

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS  
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MAITÊ DE SIQUEIRA BRAHM**

**O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS SOCIAIS NO CONTEXTO DO  
TRABALHO VOLUNTÁRIO**

**São Leopoldo**

**2015**

MAITÊ DE SIQUEIRA BRAHM

O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS SOCIAIS NO CONTEXTO DO  
TRABALHO VOLUNTÁRIO

Dissertação apresentado como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre em  
Administração, pelo Curso de Mestrado  
Acadêmico em Administração da Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Cristina Bitencourt

São Leopoldo

2015

MAITÊ DE SIQUEIRA BRAHM

O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS SOCIAIS NO CONTEXTO DO  
TRABALHO VOLUNTÁRIO

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 13 de março de 2015.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dra. Amarolinda Zanela Klein – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Prof. Dra. Catarina Cecília Odelius – Universidade Federal de Brasília

---

Prof. Dra. Cláudia Cristina Bitencourt – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Prof. Dra. Rosana da Rosa Portella Tondolo – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dra. Cláudia Cristina Bitencourt

**Visto e permitida a impressão**  
São Leopoldo,

B813d Brahm, Maitê de Siqueira.

O desenvolvimento das competências sociais no contexto do trabalho voluntário / Maitê de Siqueira Brahm. – 2015.

112 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.

"Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Cristina Bitencourt."

1. Trabalho voluntário. 2. Desempenho. 3. Habilidades sociais. 4. Interação social. I. Título.

CDU 005

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Bibliotecário: Flávio Nunes – CRB 10/1298)

## AGRADECIMENTOS

Para que fosse possível completar esta jornada, tão desafiadora e através da qual obtive tanto crescimento, não poderia deixar de agradecer a algumas pessoas que foram fonte de motivação e inspiração.

Primeiramente a Deus, que me abençoou durante todo o caminho e me deu forças para superar todas as adversidades.

Ao meu namorado e companheiro Cássio Paulino, que foi minha rocha nos momentos de fraqueza, meu amigo nos momentos de incerteza, meu consolo quando precisava de conforto e mais importante meu grande incentivador, acreditando sempre mais do que eu mesma em meu próprio potencial.

A minha mãe, Rejane de Siqueira Brahm, por ter me mostrado a importância da educação e pelo apoio e carinho infinitos dedicados a mim.

Ao meu pai, Altair Brahm, pelo total apoio em todas as minhas decisões e por ser um grande fã em todas minhas conquistas.

Aos meus irmãos, Arthur e Roberta Brahm, pessoas incríveis que foram colocadas na minha vida, e que me ensinaram muito, sendo responsáveis por grande parte do que sou hoje.

A minha grande família nas pessoas das minhas avós Leda e Soléia, minhas madrinhas Ângela e Nara, meus padrinhos, minhas tias, tios, primos, afilhados e demais familiares por compreenderem meus momentos de ausência e pelo apoio para que eu pudesse superar todos os obstáculos.

A minha orientadora prof. Cláudia Bitencourt por ser mais do que uma mestre. Diante das incertezas ao elaborar este trabalho, me ajudou a trilhar o caminho do conhecimento, sempre me incentivando e mostrando as minhas capacidades. Muito obrigado por mostrar que a relação de professor aluno pode ser genuína e transformadora quando existe fé e dedicação.

A uma das pessoas mais competentes que tive o prazer de conhecer, Ana Zilles, por sua presteza em me ajudar sempre que necessário e pelo carinho com que sempre me tratou.

Aos meus colegas da turma 2013/1, principalmente para Cátia, Gabrielle, Gisele e Rose pessoas iluminadas que tornaram essa jornada árdua muito mais leve e bem humorada. Pelas palavras de incentivo, pelos momentos de estudo, por compartilharem seu conhecimento e experiências de vida, por serem minhas amigas do mestrado para a vida inteira.

## Resumo

O mercado vem exigindo das empresas níveis cada vez maiores de complexidade, o que as força a buscar meios alternativos de gestão. Neste contexto a Gestão de Competências surge com visão holística dos recursos principais que a organização possui e compreende o desenvolvimento de habilidades organizacionais em diferentes níveis. Porém ainda faltam estudos que estabeleçam a relação existente entre os diferentes níveis de desenvolvimento de competências. Para aprofundar a compreensão sobre os níveis das competências é preciso considerar que elas estabelecem-se e desenvolvem-se através das práticas sociais. Levando isto em consideração este trabalho visa identificar quais competências sociais em nível individual e coletivo são desenvolvidas na prática do trabalho voluntário em um Programa de Voluntariado Empresarial numa empresa do setor da metalurgia. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, desenvolvida através do método de estudo de caso na empresa Thyssen Krupp do Brasil. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas, grupos de foco, observação não-participante e análise documental. Os principais resultados encontrados revelam que para o desenvolvimento das competências sociais é preciso que exista interação entre as competências individuais e coletivas dos indivíduos. Além disso, foram identificadas quais competências são mais representativas em nível individual e coletivo para a prática do voluntariado no caso estudado. Outro resultado encontrado é que o sentido atribuído ao trabalho voluntário é relevante, tanto no nível individual, coletivo e empresarial, para o desenvolvimento destas competências. Os achados apontam que os níveis das competências (individual e coletivo) estão profundamente relacionados e são complementares.

**Palavras-Chave:** trabalho voluntário, competências sociais, competências coletivas, competências individuais, interação.

## ABSTRACT

The market has been increasingly demanding companies to operate in higher levels of complexity, which leads them to seek alternative means of management. In this context, the Competency Management emerges with an holistic view of the main resources that the organization disposes and includes the development of organizational competencies at different levels. However, there are still no studies that establish the relation among the different levels of competencies development. In order to deepen the understanding of the levels of competencies, it is necessary to consider that they set up and develop through social practices. Taking this into account, this study aims to identify which social competencies at individual and collective levels are developed in the practice of voluntary work in a Corporate Volunteer Program in a metallurgy company. This is a qualitative, exploratory and descriptive research, developed through the case study method in the company Thyssen Krupp Brazil. Data were collected through semi-structured interviews, focus groups, non-participant observation and document analysis. The main results show that in order to develop social competencies there must be interaction between the individual and collective competencies of individuals. In addition, the competencies that are most representative at individual and group level for volunteering in the case studied were identified. Another finding is that the meaning attributed to volunteer work is relevant, in all individual, collective and business levels as a means to develop these competencies. The results show that the levels of competencies (individual and collective) are deeply related and complementary.

**Keywords:** volunteer work, social skills, collective competencies, individual competencies, interaction.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Objetivos.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Delimitação Temática.....</b>	<b>8</b>
<b>2. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS – INTRODUÇÃO À DISCUSSÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Competências individuais .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Competências Coletivas .....</b>	<b>18</b>
<b>3. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E VOLUNTARIADO EMPRESARIAL .....</b>	<b>27</b>
<b>4. METODOLOGIA .....</b>	<b>32</b>
<b>4.1 Estudo de Caso Qualitativo.....</b>	<b>32</b>
<b>4.2 Fases da Pesquisa e Procedimentos Metodológicos.....</b>	<b>35</b>
4.2.1 Fase 1: Fase Exploratória: Compreendendo o Contexto .....	37
4.2.2 Fase 2: Fase Intermediária: Compreensão do Desenvolvimento das Competências Sociais .....	39
4.2.3 Fase Avançada: Compreensão do Sentido do Trabalho Voluntário .....	42
<b>5. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA.....</b>	<b>43</b>
<b>5.1 Política de Sustentabilidade .....</b>	<b>44</b>
<b>5.2 Programa de Voluntariado Empresarial.....</b>	<b>46</b>
<b>6. AJUSTE E ESTRUTURA UTILIZADA PARA ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>52</b>
<b>7. AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS ENVOLVIDAS NO PVE E SEUS RESPECTIVOS ATRIBUTOS.....</b>	<b>57</b>
<b>7.1 Biografia .....</b>	<b>57</b>
<b>7.2 Formação.....</b>	<b>59</b>
<b>7.3 Iniciativa.....</b>	<b>61</b>
<b>7.4 Responsabilidade.....</b>	<b>64</b>
<b>7.5 Sentido .....</b>	<b>65</b>
<b>7.6 Interação.....</b>	<b>71</b>
<b>8. COMPETÊNCIAS COLETIVAS ENVOLVIDAS NO PVE E SEUS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS.....</b>	<b>73</b>
<b>8.1 Sensemaking .....</b>	<b>73</b>

<b>8.2 Entendimento Compartilhado .....</b>	<b>79</b>
<b>8.3 Ação .....</b>	<b>84</b>
<b>8.4 Abrangência .....</b>	<b>86</b>
<b>9. ANÁLISE DO SENTIDO DO TRABALHO VOLUNTÁRIO PARA O COMITÊ EM NÍVEL EMPRESARIAL.....</b>	<b>88</b>
<b>10. ANÁLISE DA RELAÇÃO ESTABELECIDADA ENTRE OS NÍVEIS INDIVIDUAL E COLETIVO DAS COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>93</b>
<b>11. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>99</b>
<b>12. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO .....</b>	<b>103</b>
<b>13. ANEXOS.....</b>	<b>108</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b> Dimensões da Gestão de Competências.....	11
<b>FIGURA 2:</b> Componentes do profissionalismo.....	13
<b>FIGURA 3:</b> Processo de Desenvolvimento da Competência Coletiva.....	24
<b>FIGURA 4:</b> Elementos da competência coletiva .....	25
<b>FIGURA 5:</b> Razões pelas quais as organizações incentivam seus colaboradores a realizarem ações voluntárias.....	30
<b>FIGURA 6:</b> As etapas da pesquisa .....	36
<b>FIGURA 7:</b> Estrutura do Programa Ser Voluntário .....	48
<b>FIGURA 8:</b> Estabelecimento das Competências Sociais .....	101

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1:</b> Definição de competências.....	17
<b>QUADRO 2:</b> Definições de Competências Coletivas.....	19
<b>QUADRO 3:</b> Elementos Constitutivos da Competência Coletiva.....	22
<b>QUADRO 4:</b> Mapa Conceitual das Dimensões Individual e Coletiva das Competências.....	32
<b>QUADRO 5:</b> Perfil dos Entrevistados na Fase I.....	38
<b>QUADRO 6:</b> Perfil dos Participantes do GF de POA.....	41
<b>QUADRO 7:</b> Perfil dos Participantes do GF de NH.....	41
<b>QUADRO 8:</b> Perfil Voluntários Entrevistados não participantes do comitê.....	43
<b>QUADRO 9:</b> Categorias de pesquisa sobre a concepção do Programa de Voluntariado Empresarial (PVE).....	53
<b>QUADRO 10:</b> Categorias de análise das competências individuais.....	54
<b>QUADRO 11:</b> Síntese dos Resultados das competências Coletivas.....	97
<b>QUADRO 12:</b> Categorias de análise das competências individuais.....	98

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1:</b> Nuvem de Palavras.....	56
<b>GRÁFICO 2:</b> Análise de Cluster para o sentido grupal.....	91
<b>GRÁFICO 3:</b> Análise de Cluster Circular entre os nós dos níveis individuais e coletivos das competências.....	93
<b>GRÁFICO 4:</b> Análise de Cluster dendograma horizontal entre os nós dos níveis individuais e coletivos das competências.....	94

## 1. INTRODUÇÃO

Não existe no meio acadêmico consenso sobre o conceito de competências, como se desenvolvem e são colocadas em prática. Os autores que estudam o tema seguem diferentes abordagens, e dentro de cada uma delas existe uma compreensão específica da dinâmica do fenômeno. Outro aspecto pouco abordado são as múltiplas dimensões das competências, que são compreendidas como individual, intermediária, coletiva e organizacional. (BITENCOURT, 2004)

As mudanças enfrentadas no mercado atual exigem modificações nas formas de administrar, e a gestão de competências promove uma visão holística dos recursos principais que a organização possui. (PRAHALAD E HAMEL, 1995) Contudo as diferentes dimensões das competências devem ser compreendidas em seus pormenores para que possamos analisar como saímos do nível das competências individuais e partimos para as competências organizacionais, gerando assim benefícios para os dois níveis.

Autores como Klein (2008), Bitencourt e Bonotto (2010), Silva (2013), Bonotto e Bitencourt (2006) e Klein e Bitencourt (2012) ressaltam a necessidade de focar no nível coletivo de análise das competências, em função dos poucos estudos que abordam o tema e da relevância dos grupos na criação e desenvolvimentos de diferencial competitivo para as organizações.

Como já mencionado anteriormente a questão das competências ainda precisa de novos estudos para que seja possível compreender a questão na sua totalidade. Contudo se os estudos no campo organizacional vêm crescendo, a preocupação com o desenvolvimento de competências no âmbito do Terceiro Setor é incipiente.

As pesquisas que tem o Terceiro Setor como objeto de estudo devem compreender as especificidades da atividade e não transpor de forma rígida ferramentas de análise do campo organizacional. Uma das principais características do Terceiro Setor é a questão do voluntariado, que é praticado pelos indivíduos com motivações diferentes do que as relacionadas com o trabalho formal, conforme afirmam Mascarenhas, Zambaldi e Varela (2013). Os autores Fischer e Falconer (2001) ressaltam que as principais características do trabalho voluntário são a motivação solidária, postura espontânea e não remunerada para o trabalho.

Diante de valores subjetivos e de perfis heterogêneos de seus voluntários as empresas do Terceiro Setor encontram dificuldades em manter e perpetuar os mesmos em atividades de

voluntariado. Além disso, diversos estudos apontam que existe uma ampla gama de motivações para as pessoas realizarem trabalho voluntário. (CAVALCANTE, SOUZA, CUNHA, NASCIMENTO, e FERNANDES, 2012; FISCHER e FALCONER, 2001; MASCARENHAS et al., 2013; RODELL, 2013)

É difícil pensar na gestão do trabalho voluntário visto que o mesmo é praticado através do ímpeto pessoal e está largamente relacionado a particularidades do indivíduo que o pratica. A continuidade das atividades de voluntariado e a motivação para ela estão baseadas em sentimentos e sentidos atribuídos a itens como a prática social, ideologia, altruísmo entre outros (MASCARENHAS et al., 2013).

Outro movimento que vem crescendo ligado ao Terceiro Setor são as empresas engajadas em projetos de voluntariado corporativo ou voluntariado empresarial. Dados do Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE) de 2012 apontam que o número de organizações que se preocupa com essa prática vem aumentando e apresentando um perfil diversificado. Torna-se cada vez mais relevante para essas organizações encontrar maneiras de desenvolver em seus colaboradores competências para o trabalho voluntário, para que esses programas tenham uma adesão cada vez mais representativa. Dados da pesquisa de CBVE apontam que 52,3% dos funcionários efetivos das empresas pesquisadas tem um baixo engajamento com o trabalho voluntário. Os números tornam-se ainda mais significativos quando relacionados a gerentes (80%) e a diretores (54,8%) das organizações. Os dados reforçam a ideia de que mesmo a empresa tendo um programa de voluntariado empresarial motivar o envolvimento das pessoas nessas atividades ainda é um desafio.

Conforme abordado anteriormente o trabalho voluntário é um desafio para os gestores do Terceiro Setor e para as organizações que visam instalar práticas de responsabilidade social, seja por razão da não remuneração da atividade ou por fatores subjetivos do indivíduo. Para obter mobilização das pessoas para essa atividade devem ser encontradas formas alternativas que levem a sensibilização do que constitui o trabalhador voluntário.

Entende-se que o trabalho voluntário, da mesma forma que o trabalho formal remunerado, permite ao voluntário o desenvolvimento de atributos e competências que podem ser aplicadas na sua vida cotidiana e no seu trabalho formal (FISCHER e FALCONER, 2001). Levando em consideração as especificidades da prática voluntária percebe-se que abordagem social das competências pode trazer contribuições à questão do trabalho voluntário. Essa abordagem, diferente da abordagem funcionalista das competências, foca a análise das competências na prática e no contexto social onde as interações acontecem. Justificamos a

escolha da abordagem social também em função da concepção interpretativista que seguida pela pesquisadora a crença de que as competências se desenvolvem atreladas a um contexto e a uma situação problemática.

Busca-se através desse enfoque investigar quais competências em nível individual e coletivo são desenvolvidas na prática do trabalho voluntário, designando-as de competências sociais.

A contribuição teórica dessa pesquisa se encontra na lacuna de trabalhos que se preocupam com a dimensão social das competências no âmbito do voluntariado, investigar quais competências pode ser desenvolvidas para um melhor desempenho do trabalho voluntário em dois níveis diferentes (individual e coletivo) e através da identificação dessas competências sociais propor formas de favorecer as práticas de voluntariado.

A lacuna teórica de trabalhos que discutam as competências no trabalho voluntário no contexto brasileiro é evidente. Uma pesquisa na base de dados SPELL no ano de 2014 utilizando os termos “trabalho voluntário” revelou que não existe nenhum trabalho relacionado à gestão de competências. Pesquisas em bases com indexação internacional no mesmo período, como a Emerald e a EBSCO, resultaram em artigos que analisam o trabalho voluntário pela ótica da psicologia e sociologia, porém poucos que analisam o trabalho voluntário com o olhar da gestão. Nenhum dos artigos encontrados relaciona o trabalho voluntário e o desenvolvimento de competências.

Um novo olhar sobre o trabalho voluntário, ancorado pela dimensão social das competências, pode trazer benefícios para as organizações através da compreensão das competências que favorecem o voluntariado. Além disso, a discussão sobre o tema pode influenciar as empresas na elaboração de programas de voluntariado empresarial e iniciar a discussão sobre a abordagem das competências no trabalho voluntário.

Relacionado às competências sociais, ou seja, as competências que a pesquisa indicar que são relevantes para os trabalhadores voluntários serão analisadas em dois níveis. No nível individual respaldado pelos autores Le Boterf (2003); Sandberg (2000) e Zarifian (2001). E no nível coletivo com base no modelo de KLEIN (2008) que destaca o trabalho de diversos autores europeus. É importante ressaltar que existe profunda relação entre ambos os níveis de análise na dimensão social das competências, e uma pesquisa dissociada não traria uma compreensão complexa do fenômeno.

Baseado na breve contextualização anterior, essa dissertação propõe-se investigar:

- **É possível desenvolver competências na prática do trabalho voluntário, as competências sociais?**

Baseado nesse problema de pesquisa desenvolveram-se os seguintes objetivos geral e específico para que possamos atingir o nosso propósito.

### **1.1 Objetivos**

Levando em consideração a premissa que a abordagem social da gestão de competências pode trazer *insights* para a compreensão das competências necessárias para o desenvolvimento do trabalho voluntário, o objetivo geral deste trabalho é:

- **Identificar quais são os atributos das competências envolvidas na prática do trabalho voluntário, tendo como base as dimensões individuais e coletivas das competências.**

Para alcançarmos esse objetivo geral, usaremos os artifícios propostos nos objetivos específicos a seguir:

- Construir um quadro teórico que possibilite a compreensão do nível individual e coletivo das competências e através deles, ao longo do desenvolvimento da pesquisa, compreender o que são as competências sociais e como se desenvolvem.
- Buscar compreender os diferentes sentidos atribuídos ao trabalho voluntário pelos diferentes atores e como eles influenciam a construção das competências sociais.
- Investigar junto aos indivíduos que realizam trabalho voluntário num programa de voluntariado empresarial as competências específicas que compõem as competências sociais.
- Analisar o nível individual e coletivo das competências visando compreender como ocorre o desenvolvimento das competências sociais.

### **1.2 Delimitação Temática**

Como afirmado anteriormente esse trabalho se insere na discussão das competências sociais, sendo estas as competências relevantes para desenvolvimento do trabalho voluntário.

A análise e caracterização das competências sociais partiram da dimensão de análise individual e expandiram-se para o coletivo. Retour e Krohmer (2011) indicam as competências coletivas tem origem no desenvolvimento das competências individuais. Afirmam ainda que a existência de um nível coletivo das competências está condicionada a compreensão das fontes individuais de competências. As competências organizacionais não serão abordadas nesse trabalho.

Como este trabalho visa compreender quais competências sociais são desenvolvidas no desempenho do trabalho voluntário a literatura pesquisada foca na abordagem social das competências, especificamente no nível individual e coletivo.

Para compreensão do nível individual das competências sociais são considerados os trabalhos de Zarifian (2001) que associa competência a ideia de ação ou evento, onde não existe pessoa competente *a priori*, Le Boterf (2003) levanta três elementos relevantes para as competências a biografia e socialização do sujeito, a formação profissional e o contexto profissional. Já Sandberg (2000), por outro lado aponta que o desenvolvimento de competências se relaciona ao sentido atribuído ao trabalho e a interação, sendo que a interação apresenta também uma dimensão coletiva. Para análise do nível coletivo as categorias de análise são aquelas levantadas no trabalho de Klein (2008), *sensemaking*, entendimento compartilhado ação e abrangência, exploradas em maior profundidade nos próximos capítulos. Também são referências importantes os trabalhos de Zarifian (2001) e Retour e Krohmer (2011).

Para a obtenção dos dados empíricos sobre voluntariado a pesquisa acontecerá dentro de uma empresa multinacional que desenvolve um projeto de voluntariado corporativo apoiado pela ONG Parceiros Voluntários. Esse projeto visa à implementação de trabalho voluntário empresarial nas filiais da empresa e atualmente conta com cinco filiais com o projeto sendo realizado. Além desse projeto a empresa tem uma política de responsabilidade social consolidada, com projetos no âmbito social no Brasil nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo, onde suas filiais de maior porte se localizam.

Após essa seção introdutória, esta proposta de pesquisa está estruturada em seis capítulos principais: (i) revisão de literatura sobre competências; (ii) metodologia, (iii) caracterização da empresa; (iv) compreensão das competências individuais; (v) compreensão das competências coletivas e (vi) relação estabelecida entre o nível individual e coletivo das competências.

## 2. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS – INTRODUÇÃO À DISCUSSÃO

O debate sobre o tema competências ganha espaço tanto no ambiente acadêmico quanto no ambiente organizacional e as formas de compreensão da questão apresentam diversas possibilidades. Os autores que trabalham com o tema propõem diferentes formas de enxergar a gestão de competências através de diferentes tipos e níveis de análise. Além disso, existem fatores inerentes a cada realidade, como as estratégias, os interesses organizacionais e a trajetória da organização que se tornam fatores condicionantes.

O primeiro autor a lançar a discussão sobre o tema foi Boyatzis em 1982 em seu livro “*The Competent Manager: a Model for Effective Performance*” de acordo com Bitencourt (2004). Conforme Zarifian (2001) o tema competências começou a ser observado pelo mercado em função das crises que assolaram a economia após a década de 1970. Diante do novo panorama as empresas necessitaram modificar seus sistemas produtivos para que eles fossem mais eficientes. Nesse sentido Zarifian (2001) destaca o aumento da necessidade de produtos com maior qualidade, expansão da prestação de serviços personalizados e a necessidade de se ter uma produção mais flexível.

Diversos autores afirmam que as transformações que impactaram o mercado influenciaram os modelos de gestão motivados principalmente: pela necessidade de um profissional com um perfil mais autônomo, o deslocamento da preocupação da gestão de pessoas com o controle para o desenvolvimento e maior relevância das pessoas no sucesso das empresas. Esse novo mercado passou a exigir mais dos funcionários das organizações, que precisaram se adaptar a esse novo contexto, no geral existe a queda do número de empregos formais e o aumento da responsabilidade individual. (BITENCOURT, 2004)

É nesse ambiente que se instaura a discussão sobre gestão de competências, de acordo com Silva (2013), não existe uma visão homogênea sobre o tema. Partindo do trabalho de Klein (2008) pode-se afirmar que no contexto das competências existem duas perspectivas predominantes: a funcional e a social. A visão das competências numa perspectiva funcional foca-se nos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) à nível individual e compreendem as competências coletivas relacionadas a diferentes níveis, setores e processos da organização no coletivo (PLOTOW e HIPÓLITO, 2008; FISCHER, DUTRA, NAKATA e RUAS, 2008; DUTRA, 2007).

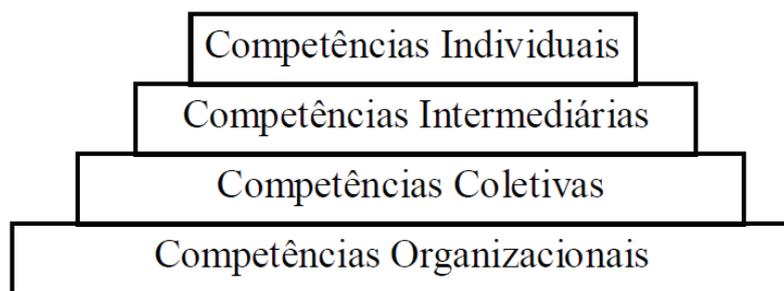
A perspectiva social, objeto de estudo baseia-se, principalmente em autores suecos e franceses; como Retour e Krohmer (2011), Michaux (2011), Sandberg (2007), Le Boterf

(2003) e Zarifian (2001). Dentro dessa concepção de competências, no nível coletivo, existem alguns “princípios norteadores” de acordo com Klein (2008, p. 18), os quais são: “a construção de um sentido coletivo, o desenvolvimento de uma base comum de conhecimento e o desenvolvimento de um espírito de equipe.”

É importante ressaltar que existem estudos que estão entre a visão social e a funcional da competências, comprovando que não são categorias estáticas nem excludentes. Reforçar a diferença entre as categorias é importante neste trabalho visto que a análise das competências acontece dentro da perspectiva social.

Para elucidar a questão é importante esclarecer que existem, além de duas vertentes para o tema competências, diferentes níveis de competências conforme exemplificado na figura abaixo:

Figura 1: Dimensões da Gestão de Competências:



Fonte: Elaborado pela autora

A figura acima tem fim pedagógico/esclarecedor e não assinala que as dimensões das competências são classificadas em ordem de maior ou menor importância, todas são relevantes na compreensão da lógica da gestão de competências. Contudo existem dimensões que apresentam bibliografia mais consolidada e outras onde existem *gaps* teóricos. Um enfoque maior vem sendo dado aos dois extremos da pirâmide de dimensões, a dimensão organizacional e individual. Contudo as dimensões intermediárias são fundamentais para esclarecer a articulação das competências entre o nível individual e organizacional. (LOUFRANI-FEDIDA e ANGUÉ, 2011)

A dimensão individual foi a primeira trabalhada por McClelland em 1973 (*in* Spencer e Spencer, 1993) menciona que sua proposta foi trocar o modelo de avaliação de quociente de inteligência (QI) para testes que identificariam as “variáveis competentes” (*competency variables*). Assim, o autor lançou a discussão das competências e depois disso vários outros se ocuparam com o tema. De acordo com Bitencourt, Azevedo e Froelich (2013) divide-se o

estudo das competências individuais em dois grupos: alguns autores buscavam um modelo ideal de profissional que garantisse bons resultados a organização; enquanto outro grupo preocupava-se com o desenvolvimento das pessoas.

Conforme mencionado anteriormente, os níveis intermediários são os menos pesquisados. As competências intermediárias são fruto da discussão de Ulrich e Lake (1990) sobre a necessidade dos gestores focarem nos processos internos e criarem as capacidades organizacionais para a geração de vantagem competitiva. Essas capacidades organizacionais se relacionam a três processos internos: capacidade econômica/ financeira, capacidade estratégica/marketing e capacidade tecnológica. Os autores também afirmam que as organizações que compartilham ideias sobre processos e rotinas aumentam a compreensão de seus funcionários, o que auxilia no processo de *shared mindset*. Na dimensão das competências intermediárias encontra-se a discussão das capacidades dinâmicas. (TEECE, PISANO, e SHUEN, 1997)

A discussão sobre as competências coletivas, um dos focos deste trabalho, surge em Londres através das experiências do Instituto Tavistock e na Suécia. De acordo com Bitencourt, Azevedo e Froelich (2013, p. 133). “As discussões propostas por esta escola da administração giravam em torno da ideia de que o sistema produtivo poderia otimizar seus resultados se combinasse um conjunto de ações que enfatizassem a parte técnica e social do trabalho.” A maioria das contribuições sobre esse tema vem de autores suecos como (BOREHAM, 2004; FROHM, 2003; SANDBERG E PINNINGTON, 2009; SANDBERG, 2000)

As competências organizacionais, tratadas pelos autores como *core competence*, foi introduzido na discussão em 1990 por Prahalad e Hamel, (1995). Para eles a competência essencial é a soma de todas as aprendizagens, tanto em nível individual quanto em nível organizacional, que são percebidas como a principal competência daquela organização. Os autores afirmam que a identificação das competências essenciais se dá através de três situações: valor percebido pelo cliente, diferenciação entre os concorrentes e capacidade de expansão (PRAHALAD e HAMEL, 1995).

Nesse debate introdutório o objetivo era esclarecer o panorama de desenvolvimento do conceito de competências e os diferentes níveis que compreendem essa discussão. Diferentemente de outros temas de pesquisa, o tema é relativamente recente e ainda existem relevantes *gaps* teóricos para serem explorados. Assim buscam trabalhar a dimensão das competências individual e coletiva, focado no nível das pessoas, levando em consideração que

as competências sociais se desenvolverem no nível individual e na interação com o grupo (coletivo).

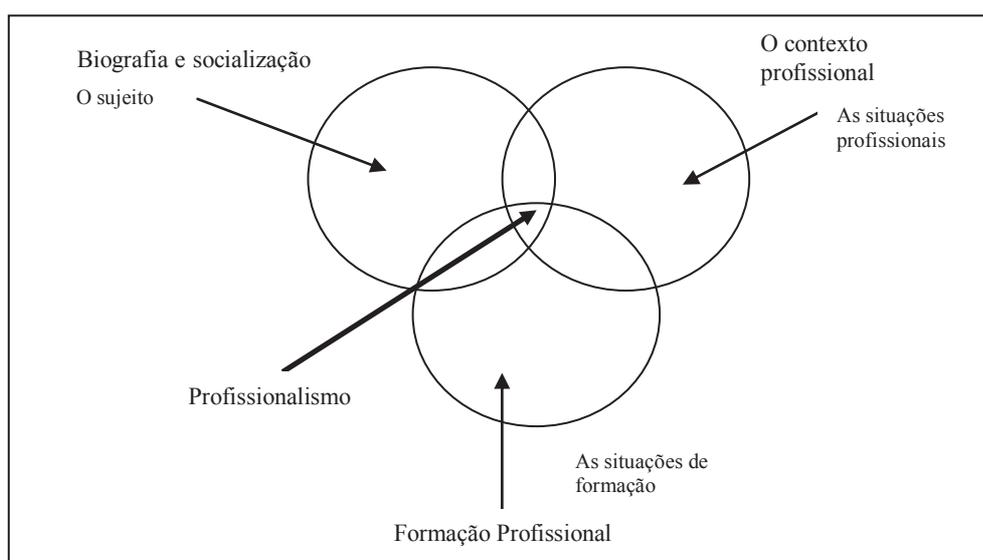
## 2.1 Competências individuais

A dimensão social das competências individuais relaciona-se com os autores suecos e franceses. Com relação a estes trabalhos destacam-se autores como Sandberg (2000), Le Boterf (2003) e Zarifian (2001). Estes autores apresentam as competências, de acordo com Silva (2013), com foco na ação, na continuidade e na mobilização das tarefas relacionado a ideia de competências com “fazer a coisa certa, no momento certo”.

Le Boterf (2003) traz além da noção competências a discussão sobre profissionalismo, afirmando que assim se tem uma abordagem mais global do sujeito portador e produtor das competências. Le Boterf (2003) afirma que o profissionalismo se constrói na articulação de três domínios. Ainda esclarece que as competências não residem nos recursos (conhecimentos, capacidades e etc), mas na mobilização desses recursos. “Para que haja competência, é preciso haja colocação em jogo de um repertório de recursos. (...) É preciso que haja a operacionalização e transformação para a instrumentalização aceda ao estatuto de competência.” (LE BOTERF, 2003 p. 50)

Abaixo se apresenta a figura que o autor utiliza para melhor esclarecer quais elementos compõem as competências individuais:

Figura 2: Componentes do profissionalismo



Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003 p. 50)

Com relação a dimensão do sujeito Le Boterf (2003) traz a noção de ação. O autor afirma que a competência é uma ação ou o conjunto delas sobre uma utilidade que tem **sentido** para o profissional. O sentido relaciona a questão da competência diretamente ao indivíduo que o pratica e aos fatores subjetivos que compõem o sentido da ação que ele irá realizar. Conforme o autor afirma, uma atividade sem sentido desarticula do indivíduo a ideia de objetivo a ser perseguido na ação, gerando assim stress, incômodo e outros problemas comportamentais. O autor ainda afirma que a própria ação profissional necessita de certa vontade para que seja efetivamente realizada. Assim Le Boterf (2003) reforça a importância do sujeito e de suas particularidades na efetivação das competências individuais.

A formação profissional para Le Boterf (2003) é composta pelos conhecimentos adquiridos pela pessoa de maneira formal ou através da prática da atividade (informal). Porém não é através dos saberes que as competências são colocadas em prática, mas sim através da mobilização desses recursos. Conforme Le Boterf (2003) afirma não são os saberes-recurso que constituem a competência, eles apenas aumentam ou diminuem as chances de uma pessoa ser competente. Conforme mencionado anteriormente, a competência reside na ação para Le Boterf (2003), na mobilização dos recursos e na forma com que é articulada.

Outro autor relevante da perspectiva social das competências é Zarifian (2001), que discute a competência baseada na “ação”. Para ele a competência só se revela na ação e consequentemente a competência está estritamente relacionada com a atividade prática, e é através dessa atividade que pode ocorrer a avaliação das competências. Da mesma forma que Le Boterf (2003), Zarifian (2001) também atrela a subjetividade do indivíduo o uso da competência, pois como ele afirma, a forma com que a pessoa enfrenta a situação está no âmago da competência.

Como definição do conceito competência o autor destaca “a competência é o “tomar iniciativa” e “assumir responsabilidade” diante das situações profissionais com as quais o indivíduo se depara.” (ZARIFIAN, 2001 p.68). Para melhor esclarecer sua definição o autor decompõe o conceito em termos relevantes e enfatiza que ele traz as principais mudanças na organização do trabalho: o recuo da prescrição, a abertura do espaço para a autonomia e a automobilização do indivíduo.

O primeiro termo relevante que o autor traz é “tomar iniciativa”, visto que para ele essa atitude significa uma ação que provoca mudanças em algo existentes e introduz algo novo. Assim “tomar iniciativa” é buscar uma resposta adequada ainda inexistente em função de um evento singular ou imprevisível. Essa resposta é vista por Zarifian (2001) como um

processo de entendimento do evento problemático e como consequência é articulada uma estratégia de ação particular.

O segundo termo é “assumir responsabilidade”, que o autor justifica como a atitude de alguém assumir a responsabilidade pela avaliação de uma dada situação, pela iniciativa que pode vir a exigir e pelos efeitos que decorrem dessa situação. Zarifian (2001) afirma que toda a relação de responsabilidade é uma relação forte, pois os indivíduos que são responsáveis por algo tem atrelado a esse item uma intensa relação de dependência. O autor também comenta que o fato de ser responsável mobiliza um sentido egocêntrico (para poder subir na hierarquia por exemplo) ou por um sentido ético pela utilidade social.

O último termo trabalhado por Zarifian (2001) é “situações”, que o autor afirma que comporta diversos elementos que podem ser próprios da situação, ações potenciais que essa situação pode vir a exigir e a maneira subjetiva com que o indivíduo tem de apreender a situação, se situar com relação a ela, enfrenta-la e determinar as consequências. Sobre “situações” o autor ressalta que não se pode prescrever o comportamento do indivíduo, pois este se relaciona diretamente com as características do contexto e não se pode separar a situação do sujeito que a enfrenta. Para concluir afirma

É perfeitamente possível construir referenciais de competências tendo por base categorias de situações. É verdade que essas situações não poderão dar inteiramente conta da dimensão do evento das situações. Isso significa que existe, na competência, uma parte que nunca será apreensível com antecedência e, logo, que os referenciais não poderão nunca apreender inteiramente. Isto significa que a competência (no singular) ultrapassará sempre as competências (no plural), tal como elas poderão ter sido inscritas nos referenciais. Esse descompasso faz parte da dinâmica da lógica, o que faz com que se possa falar da competência-ação. (ZARIFIAN, 2001 p.72)

Ainda com relação às competências individuais é importante mencionar o trabalho de Sandberg (2000) e Sandberg e Dall’Alba (2005). Para esses autores o desenvolvimento de competências se dá em função de dois componentes: da interação entre os sujeitos e o sentido atribuído ao trabalho (*sensemaking*). Com relação ao sentido Sandberg (2000) diz que os conhecimentos e habilidades utilizadas pelos trabalhadores são precedidos e baseados na sua concepção do trabalho. É através da forma com que o trabalhador concebe seu trabalho que ele organiza e seus conhecimentos e habilidades em competências distintivas na performance de sua atividade. Através dessa percepção o autor conclui:

- Primeiro, os atributos não tem significados fixos, eles o adquirem através da forma com que o trabalho é concebido.

- As concepções de trabalho não estipulam apenas os significados dos atributos, mas como são desenvolvidos e mantidos na realização da atividade do trabalho.
- As concepções de trabalho dos colaboradores de uma organização não apenas possibilita o surgimento de múltiplas competências, mas também permite o estabelecimento de uma hierarquia de competências.

A partir dessas conclusões Sandberg (2000) afirma que para que se haja uma gestão mais eficiente das competências, é necessário não apenas modificar as práticas do trabalho, mas é mais eficiente agir na forma com que os trabalhadores enxergam sua atividade. Através da compreensão é possível buscar desenvolver juntamente com os trabalhadores novas concepções do trabalho.

De forma articulada com Sandberg (2000) o autor Zarifian (2001) afirma que não é possível impor ao indivíduo “tornar-se competente”. O autor sugere que o que a organização pode fazer é tornar as condições favoráveis para o desenvolvimento de competências. Além disso, aponta que existe a motivação do indivíduo para mobilizar ou não essas competências e que a mesma encontra-se atrelada ao sentido dado ao trabalho. Zarifian (2001) levanta três registros de como o sentido do trabalho pode ser analisado:

- Sentido do trabalho e o sentimento de utilidade: Relaciona esse registro ao sentimento que o indivíduo tem ao realizar um trabalho bem-feito e de utilidade notória, o *status* que recebe pelo reconhecimento da atividade.
- Sentido e valores éticos: É a relação que o indivíduo estabelece entre os atos realizados em seu trabalho e o sistema de valores que o orienta. O indivíduo precisa reconhecer-se neles e aderir com conhecimento e convicção, e é importante também que eles sejam partilhados pelos outros componentes da empresa.
- Sentido e projetos pessoais: É a forma com que um indivíduo relaciona seus atos profissionais com a construção de seu futuro pessoal. Zarifian (2001) afirma que o indivíduo será mais motivado a medida que compreender que na mobilização das suas competências contribui para o desenvolvimento de seus projetos e perspectivas.

De formas diferentes os autores trabalham a ideia de sentido do trabalho, ao posto que Zarifian (2001) sugere possíveis categorias de sentido do trabalho, Sandberg (2000) afirma que é preciso compreender o sentido atribuído pelo sujeito para que se entenda a forma com

que ele se relaciona com seu trabalho e o desenvolvimento de suas competências. As categorias de Zarifian (2001) são limitadas e o contexto de pesquisa deve apresentar novas categorias. Contudo é importante mencioná-las para reforçar o fato de que os autores apresentam definições convergentes do desenvolvimento das competências.

O segundo ponto relevante para Sandberg (2000) e para Sandberg e Dall’Alba (2005) no desenvolvimento de competências é a questão da interação. Os autores mencionam que a preconcepção que tem do trabalho se origina no contexto em que se está inserido. Esse contexto é o “mundo compartilhado”, mundo onde os indivíduos nascem e são socializados através da criação, educação, trabalho e lazer. É através desse processo de socialização (interação) que desenvolvem a compreensão de mundo, onde vivem e realizam suas atividades, e esse mundo tem em comum com outras pessoas. Essa visão partilhada internalizada proporciona o *framework* básico para que possam atribuir sentido (*sensemaking*) as ações e atividades.

Uma forma proposta por Sandberg e Dall’Alba (2005) para desenvolver essa interação é através do diálogo reflexivo. É um processo que visa aumentar a compreensão das presentes concepções, com potencial para desenvolvê-las e modifica-las. É realizado através de perguntas e respostas e o foco maior está nas perguntas. O sucesso dessa atividade está em atingir um entendimento compartilhado do assunto, que deve diferir do entendimento inicial do participante. Esse entendimento compartilhado é um esforço conjunto que não pode ser descrito por apenas um participante. Não é necessário atingir um consenso, os participantes podem discordar, mas para discordar da ideia alheia é necessário compreendê-la.

Em um outro artigo Sandberg (2000) reforça a importância das práticas reflexivas, como a mencionada anteriormente. E conclui que o desenvolvimento de competências se dará mais facilmente como uma cadeia de mudanças nas formas de se conceber situações de trabalho diferentes do que numa única grande mudança.

Uma compilação dos conceitos individuais de competências é feito no quadro a seguir:

Quadro 1: Definição de competências

<b>Autores</b>	<b>Definições</b>
<b>Zarifian (2001)</b>	A competência é o “tomar iniciativa” e “assumir responsabilidade” do indivíduo diante das situações profissionais com as quais se depara.
<b>Sandberg (2000)</b>	A compreensão do que constitui a competência é crucial para gerir o desenvolvimento de competências efetivamente nas organizações. (...) são as concepções, ao contrário dos atributos,

---

devem ser o ponto de partida para identificar e descrever as competências e esforços para desenvolver competências em diversos trabalhos e profissões.

**Le Boterf (2003)**

O profissional competente é aquele que sabe ir além do prescrito, que sabe agir e portanto, tomar iniciativas. (...) O gerenciamento de competência ou do profissionalismo é um gerenciamento pela condução: o gerenciador procura agir mais sobre o contexto favorável à emergência de competência do que sobre a própria competência.

Fonte: Elaborado pela autora

Assim ao concluir a discussão sobre os pontos relevantes para os autores da abordagem social dos componentes das competências a nível individual, é importante ressaltar que apesar de neste trabalho a visualização das competências se dar em dois níveis as fronteiras que separam as competências individual da coletiva são tênues. Para que seja possível discutir o nível coletivo é necessário que existam as competências individuais.

## **2.2 Competências Coletivas**

A perspectiva social das competências coletivas enfatiza o relacionamento dos indivíduos com a organização. Muitos autores, principalmente os da Escola Francesa, atribuem a ideia de competência sobre o momento da ação, além da continuidade e mobilização das capacidades e a noção de entrega de resultados e valor para a organização. (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001)

Ainda no princípio da discussão sobre o que seriam as competências coletivas Zarifian (2001) levantou dois questionamentos, ou pistas, como o próprio chama. Na primeira o autor afirma que os saberes mobilizados em uma atividade de trabalho dificilmente são imputáveis a um indivíduo ou grupo. Os saberes dependem de um nível geral de desenvolvimento, e este se encontra no campo científico e tecnológico, no sistema educativo e nas especialidades de cada empresa. Assim Zarifian (2001) afirma que quando um indivíduo constrói uma competência essa se dá através de uma multiplicidade de fontes de conhecimento, especialidades e experiências. Por isso o autor afirma que é fácil avaliar uma competência, porém é difícil compreender como se deu a sua construção. A construção das competências para Zarifian (2001) realiza-se na circulação e conexão dos conhecimentos, nas

especialidades, experiências e na forma com que as pessoas entram em contato com o conhecimento.

A segunda pista é quando Zarifian (2001) afirma que as competências coletivas são mais do que a soma das competências individuais, em função da sinergia e das interações sociais proporcionadas pelo grupo. O autor afirma

De novo, é muito difícil, e talvez inútil, decodificar a alquimia que faz com que uma competência coletiva se desenvolva e que um grupo alcance bons resultados. É como o mecanismo de um relógio: vê-se que ele funciona, mas não se conhecem as múltiplas regulagens finas que estão na origem desse bom funcionamento. (ZARIFIAN, 2001 p.116)

Mais de uma década após essas discussões iniciais, apesar da relativa escassez de trabalhos sobre o tema, podemos através da análise da literatura propor respostas a como surgem e o que são as competências coletivas. No quadro a seguir trazemos definições sobre o que são competências coletivas:

Quadro 2: Definições de Competências Coletivas

<b>Autores</b>	<b>Definições</b>
<b>De Montmollin (1984)</b>	Sem cair no mito do “trabalhador coletivo”, pode-se levantar a hipótese de uma competência coletiva se a sua gênese quando, no seio de uma equipe, as informações são trocadas, as representações se uniformizam, os “saberes-fazer” se articulam, os raciocínios e as estratégias são elaboradas conjuntamente. Essa competência coletiva não elimina, obviamente, mas supõe competências individuais complementares.
<b>Nordhaug (1996)</b>	As competências coletivas são “compostas pelos conhecimentos, pelas capacidades e pelo código genético de uma equipe”.
<b>Wittorski (1997)</b>	Percurso coletivo e cooperativo de resolução de problemas pela análise crítica do trabalho.
<b>Dejoux (1998)</b>	Conjunto de competências individuais dos participantes de um grupo, mais um componente indefinível, que é próprio ao grupo e oriundo da sinergia e dinâmica deste grupo.
<b>Dubois e Retour (1999)</b>	Capacidade de um coletivo de indivíduos de inventar, no trabalho, sua organização, que vai além de um simples desdobramento de um esquema de conjunto formalizado pelas regras organizacionais.
<b>Pemartin (1999)</b>	Saber combinatório próprio a um grupo, o qual resulta da complementaridade e da criação de sinergia de competências individuais das quais não é a soma.
<b>Dupuich-Rabasse (2000)</b>	Uma combinatória de saberes diferenciados que são aplicados na ação, a fim de atingir um objetivo comum cujos atores apresentam representações mentais comuns e pretendem resolver conjuntamente os problemas.

<b>Guilhon e Trépo (2000)</b>	Conjunto de conhecimentos (aprendidos e formalizados) e de saberes (tácitos e explícitos) envolvidos em um processo de produção em ação humana numa organização. As competências coletivas (CC) são compostas pelos produtos da interação dos indivíduos de mesmo <i>métier</i> ou de <i>métiers</i> diferentes. As CC são o resultado do encontro entre a organização e o ambiente, através da interpretação que cria e define uma linguagem e um modo de coordenação entre as pessoas.
<b>Amherdt et al. (2000)</b>	Conjunto de saberes-agir que emergem de uma equipe de trabalho, combinando recursos endógenos e exógenos de cada um dos membros, criando competências novas oriundas de combinações sinérgicas de recursos.
<b>Bataille (2001)</b>	Capacidade reconhecida a um coletivo de trabalho de enfrentar uma situação que não poderia ser assumida por nenhum dos membros individualmente.
<b>Michaux (2003)</b>	Saberes e saberes-fazeres tácitos (compartilhados e complementares) ou ainda trocas informais sustentadas por solidariedade que participam da “capacidade repetida e reconhecida” de um coletivo em se coordenar a fim de produzir um resultado comum ou coconstruir soluções.
<b>Bonotto (2005)</b>	Competências coletivas podem ser entendidas como a capacidade de um grupo de pessoas atingir um objetivo comum, tendo como base uma visão compartilhada construída a partir da qualidade dos processos de interação entre essas pessoas, do contexto e do sentido que essas pessoas conferem ao grupo e às suas atividades.
<b>Klein (2008)</b>	Na perspectiva da visão do resultado, a competência coletiva é vista como um produto, ou mais especificamente, como a capacidade de gerar resultados a partir do relacionamento ente grupos (internos e externos à empresa) mobilizando recursos e capacidade necessários para a realização de uma tarefa efetiva, tendo como base uma visão compartilhada sobre o significado desta tarefa e aspectos voltados à segurança, qualidade, prazo e custos.
<b>Silva (2013)</b>	É a capacidade de um grupo de trabalho alcançar melhor desempenho a partir de uma ação embasada em práticas de cooperação dentro de uma situação de interação, em que objetivos e linguagens sejam compartilhados.

Fonte: Adaptado de Retour e Krohmer (2011)

Analisando as definições acima apresentadas pode-se concluir que a maioria dos autores trata as competências coletivas como a capacidade de um grupo em fazer algo. Além disso, é acentuada a importância do desenvolvimento de um saber-fazer coletivo, da sinergia do grupo, do objetivo comum e do raciocínio/estratégia coletiva. Citados em menor frequência têm respectivamente a importância da ação, da linguagem partilhada e visão da competência coletiva como as competências individuais imbuídas. Os itens menos citados são o conhecimento coletivo, solidariedade/colaboração entre o grupo, visão compartilhada e o

sentido. Essa breve constatação sobre as definições não objetiva avaliar as mesmas como certas ou erradas, apenas apresenta através de uma categorização simples quais são os conceitos mais presentes nas definições. Contudo a maioria dessas definições são frutos de trabalhos qualitativos, e se adequam de forma mais coerente em contextos específicos.

Após a compreensão do conceito de competências coletivas para diferentes autores, propõe-se a discussão de como as mesmas são desenvolvidas. Na literatura pesquisada, encontram dois modelos, o de Retour e Krohmer (2011) e o de Klein (2008). A seguir discutiremos ambos os modelos, suas similaridades e discrepâncias.

Os autores Retour e Krohmer (2011) identificam quatro atributos das competências coletivas. Eles são mencionados a seguir:

- Referencial comum: Como toda atividade coletiva é necessário que o grupo tenha referências conhecidas que vão além das representações individuais. É um patrimônio partilhado elaborado através de esforços conjuntos. Alguns autores como Combes (2004) falam de um “repertório de ações”. Esse seria um acordo entre os indivíduos sobre como realizar as atividades visando um objetivo.
- Linguagem partilhada: É referente ao fato do grupo elaborar um vocabulário ou dialeto próprio, que permite de acordo com Le Boterf (2003) a conversa por meias-palavras, enunciação abreviada e diminui a necessidade de explicações e comentários. Assim o grupo pode forjar a sua identidade e se distinguir dos demais.
- Memória coletiva: De acordo com Girod *apud* Retour e Krohmer (2011) a memória coletiva é compreendida em: memória declarativa coletiva não centralizada, memória procedural coletiva não centralizada e memória coletiva de julgamento. A primeira se baseia na criação de um novo conhecimento através das interações, a segunda se dá através da comparação do saber-fazer de dois ou mais indivíduos ao longo de uma tarefa. Por último a memória coletiva de julgamento, que é o produto do embate das memórias e julgamentos individuais transformados em conhecimento. Quando existe um problema que o grupo não consegue resolver individualmente existe uma comparação das diferentes interpretações individuais do problema, e através da discussão gera uma interpretação coletiva e diferente da inicial de cada um.
- Engajamento subjetivo: O quadro conceitual apresentado anteriormente

apresenta diversas definições que se remetem ao engajamento subjetivo, pode-se citar, por exemplo, o percurso cooperativo de (WITTORSKI, 1997), a sinergia citada por Dejoux (2000) e Pemartin (1999) e objetivo comum de Dupuich-Rabasse (2000) e Bonotto (2005). Em função dessas ações e das atitudes tomadas pelos funcionários na resposta às imprevisibilidades do cotidiano, eles tornam-se responsáveis pelos seus atos. Assim, supõe-se certa autonomia e responsabilidade no ato, que constituem a base da competência para Zarifian *apud* Retour e Krohmer (2011).

O trabalho de Klein (2008) traz um modelo visa discutir os elementos constitutivos da competência coletiva.

Quadro 3: Elementos Constitutivos da Competência Coletiva

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Elementos de Análise</b>	<b>Autores</b>
<b><i>Sensemaking</i></b>	<p><b>Contexto:</b> significado da estrutura, regras, rotinas, cultura, gestão e estratégia.</p> <p><b>Papéis:</b> Significado dos diferentes papéis dos grupos.</p> <p><b>Comunicação:</b> Significados dos gestos, símbolos, códigos, sistemas de informação e linguagem.</p>	<p>WEICK (1993); WEICK E ROBERTS (1993); FROHM (2002,2003); LE BOTERF (2003)</p> <p>WEICK (1993); WEICK E ROBERTS (1993); SANBERG (1996); HANSSON (2003); FROHM (2002; 2003)</p> <p>HANSSON (2003); FROHM (2002; 2003); LE BOTERF (2003); BOREHAM (2004).</p>
<b>Entendimento Compartilhado</b>	<p><b>Interação:</b> espaço compartilhado onde ocorre a reflexão coletiva e as trocas de experiência.</p> <p><b>Coordenação dos conhecimentos dos grupos:</b> coordenação de diferentes bases de conhecimento em função de um objetivo.</p> <p><b>Espírito coletivo:</b> entendimento das ações conectadas entre si e relacionadas ao sistema, gerando um senso interdependência e visão de processo.</p>	<p>HANSSON (2003); FROHM (2002; 2003); LE BOTERF (2003); BOREHAM (2004); SANDBERG (1996,2007)</p> <p>HANSSON (2003); FROHM (2002; 2003); LE BOTERF (2003); BOREHAM (2004); SANDBERG (2007)</p> <p>WEICK E ROBERTS (1993); SANBERG (2007); HANSSON (2003); BOREHAM (2004); LE BOTERF (2003); ZARIFIAN (2001)</p>
<b>Ação</b>	<p><b>Reflexiva:</b> reflexão sobre a ação</p> <p><b>Não reflexiva:</b> ação baseada em rotinas</p>	<p>WEICK (1993); FROHM (2002, 2003); HANSSON (2003); BOREHAM (2004); LE BOTERF (2003)</p> <p>WEICK (1993)</p>
<b>Abrangência</b>	<b>Tempo:</b> determina a experiência funcional	HANSSON (2003)

	<b>Espaço:</b> campo de atuação; local onde a interação acontece.	WEICK (1993); FROHM (2002, 2003); HANSSON (2003);
--	---	---

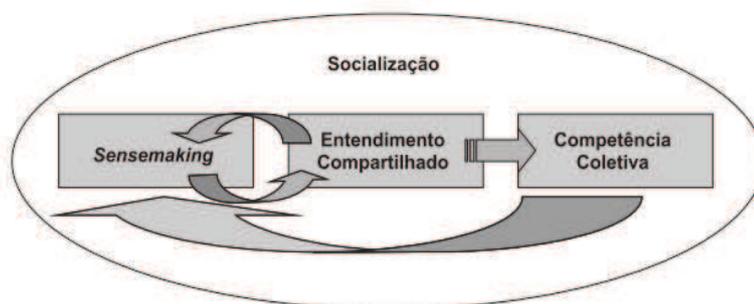
Fonte: Adaptado de Klein (2008, p.46)

Para compreensão dos elementos constitutivos das competências coletivas eles serão detalhados a seguir.

O conceito de *sensemaking* é trabalhado por Weick (1993), reside na análise do compartilhamento do significado do trabalho. Avalia que a competência coletiva existe na capacidade do grupo de tornar uma ação significativa. Para o autor a construção da identidade também faz parte da construção do *sensemaking*, e essa identidade se constrói na interação entre os indivíduos. Weick (1993) afirma que as organizações baseadas em papéis e rotinas são hábeis para lidar com situações já conhecidas levando em consideração experiências anteriores. Quando se encontra uma situação desconhecida, como a situação mencionada no artigo de Weick (1993), o processo de *sensemaking* surge através de um processo reflexivo para adaptação/produção de um novo sentido para o grupo. De acordo com Klein e Bitencourt (2012, p. 602): “Nessa linha, as ações dos grupos são possíveis somente quando cada participante tem uma representação que vincule as suas ações com as dos outros.” Para que efetivamente haja a vinculação dentre os integrantes é fundamental a comunicação e a interação, para o compartilhamento dos significados entre os membros. Nesse contexto surge o “espírito coletivo”, compreendido como o padrão de comportamento do grupo em situações não institucionalizadas.

O entendimento compartilhado é um elemento constitutivo que surge como um complemento à ideia de *sensemaking*, ressaltando a importância da socialização entre os membros do grupo. O entendimento compartilhado se estrutura através do compartilhamento e na coordenação do conhecimento do grupo (SANDBERG E TARGAMA, 2007). Para Weick e Roberts (1993, p. 365) o “espírito coletivo existe potencialmente como um conjunto de competências num fluxo contínuo de atividades e emerge num estilo com o qual as atividades estão relacionadas”. Assim Bitencourt, Azevedo e Froelich (2013) afirmam que a socialização promove o espírito coletivo envolvendo processos de aprendizagem, aonde o entendimento coletivo é fundamental para o desenvolvimento e manutenção da competência coletiva. Para melhor compreensão da interação existente entre *sensemaking* e entendimento compartilhado apresenta-se a figura abaixo:

Figura 3: Processo de Desenvolvimento da Competência Coletiva



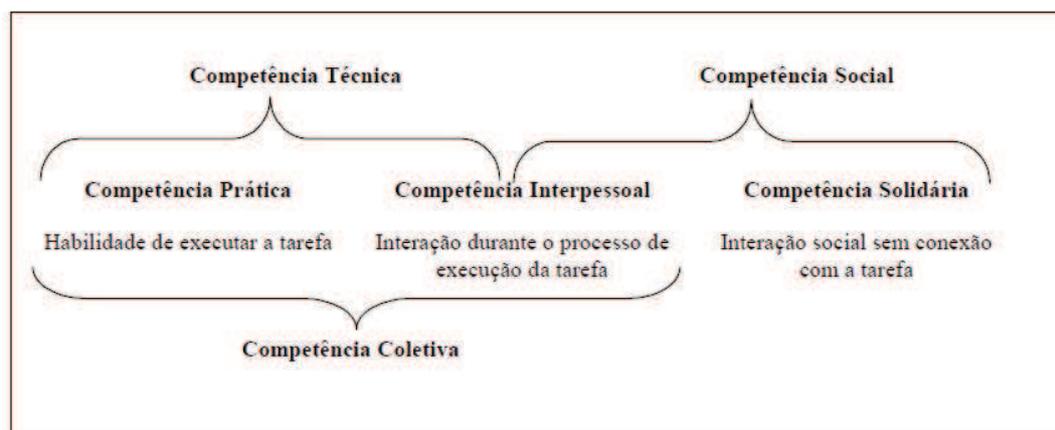
Fonte: Klein e Bitencourt (2012 p. 603)

No processo apresentado na figura os membros são constantemente envolvidos no permanente processo de *sensemaking*, na coordenação de conhecimentos e imersos no espírito coletivo. Através da socialização há a reformulação e reprodução do entendimento compartilhado, o que é a base da construção da competência coletiva. O componente ação, trabalhado por diversos autores, implica que a competência está intrinsecamente relacionada com a ação relacionada ao desempenho da competência. De acordo com Zarifian (2001) não existem competência *a priori*, esta apenas acontece em um contexto. Conforme mencionado no modelo, a ação pode tomar duas concepções: a reflexiva e a não reflexiva. Como o próprio termo elucidada a ação reflexiva é aquela imbuída de ações intencionais. Para Le Boterf (2003) situações que estimulam o desenvolvimento de competências envolvem processos reflexivos de saber elaborar e aprender para a resolução de situações. A ação não reflexiva, conforme Weick (1993) considera, serve para empresas que são baseadas em rotinas pré-definidas. Essas rotinas são construídas baseadas em experiências passadas, referindo-se ao processo automático de tomada de decisão.

Abrangência para Bitencourt, Azevedo e Froelich (2013) se refere à definição do escopo, um momento específico relacionado ao tempo e espaço. Levando em consideração também que a ação de uma ação coletiva é executada num determinado período de tempo. O espaço é o local onde a competência coletiva é posta em ação. A definição desse espaço para Weick (1993) estrutura-se através dos papéis e rotinas, e nos encontros onde se desenvolvem o significado deste coletivo. Para Hansson (2003) o tempo é relacionado com a competência prática, pois é através do tempo que é determinada a experiência sobre a tarefa. Para o autor o espaço representa a mais importante dimensão da competência interpessoal, visto que é nele onde se dão as interações. Para esclarecer Bitencourt, Azevedo e Froelich (2013, p. 139)

afirmam “A competência interpessoal acontece em um momento pontual, enquanto a competência prática desenvolve-se continuamente no tempo.” Para esclarecer esses conceitos trazemos a figura a seguir.

Figura 4: Elementos da competência coletiva



Fonte: BONOTTO (2005, p.43)

Após a apresentação dos dois modelos de Klein (2008) e Retour e Krohmer (2011) analisa-se de que os componentes têm em comum e de suas diferenças. Já foi abordado anteriormente que existe uma diferença na abrangência dos modelos, o primeiro é limitado aos elementos constitutivos; enquanto o segundo se preocupa com os antecedentes e resultados das competências coletivas.

Na análise de ambos pode-se perceber que existem similaridades entre o conceito de *sensemaking* e os de linguagem partilhada e engajamento subjetivo. O primeiro conceito se preocupa com contexto e os papéis dos indivíduos do grupo, o que o aproxima da ideia do referencial comum. Ambos tratam da forma com que o coletivo se estrutura para poder desenvolver competências coletivas. Já o conceito de comunicação existente no *sensemaking* vai de encontro à ideia de linguagem partilhada trabalhada por Retour e Krohmer (2011).

O conceito de memória coletiva pode ser comparado ao de ação, contudo o primeiro é mais complexo do que o segundo. O elemento memória coletiva se divide em três níveis que se relacionam com a ação de resolver problemas ou desenvolver conhecimento. De forma similar Klein (2008) traz a ideia de ação reflexiva ou não reflexiva.

A questão da abrangência proposta por Klein (2008) não é abordada por Retour e Krohmer (2011), os termos tempo e espaço nem são mencionados, apesar de os autores trabalharem com a ideia de competência coletiva desenvolvida na ação.

Outro ponto relevante ressaltar é que existe tanto no nível coletivo quanto individual vários componentes similares, como a ideia de ação e sentido por exemplo. Assim pode-se justificar a premissa elaborada no início deste trabalho de que existe interdependência entre as competências nos dois níveis. É através da interação, fundamental no nível individual, que possibilita o surgimento das competências coletivas.

Para concluir este capítulo é importante esclarecer como as duas dimensões da Gestão de Competências se relacionam. No mapa conceitual a seguir apresentam-se as categorias de análise de ambas as dimensões, bem como quais categorias estão relacionadas ao nível individual e ao nível coletivo das competências.

Na dimensão individual das competências as categorias de análise, de acordo com a bibliografia, levam em consideração dois aspectos: o indivíduo e a situação onde ocorre a prática ou desenvolvimento da competência. É importante mencionar que na dimensão social das competências o desenvolvimento de competências está intrinsecamente relacionado com o sujeito e o contexto analisados. Não analisam-se as competências como atributos a serem desenvolvidos, mas sim como práticas de um indivíduo particular, que conta com uma formação e biografia que fazem parte também deste desenvolvimento, num contexto específico.

No nível coletivo das competências as categorias de análise propostas pela bibliografia compreendem quatro dimensões, o tipo de ação realizada pelo grupo, o local e quando acontecem as interações, o sensemaking que envolve a forma com que o grupo realiza o trabalho coletivo e o entendimento compartilhado que incorpora o sentido coletivo do trabalho.

Contudo ao analisar as diferentes dimensões percebe-se que existem categorias complementares, como é o caso da interação e do contexto. Estas categorias de análise aparecem nas duas dimensões pois são características importantes para a compreensão de como se estabelece o desenvolvimento de competências à nível individual e coletivo. Principalmente com relação a categoria interação a compreensão da mesma só é possível, mesmo a nível individual, se o indivíduo encontra-se inserido num meio social. É importante pois é através dela que as pessoas define seu papel no grupo e isso influencia a forma e o tipo de competências que o indivíduo irá desenvolver. De forma similar, para a análise do contexto leva-se em consideração a dinâmica social.

A última relação estabelecida no mapa conceitual é entre a categoria sensemaking e o sujeito. A correlação não é direta como nas outras categorias, mas ela foi mencionada visto

que a estruturação da categoria sensemaking é altamente influenciada pelas características pessoais dos indivíduos analisados.

Concluindo um dos objetivos deste capítulo é estabelecer a relação que existe entre dois níveis distintos da Gestão de Competências, a dimensão individual e coletiva. As categorias de análise levantadas na literatura comprovam que muitos aspectos do desenvolvimento de competências estão relacionados ao contexto social onde as competências são aplicadas. Sendo assim analisar apenas um dos níveis produziria um quadro incompleto do fenômeno social que é estudado.

### **3. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E VOLUNTARIADO EMPRESARIAL**

A responsabilidade social corporativa (RSC) é um tema que está relacionado com a compreensão sobre os programas de voluntariado empresarial (PVE). No contexto organizacional muitos dos PVE encontram-se inseridos em projetos de RSC, sendo considerados componentes da RSC, como no caso do estudo de caso apresentado posteriormente. Para compreender o conceito de RSC cita-se Carroll (1999) que realiza uma ampla revisão teórica sobre o campo de pesquisa de RSC e o estrutura o afirmando que existem quatro dimensões sobre o conceito de RSC, sendo estas: econômica, legal, ética e discricionária.

“A responsabilidade social dos negócios compreende as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações em um dado momento no tempo.” (CARROLL, 1979, p. 500, tradução da autora).

Conforme o autor a dimensões econômica da RSC existe, pois a sociedade espera que as empresas produzam e vendam, obtendo lucro, produtos que atendam as necessidades do mercado. A dimensão legal considera que a sociedade espera que as organizações obedeçam as leis, ou seja, a empresa deve obter sucesso econômico dentro das normas legais.

A responsabilidade ética, a terceira dimensão, representa os tipos de comportamentos e normas éticas que a sociedade espera que as organizações sigam; comportamentos esses que vão além dos requeridos pela legislação. A quarta dimensão se relaciona com a discricionariedade da RSC, que representam os papéis que as organizações voluntariamente tomam na sociedade, mas diante dos quais não existe uma expectativa clara pela mesma, de acordo com Carroll (1999, p.284)

“Essas são deixadas ao julgamento e escolha individual dos gerentes e corporações; contudo, a expectativa de que os negócios ajam ainda existe. Essa expectativa é motivada pelas normas sociais. As atividades específicas são guiadas pelo desejo das organizações se engajarem em papéis sociais não exigidos ou requeridos por lei e não esperados das organizações num sentido ético, mas os quais são cada vez mais estratégicos.” (tradução da autora)

Conforme mencionado anteriormente a discussão sobre RSC inicia na década de 1950, porém as discussões teóricas sobre PVE na dimensão da RSC são recentes (Moreno & Yoldi, 2008; Muthuri, Matten, & Moon, 2009). Muthuri et al. (2009) afirma que um dos aspectos relevantes da RSC é o envolvimento com a comunidade, a forma com que a organização pode retribuir a sociedade. Neste contexto os PVE vêm sendo usados como meios para as organizações desenvolverem relacionamentos com a comunidade.

A forma com que os autores relacionam RSC com os PVE são diversas, e busca-se trazer uma visão ampla dos trabalhos publicados, ressaltando os benefícios adquiridos pelas organizações através dos programas de voluntariado. Um exemplo seria o trabalho de Vian, McCoy, Richards, Connely, & Feeley (2007) que visa demonstrar como um PVE internacional, desempenhado pela Pfizer, trouxe diversos benefícios para a realidade organizacional como aumento da motivação e desenvolvimento profissional, a reputação da corporação e *accountability*. Com o objetivo de mensurar o papel do PVE na percepção dos consumidores de empresas que desenvolvem essas atividades o trabalho de Mattila & Hanks (2013) comprovam que os consumidores veem de forma positiva as atitudes de RSC. As autoras também constataram que esses consumidores desenvolveram relações mais profundas com essas organizações.

Além de mostrar os benefícios que as empresas obtêm através das políticas de RSC, o trabalho de Yim & Fock (2013) relaciona diretamente a RSC e o PVE. Os autores visam identificar como o clima da RSC impacta no significado do trabalho voluntário do colaborador. Os resultados apontam que dependendo da forma com que a organização conduz as atividades de RSC, elas podem impactar tanto positiva quanto negativamente na forma com que os trabalhadores enxergam o trabalho voluntário. Assim, percebe-se que a relação entre a RSC e o voluntariado empresarial é estreita e relacionada, a forma com que a empresa desenvolve a primeira afeta na construção do sentido do PVE.

Existem outros artigos que relacionam os benefícios que o trabalho voluntário agrega ao funcionário, como motivação e significado do trabalho (Grant, 2012; Muthuri et al., 2009). O artigo de Grant (2012) busca identificar, além dos benefícios para os colaboradores que participam de PVE, entender porque as pessoas realizam levando em consideração conteúdo

do trabalho. O autor conclui que a participação constante nas atividades de voluntariado são, em situações de baixa pressão, importantes para a criação da identidade do voluntário, e que a criação dessa identidade é fundamental para a perenidade do voluntário nas atividades de voluntariado. Além disso, o autor conclui que colaboradores com “*enriched tasks*” tendem a ter maior retenção nos PVE. O trabalho de Grant (2012) afirma, de forma resumida, que funcionários com trabalhos mais ricos tendem a ser voluntários mais duradouros, em condições de baixa pressão.

Já o trabalho de Muthuri et al. (2009) visa relacionar como os PVE impacta na RSC, focando no capital social. Os autores concluem que os PVE impactam positivamente na criação de capital social, principalmente na dimensão de rede, pois os PVE permite a criação, manutenção e gestão de relações profundas com os *stakeholders*, com foco na atividade coletiva.

Sobre a relação estabelecida entre RSC e PVE percebe-se que o tema PVE pode ainda se beneficiar muito do aprofundamento dessas discussões, visto que a própria atividade dos programas de voluntariado inserem-se nas políticas de RSC das organizações. Assim discutir PVE sem discutir RSC é promover um debate descontextualizado, focado em apenas uma das partes que abarcam a RSC. Pode-se mencionar também através da análise dos trabalhos que muitas das políticas de RSC inserem-se na dimensão discricionária, ou seja, atuam em segmentos da sociedade através dos quais podem tirar vantagens estratégicas. Além disso alguns trabalhos focam na análise dos benefícios adquiridos pelas organizações através dos PVE, tirando o foco da atividade voluntária para o benefício próprio.

Para compreender o conceito de PVE Fischer e Falconer (2001, p.16) o definem como “Um programa de voluntariado empresarial é qualquer forma de apoio formal ou organizado de uma empresa a empregados ou aposentados que desejam servir, voluntariamente, uma comunidade, como seu tempo e habilidades.” Dessa conceituação as autores reforçam dois pontos, a primeira é que o VE é uma iniciativa forma da empresa e através dele visa fomentar o trabalho voluntário entre seus funcionários. O segundo se refere a importância da voluntariedade para a atividade, não podendo ser imposta a atividade pela empresa, e que esse trabalho não pode ser recompensado de forma financeira pela organização.

Para o Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE, 2013 p.10) o conceito de VE é “É uma iniciativa de responsabilidade social de empresas, visando incentivar, organizar, apoiar e reconhecer ações voluntárias de participação cidadã de seus profissionais e demais públicos de relacionamento, em prol da sociedade.” A definição

proposta pelo CBVE inicia por classificar o VE como uma iniciativa de responsabilidade social, pois compreendem que o principal ativo dessa atividade, os colaboradores voluntários, são um ativo fundamental em qualquer empresa. Em seguida a definição reforça o que, de acordo para o CBVE, é a primordial diferença entre o trabalho voluntário individual e o empresarial, a questão do reconhecimento. Para o Conselho o reconhecimento promovido pelo VE permite o incremento na mobilização, fidelização e organização da prática voluntária. No final da conceituação o CBVE afirma que a atividade do VE promove um “ganha-ganha” e são beneficiados a empresa, os voluntários e a sociedade.

O tipo da atividade voluntária também é diversa e o documento “Voluntariado Empresarial: do Conceito à Prática” (CBVE, 2013) apresenta algumas possibilidades como: doações de bens materiais, recursos financeiros e serviços *pro bono*, atividades baseadas em habilidades profissionais (orientação psicológica com psicólogos e auxílio jurídico por advogados por exemplo) e em situações de emergência.

Mas porque as empresas estruturam programas de VE? O que elas ganham com isso? De acordo com CBVE (2012) as principais justificativas se encontram a seguir:

Figura 5: Razões pelas quais as organizações incentivam seus colaboradores a realizarem ações voluntárias:



Fonte: CBVE (2012, p.16)

As empresas não efetivam práticas de VE apenas buscando o bem-estar social, mas também melhorias organizacionais internas e melhorias na sua imagem com relação ao público externo, seus consumidores por exemplo. Assim é possível refletir que não apenas as motivações dos voluntários são levadas em consideração na estruturação das ações voluntárias, mas também as da organização que visam a melhor forma de obter retorno em seus investimentos sociais, e esse ponto não deve ser negligenciado ao analisarmos os

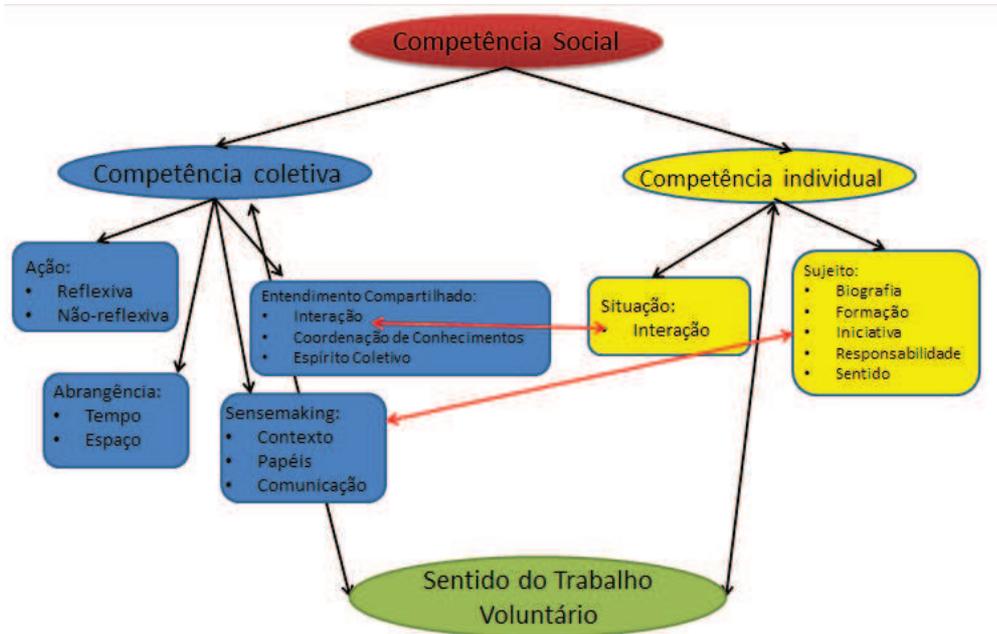
programas de VE.

Apesar das organizações auxiliarem no desenvolvimento do trabalho voluntário, o indivíduo de maior relevância no VE é o voluntário. O conceito de voluntário para Fischer e Falconer (2001, p. 16) é o seguinte: “O voluntário é o cidadão que, motivado pelos valores de participação e solidariedade, doa seu tempo, trabalho e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário.” Conforme mencionado na introdução, os motivos que levam a mobilização desse funcionário ainda são muito particulares a sua subjetividade. E compreender as suas motivações muitas vezes levam a necessidade de compreensão do sentido atribuído a esse indivíduo ao trabalho voluntário. Através da investigação desse sentido buscamos estruturar o que chamado para este trabalho de competências sociais, e assim propor formas com que o trabalho voluntário e o VE sejam beneficiados na manutenção e fidelização dos trabalhadores voluntários.

Para concluir esta discussão é importante esclarecer a forma com que a RSC se relaciona com os programas de voluntariado, visto que na maior parte dos trabalhos analisados os PVE encontram-se inseridos dentro das políticas de RSC. Assim a responsabilidade social é a diretriz através da qual as organizações estruturam e executam seus programas de voluntariado. Também em razão da complexidade dos PVE é necessário que exista por parte da organização uma estrutura que suporte o estabelecimento de um programa deste nível. Assim as duas práticas, a RSC e o PVE tornam-se complementares, pois é necessário que a organização tenha inserido na sua realidade organizacional a conhecimento e visão estratégica para o desenvolvimento das mesmas.

A seguir o mapa conceitual que apresenta a síntese das referências utilizadas e introduz a forma com que serão analisados os dados. As competências sociais, categoria que se buscou identificar neste trabalho é constituída pelos elementos dos níveis individuais e coletivos das competências. Essa relação se justifica principalmente pela interação dos elementos assinalados pela flecha vermelha (*sensemaking*, sujeito e interação), que possibilitam, através da dinâmica social, a emergência das competências sociais. O elemento sentido do trabalho voluntário é a base através da qual se desenvolvem as competências, tanto individual quanto coletivas. É através do sentido atribuído pelo indivíduo que ocorre o desenvolvimento das competências.

Quadro 4. Mapa Conceitual das Dimensões Individual e Coletiva das Competências



Fonte: Elaborado pela autora

## 4. METODOLOGIA

Neste capítulo serão abordados detalhadamente os procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização da pesquisa. Num primeiro momento discute-se o paradigma de pesquisa aonde se encontra a pesquisadora e justifica-se a escolha do método. Em seguida serão apresentadas as etapas da pesquisa, num total de três, com sua devida descrição e os procedimentos de pesquisa.

### 4.1 Estudo de Caso Qualitativo

Antes de iniciar a discussão sobre os procedimentos metodológicos utilizados nesse trabalho é importante esclarecer posicionamento com relação ao paradigma de pesquisa. A pesquisa enquadra-se em um paradigma interpretativista, que de acordo com Collis e Hussey (2005) se interessa em compreender o comportamento humano a partir da estrutura de referência do participante. Conforme Saccol (2009), o processo de investigação deve ser de forma flexível, aberto a concepção dos atores pesquisados e a sensibilidade do contexto de

pesquisa. De acordo com Burrell e Morgan (1998), o paradigma interpretativista vê o mundo como um processo social emergente que é criado pelos interesses dos indivíduos.

Collis e Hussey (2005) afirmam que a realidade social está inculcada no indivíduo e valoriza aspectos subjetivos da atividade humana focando no **significado** e não na mensuração dos fenômenos sociais. Para esse paradigma os autores ainda afirmam que existe uma tendência a produção de dados qualitativos através de metodologias como a pesquisa-ação, etnografia, estudo de caso entre outros.

Compreendendo as especificidades do paradigma realizou-se um estudo de caso, que de acordo com Collis e Hussey (2005) é um tipo de pesquisa que procura compreender a dinâmica de um único ambiente. Outra característica do estudo de caso é que o foco é em uma unidade de análise e busca-se obter um conhecimento aprofundado sobre essa realidade. De forma mais específica o **estudo de caso desenvolvido possui natureza exploratória**, pois é usado em áreas onde há “poucas teorias ou um conjunto deficiente de conhecimento” (COLLIS e HUSSEY, 2005 p. 73).

Existem, contudo, algumas interpretações erradas sobre o estudo de caso. Flyvbjerg (2006) em seu artigo o autor levanta cinco dessas interpretações sobre a prática do estudo de caso. Os equívocos abordados pelo autor são (i) o conhecimento genérico e mais importante do conhecimento atrelado ao contexto prático; (ii) não é possível criar generalizações a partir de um estudo de caso; (iii) o estudo de caso é mais útil para gerar hipóteses; (iv) o estudo de caso é tendencioso com relação a perspectiva do pesquisador e (v) é difícil gerar preposições e teorias a partir de estudos de caso.

Para refutar essas interpretações com relação ao primeiro ponto, Flyvbjerg (2006) afirma que somente através da prática é que se pode desenvolver conhecimento e habilidades, o conhecimento genérico e descolado do contexto não permite aprofundamento. Com relação à dificuldade de criar generalizações a partir dos estudos de caso o autor afirma que depende do caso e como ele é selecionado. Aborda que as generalizações são apenas uma das formas de se criar conhecimento e que estudos de caso também são valiosos para a inovação científica. Com relação ao terceiro equívoco sobre o estudo de caso o autor cita Eckstein (*apud* Flyvbjerg, 2006) e afirma que esse tipo de pesquisa é válido em todos os estágios da produção de teorias e pode ser comprovado através da seleção de casos, como selecionar casos atípicos para refutar uma teoria. O quarto equívoco que fala de tendenciosidade é refutado pelo autor ao afirmar que a tendenciosidade é presente em todos os outros tipos de pesquisa, porém a crítica é mais presente em metodologias qualitativas. Contudo, o estudo de caso apresenta seu

próprio rigor, diferente das metodologias quantitativas, mas não menos rígidas que elas. Com relação ao último ponto Flyvbjerg (2006) afirma que a criação de proposição e teorias são resumos elaborados a partir dos fatos, e esse realmente não é o propósito do estudo de caso. Seu objetivo é explorar o fenômeno em primeira mão com todas as suas características e peculiaridades, como afirma o autor

É correto afirmar que resumir estudos de caso é difícil, especialmente quando se refere aos processos do caso. É mais fácil quando se relaciona com os resultados do caso. Os problemas em resumir estudos de caso, se dão frequentemente nas propriedades da realidade estudada, mais do que ao método de pesquisa. De forma geral não é desejável generalizar estudos de caso. Bons estudos devem ser lidos como narrativas em sua integridade. (FLYVBJERG, 2006 p. 241)

Percebe-se que existem diversas críticas com relação a metodologias qualitativas, que devem ser desmistificadas e a construção desses trabalhos deve prezar pelo rigor para que não haja uma diminuição desse tipo de pesquisa em relação a outras mais tradicionais, como os métodos quantitativos. Nesse estudo foi prezado as questões de qualidade da pesquisa interpretativista propostos por Saccol (2009).

Com relação seleção do caso, de acordo com Yin (2001), é importante uma escolha criteriosa sob pena de representação equivocada. Esse trabalho foca-se em um caso único e foram levadas em consideração as recomendações de Yin (2001) e Dubé e Paré (2003). Casos únicos devem ser pesquisados em situações de substantiva significância ou relevância teórica. Esta pesquisa tem seu foco na profundidade do caso para compreender conceitos relacionados ao sentido do trabalho e a forma com que este influencia a criação e desenvolvimento competências.

Os critérios para a seleção do caso, além das considerações dos autores supracitados, são:

- Uma empresa que tenha a Política de Responsabilidade Social Corporativa consolidada;
- Que desempenhe atividades de voluntariado;
- Estratégia empresarial que leve em consideração a sustentabilidade;
- Que tenha um Programa de Voluntariado Empresarial formalizado.

O caso selecionado foi o PVE realizado na empresa Thyssen Krupp do Brasil (TKBr), uma empresa multinacional estabelecida a muitos anos no país. O PVE da Thyssen é um ambiente único e possibilita a análise dos grupos que desenvolvem o programa de

voluntariado empresarial, o desenvolvimento de competências e como ela emerge do nível individual para o coletivo. Algumas justificativas que levaram a escolha da empresa foram:

- Oportunidade de observar na prática um projeto de voluntariado empresarial.
- Ser uma organização multinacional de grande porte, com mais de 21mil funcionários, e uma política de responsabilidade social corporativa consolidada.
- Possibilidade analisar os comitês gestores do programa de voluntariado empresarial.
- O projeto de voluntariado empresarial já estar implantando em regiões diferentes do Brasil, o que permite analisar realidades distintas.
- O projeto encontrar-se em expansão, o que permite análise da constituição das competências dos momentos iniciais de implantação.

Após contextualizar a metodologia utilizada para no trabalho é importante apresentar as fases da pesquisa, bem como os procedimentos metodológicos adotados, detalhados no próximo capítulo.

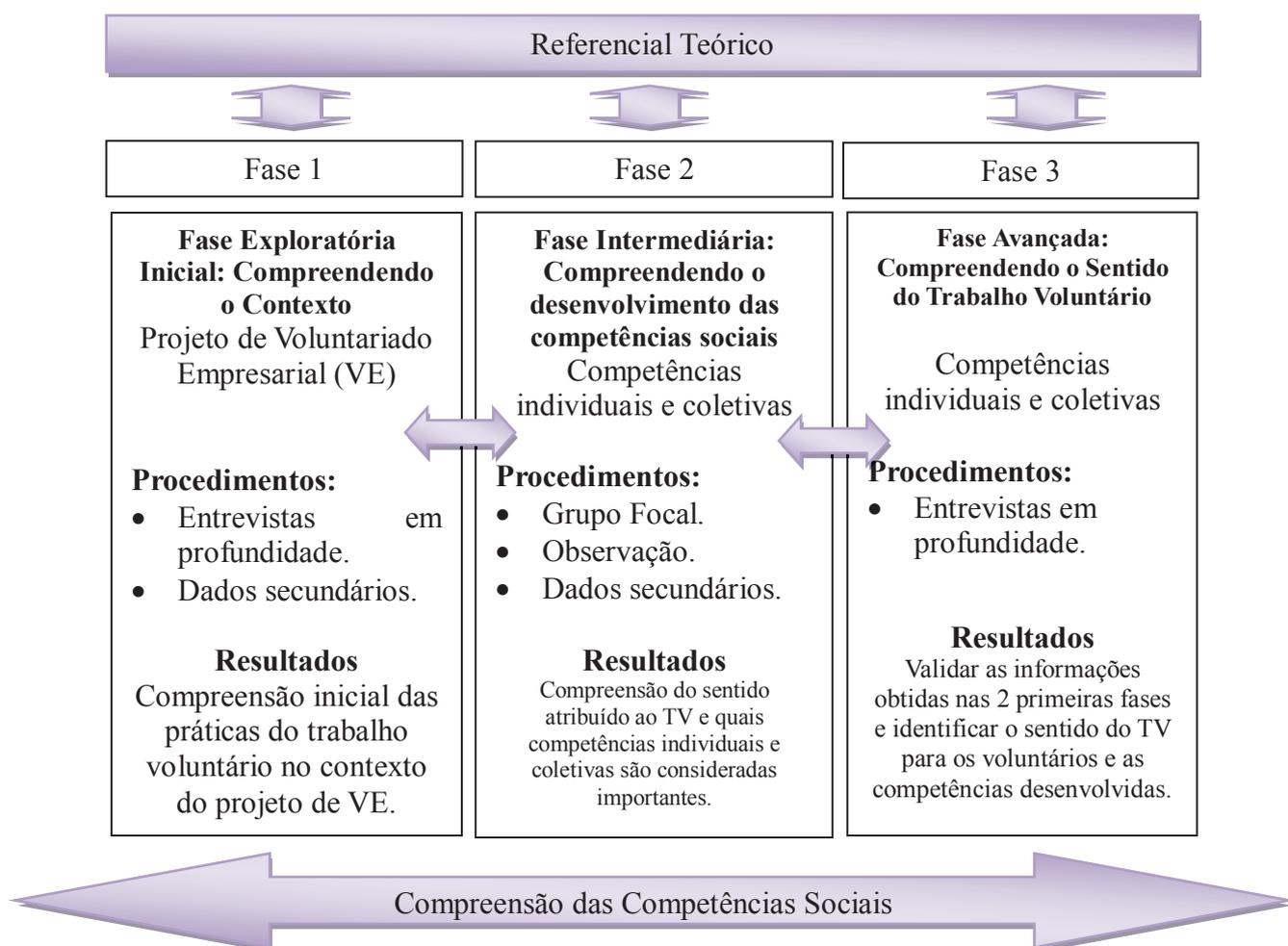
#### **4.2 Fases da Pesquisa e Procedimentos Metodológicos**

Podemos afirmar que a pesquisa se divide em cinco fases distintas, sendo três delas de coletas de dados com a empresa. As fases são descritas a seguir:

1. Revisão bibliográfica sobre os temas competências individual, competências coletivas, responsabilidade social corporativa e voluntariado empresarial. A pesquisa bibliográfica permite compreender o campo de pesquisa, além de possibilitar o levantamento de categorias de análise consolidadas na literatura. Contudo, de acordo com a postura interpretativista, é considerável que podem surgir dados na pesquisa que não se enquadram nas categorias apresentadas pela bibliografia, mas que devem ser levados em consideração. Grande parte da contribuição teórica desta pesquisa pode advir deste fato.
2. Entrevistas individuais e observação com os componentes do grupo de VE, como se deu o surgimento do PVE, como se organizam as atividades dentro da organização e algumas percepções iniciais dos entrevistados sobre as atividades desenvolvidas pelo projeto.

3. Grupos focais e observação do comitê de VE onde se busca compreender o sentido atribuído pelo grupo e pelo indivíduo à atividade do voluntariado e consequentemente distinguir as competências individuais e coletivas que emergirem da atividade.
4. Entrevistas individuais em profundidade com voluntários do PVE de diferentes comitês e filiais visando identificar qual o sentido atribuído ao TV por esses indivíduos.
5. Após análise dos dados, busca-se apontar o que são e quais são as competências sociais, e como as mesmas podem auxiliar na concepção de programas de VE e na gestão do trabalho voluntário.

Figura 6: As etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

A seguir são detalhadas as três fases da pesquisa mencionadas na figura anterior, além da prática de coleta de dados a ser utilizada em cada etapa da pesquisa. Para garantir o rigor na coleta de dados e análise de dados irão ser atendidas as sugestões de Saccol (2009) com relação à qualidade da pesquisa qualitativa.

#### 4.2.1 Fase 1: Fase Exploratória: Compreendendo o Contexto

Nesta fase da pesquisa o principal objetivo era entrar no campo e obter as informações iniciais sobre o desenvolvimento do PVE. Foram usadas diversas fontes de dados, além das entrevistas em profundidade, foram realizadas pesquisas em material secundário como cartilhas usadas na implementação do PVE, a política de responsabilidade social da empresa e o website da empresa estudada.

A principal técnica para a coleta de dados na fase exploratória inicial e na fase exploratória III foram entrevistas em profundidade. Autores como Yin (2001) e Silverman (2009) reforçam a importância dessa técnica de pesquisa para obter informações relevantes em pesquisas de caráter qualitativo. As entrevistas em profundidade também permitem de acordo com Silverman (2009, p. 35), “encorajar os respondentes a apresentar suas definições de determinadas atividades”.

Saccol (2009) afirma que em pesquisas com caráter interpretativista a **interação entre o pesquisador e o pesquisado** é fundamental para a compreensão do fenômeno estudado. Contudo em trabalhos que tem como principal técnica de coleta de dados a entrevista em profundidade existe uma interação limitada entre ambos.

Após a definição da empresa a ser pesquisada, em maio de 2014, houve uma reunião de apresentação entre a pesquisadora e membros do Departamento de Sustentabilidade. Nessa reunião foi explanado à empresa os objetivos da pesquisa, como se daria a coleta de dados e a duração da pesquisa. Por parte do Departamento de Sustentabilidade foi apresentado a pesquisadora a política de Responsabilidade Social da empresa e informações importantes sobre a estrutura da organização. Essas informações são relevantes em função do perfil da empresa, sendo ela multinacional que no estado do RS atua no ramo de elevadores.

Após as combinações iniciais e a liberação por parte da Departamento de Sustentabilidade foram realizadas as entrevistas com alguns membros dos comitês das filiais de Novo Hamburgo e Porto Alegre, além dos membros da Departamento de Sustentabilidade. A escolha pelas filiais que desempenham o PVE de Novo Hamburgo e Porto Alegre se deu

por serem os projetos pilotos de implementação do PVE, fato que se deu em 2012. Atualmente existem mais três filiais, em diferentes estados brasileiros, que realizam atividades do PVE. Informações mais aprofundadas sobre o PVE serão mencionadas posteriormente.

As entrevistas realizadas na primeira etapa, que totalizarem cerca de 3h e 30 minutos de gravação. O perfil dos respondentes está apresentado no quadro abaixo:

Quadro 5: Perfil dos entrevistados na fase I

<b>Função</b>	<b>Atividade no PVE</b>	<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Duração entrevista</b>	<b>Código do entrevistado</b>
Gerente Filial NH	Membro comitê	20 anos	19 minutos	ENT1
Coordenadora Sustentabilidade	Gestora PVE	-	37 minutos	ENT2
Analista Sustentabilidade	Gestora PVE	-	38 minutos	ENT3
Analista RH POA	Membro comitê	4 anos	53 minutos	ENT4
Assistente Administrativo	Líder comitê POA	20 anos	43 minutos	ENT5
Assistente Administrativo	Líder comitê NH	2 anos	18 minutos	ENT6

Fonte: elaborado pela autora

As entrevistas elencadas acima foram realizadas entre julho e novembro de 2014 e sua aplicação se deu no local de trabalho de cada um dos entrevistados, sendo estes na cidade de Porto Alegre, Novo Hamburgo e Guaíba-RS. As entrevistas foram realizadas em salas reservadas, garantido a privacidade e a liberdade para que os entrevistados demonstrassem suas opiniões. Além disso, todas as entrevistas foram gravadas, com consentimento dos entrevistados, e suas identidades foram mantidas em caráter confidencial, conforme acordado com os mesmos. Após a gravação as entrevistas foram transcritas para que fossem realizadas as análises através do software N-VIVO.

Todas as entrevistas têm roteiro semiestruturado e apresentam diferentes perguntas para cada função (função de respondentes idênticos têm os mesmos roteiros). Os mesmos encontram-se em anexo nas páginas 108,109 e 110 deste trabalho. Os roteiros têm em média 14 questões abertas e em função da característica das entrevistas semiestruturadas, foram inseridos questionamentos aprofundando os dados levantados. Como o objetivo da Fase

Exploratória Inicial era ter uma visão ampla do projeto, da sua concepção à situação atual do PVE e perspectivas futuras, o grupo de entrevistados é heterogêneo e representam as áreas principais envolvidas no PVE.

Outra etapa importante de coleta de dados na fase 1 foram os dados secundários. Yin (2001) afirma que a importância da utilização dessa técnica em estudos de caso é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. Os materiais utilizados como dados secundários foram: a *homepage* da empresa, os dados dos indicadores sobre o PVE, a cartilha sobre voluntariado desenvolvida pela empresa, a política de responsabilidade da empresa estudada e o modelo de plano de ação enviado aos comitês de voluntariado.

Todos os dados secundários foram inseridos no programa N-VIVO para a análise de dados de forma sistemática, baseado nas categorias levantadas na literatura. O princípio da análise qualitativa realizada foi a proposta por Bardin (1977, p. 31), “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Após a análise de todo o material da etapa um, foram inseridas novas categorias de análise que emergiram da análise. Foram essas: categoria comitê (comitê NH, comitê outras filiais, comitê POA, responsabilidade comitê), início do programa de voluntariado empresarial (concepção do programa, funcionários na concepção do programa, instituições parceiras, objetivos do PVE, Parceiros Voluntários e política de sustentabilidade) e resultados PVE (desafios PVE, envolvimento filiais, funcionários voluntários, gerente filial, perspectivas futuras PVE).

O software utilizado na análise durante as três fases da pesquisa foi o QSR NVIVO versão 10.0. A justificativa seu uso é que através do software busca-se expandir as possibilidades de análise dos dados, a triangulação dos dados de forma qualitativa e quantitativa aumentar a confiabilidade do estudo. O software, de acordo com Richards (1999), apresenta ferramentas para gravar, conectar ideias e dados na forma com que mais convier ao pesquisador. Além disso, o autor aponta que a pesquisa qualitativa requer a gestão da complexidade sendo este o papel do software, auxiliar de forma flexível ao desejo do pesquisador a gestão, análise e conexão dos dados.

#### 4.2.2 Fase 2: Fase Intermediária: Compreensão do Desenvolvimento das Competências Sociais

Na fase exploratória II o objetivo da pesquisa era através da dinâmica do grupo focal

identificar: o sentido do trabalho voluntário para os membros do comitê. Qual o sentido do trabalho voluntário para o comitê? Busca-se analisar o tipo de interação estabelecida entre os membros do comitê e as competências que o grupo considera importantes para o comitê a nível individual e grupal.

A escolha do grupo focal nessa etapa da pesquisa justifica-se pelas colocações de Gaskell (2010) que afirma que seu objetivo é estimular os participantes a falarem e reagirem às coisas que são mencionadas pelos outros membros do grupo e apresentar ao pesquisador a natureza da interação social dos analisados. As principais vantagens levantadas por Gaskell (2010) com relação aos grupos focais são: a sinergia que emerge da interação social, a possibilidade de se observar a dinâmica do grupo com relação a atitudes, liderança e mudança de opinião e perceber se existe envolvimento emocional entre o grupo.

Uma dimensão importante dos grupos focais é a **observação**, durante o desenvolvimento do grupo focal a pesquisadora focou sua análise na observação de padrões de comportamento propostos por Cooper e Schindler (2003): o comportamento não verbal (como movimentos do corpo e expressões motoras), comportamento linguístico (processos de interação e transmissão de informação) e comportamentos extralinguísticos (compreendendo as dimensões desse comportamento como: vocal, temporal, interação e estilística verbal).

A importância da observação é confirmada por Cooper e Schindler (2003) quando elencam suas vantagens como: a possibilidade de coletar dados assim que ocorre, obter informações que podem ser ignoradas pelos participantes, permitir a captação de um evento completo e o fato de que alguns indivíduos lidam melhor com a observação do que com o questionamento.

Para garantir a fidedignidade dos dados foram mantidos diversos tipos de anotações ao longo da dinâmica do grupo focal, conforme sugerido por Silverman (2009): anotações feitas no momento da observação, anotações expandidas ao fim da observação, um diário de trabalho de campo para registro de problemas e ideias e um registro provisório de análise e interpretação dos fatos observados.

Em função da dificuldade em conseguir reunir todos os membros do comitê o grupo focal da filial Porto Alegre contou com apenas dois participantes, sendo que o comitê de voluntariado da conta com cinco pessoas. Decidiu-se realizar a atividade mesmo com o número reduzido de participantes.

Foi também realizado um grupo focal com os membros do comitê da filial de Novo Hamburgo. Participaram sete pessoas no grupo focal de Novo Hamburgo do total de nove do

comitê. Foi utilizado o mesmo roteiro de condução de atividades com ambos os grupos focais. Nos quadros abaixo apresentamos o perfil dos participantes.

Quadro 6: Perfil dos Participantes do GF de POA

Função	Tempo de empresa	Tempo no PVE	Código do respondente
Instrutor de Campo	21 anos	2 anos	GFP1
Controle e transporte de Materiais	2 anos	6 meses	GFP2

Fonte: elaborada pela autora

Quadro 7: Perfil dos Participantes do GF de NH

Função	Tempo de empresa	Tempo no PVE	Código do respondente
Assistente Administrativo	2 anos e meio	1 ano	GFN1
Gerente Filial	21 anos	2 anos	GFN2
Auxiliar Administrativo	3 anos	1 ano	GFN3
Estagiário	7 meses	7 meses	GFN4
Analista Administrativo	7 anos	2 anos	GFN5
Auxiliar Administrativo	1 ano e 8 meses	1 ano	GFN6
Auxiliar Administrativo	1 ano e meio	6 meses	GFN7

Fonte: elaborada pela autora

No início da dinâmica a pesquisadora apresentou-se e explicou brevemente o objetivo da pesquisa. Foi perguntado inicialmente o nome dos membros, tempo de empresa e o tempo de participação no PVE. A primeira atividade proposta foi que cada um desenhasse um animal que tinha uma característica que o participante considerasse importante para o trabalho voluntário. A segunda atividade proposta foi que o grupo citasse palavras que representavam o trabalho voluntário para o comitê. A última proposta foi que o grupo realizasse um desenho de forma coletiva, cada um recebeu uma folha com o título “O que é trabalho voluntário dentro

da empresa...” e tiveram 40 segundos para começar um desenho e passa-lo adiante para outro participante. Depois que todos os participantes colaboraram no desenho alheio, eles teriam que observar o desenho final e completar o título do desenho.

Todo o material coletado no grupo de foco foi digitalizado e inserido no NVivo. A gravação das falas do grupo de foco foi transcrita para análise de dados. A atividade também foi gravada em vídeo para corroborar a análise da observadora. O roteiro do grupo focal encontra-se em anexo na página 111.

#### 4.2.3 Fase Avançada: Compreensão do Sentido do Trabalho Voluntário

Na etapa final da coleta de dados o principal objetivo foi consolidar as informações obtidas nas entrevistas iniciais e nos grupos focais, além de entrevistar os voluntários que não fazem parte do comitê. Essa etapa parte da premissa de que as motivações pessoais para o trabalho voluntário são importantes para o desenvolvimento do sentido do trabalho voluntário, para a perenidade do voluntário na atividade e para o desenvolvimento de competências. Focou-se também na análise das competências individuais desenvolvidas pelos voluntários.

Foram entrevistados oito voluntários que não participam do comitê das cinco diferentes filiais que desempenham o programa de voluntariado empresarial, sendo as filiais de Porto Alegre, Novo Hamburgo, Fortaleza, Brasília e Belo Horizonte. Foram entrevistados dois voluntários por filial e a entrevista foi realizada por telefone. Foram entrevistas estruturadas com o questionário de 10 questões elaborado previamente, o mesmo encontra-se em anexo na página 110.

O uso do telefone como método para as entrevistas justifica-se, pois a distância entre as filiais Fortaleza, Brasília e Belo Horizonte foi um impeditivo para entrevistas presenciais. O contato dos voluntários foi repassado pelos gestores dos comitês de cada uma das filiais. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento do entrevistado e garantido aos mesmos o direito ao sigilo da identidade. Após a gravação as entrevistas foram transcritas para a análise dos dados e inseridas no software NVivo.

O Quadro 8 apresenta o perfil dos entrevistados, cargo, filial e duração das entrevistas, que totalizaram um total de X horas de gravação.

Quadro 8: Perfil Voluntários Entrevistados não participantes do comitê

<b>Cargo</b>	<b>Filial</b>	<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Duração entrevista</b>	<b>Código do entrevistado</b>
Gerente Unidade	Fortaleza	14 anos	14 minutos	VOL1
Analista de Recursos Humanos	Fortaleza	1 ano	13 minutos	VOL2
Instalador	Brasília	2 anos e 7 meses	15 minutos	VOL3
Assistência Técnica	Porto Alegre	3 anos	18 minutos	VOL4
Assistência Técnica	Porto Alegre	24 anos	14 minutos	VOL5
Analista Comercial	Belo Horizonte	6 anos	19 minutos	VOL6
Auxiliar de Almojarifado	Novo Hamburgo	2 anos	8 minutos	VOL7
Consultora de Serviços	Novo Hamburgo	2 anos	9 minutos	VOL8

Fonte: elaborada pela autora

## 5. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A empresa onde foi realizada a pesquisa é a Thyssen Krupp do Brasil, uma organização que integra grupo multinacional diversificado da área de siderurgia, automotivo, energia, infraestrutura, mineração, cimento, construção civil, química e petroquímica, defesa entre outros; globalmente o grupo tem mais 150 mil funcionários em mais de 80 países. Com relação ao mercado brasileiro o grupo vem investindo na expansão dos negócios no país sendo que no ano de 2013 implementou um escritório central. Conta com cerca de 10 mil funcionários em todas as regiões do Brasil, atuando em diversas áreas.

Apesar de ser parte integrante de um grupo multinacional a Thyssen Krupp do Brasil foi fundada em 1945 e apenas em 1999 o grupo multinacional adquiriu controle acionário. A empresa trabalha especificamente com a fabricação, instalação e manutenção na área de elevadores, escadas rolantes, *fingers* e equipamentos de acessibilidade. No Brasil conta com 48 filiais e mais de 500 unidades de negócio no Brasil, atendendo todo o território nacional na prestação de serviços. No estado do Rio Grande do Sul a Thyssen Krupp do Brasil com matriz na cidade de Guaíba e duas filiais, a RS Capital que centra o atendimento de Porto Alegre, zona metropolitana e litoral do RS e a RS interior que atende o restante do estado.

Na cidade de Guaíba-RS, onde localiza-se a matriz, encontra-se a fábrica que produz os equipamentos que serão comercializados pelas diversas unidades de negócio, chamadas pela empresa como filiais. É também nas filiais que se encontram o maior número de funcionários, e estes fazem a instalação e manutenção ao longo da vida útil dos equipamentos. É uma característica bastante peculiar da Thyssen Krupp do Brasil o fato dos trabalhadores das filiais, em sua grande maioria, realizarem trabalho de campo, ou seja, fora da sede. Como mencionado anteriormente uma das principais linhas de negócio da empresa é a prestação de serviço, através da manutenção, dos elevadores, escadas rolantes e equipamentos de aeroporto.

A Thyssen Krupp do Brasil tem uma política de sustentabilidade amplamente estruturada que leva em consideração diferentes aspectos da realidade empresarial. Além disso, possui certificações internacionais na atividade fabril sendo estas a ISO 9000, ISO 140001, 14064 e OHSAS 18001. Essas certificações relacionam-se com a gestão da qualidade, gestão do meio ambiente, segurança no trabalho e emissão de gases do efeito estufa. A política de sustentabilidade desenvolvida pela empresa será aprofundada no próximo capítulo.

## **5.1 Política de Sustentabilidade**

A preocupação da Thyssen Krupp do Brasil com o tema sustentabilidade surgiu através das demandas, principalmente legais e internacionais, para que a empresa se adequasse às normas exigidas internacionalmente. A empresa percebeu que o mercado está cada vez mais exigente e consciente das necessidades de proteção ambiental.

Para responder a essas demandas no ano de 2009 a empresa implementou um treinamento sobre sustentabilidade. Como resultados desse treinamento foram criados 11 grupos de trabalho, compostos por funcionários voluntários, e estes grupos tinham por objetivo a aplicação da sustentabilidade nos processos internos e minimizar os impactos da operação da fábrica. Como a própria Departamento de Sustentabilidade afirma sobre o desenvolvimento da política, os grupos de trabalhos comprovaram que a sustentabilidade é mais do que as certificações de ISO.

Como consequência dos grupos de trabalho em 2010 foi realizado o inventário de carbono, visando zerar as emissões de carbono na fábrica localizada em Guaíba-RS. Os grupos de trabalho ainda se encontram em atividade contando com cerca de 100 funcionários voluntários.

Então, por uma decisão do presidente da empresa, foi contratada uma consultoria em 2010 para auxiliar a Thyssen Krupp do Brasil na sistematização das ações de sustentabilidade que eram realizadas pela empresa. Em 2011, criou-se a Coordenação de Sustentabilidade, que foca na gestão da sustentabilidade tanto na fábrica quanto nas filiais. Assim a empresa começou a pensar em sustentabilidade além das questões da fábrica, mas também na sustentabilidade das filiais.

Ainda no mesmo ano a Thyssen Krupp do Brasil realiza contratação da empresa de consultoria para auxiliar no desenvolvimento da política de sustentabilidade. Como consequência desses esforços surge em 2012 o Programa SER- Sustentabilidade é Realizar, voltado para os funcionários das filiais, pautado em três grandes pilares: ambiental, social e econômico.

No pilar ambiental o objetivo da empresa é reduzir o impacto das atividades promovendo o uso racional dos recursos naturais e a gestão adequada dos serviços gerados nos ciclos de manutenção. Os resultados obtidos sob o pilar ambiental são a neutralização de emissão de carbono da fábrica, as certificações internacionais mencionadas anteriormente, o aumento de 95% da reciclagem dos resíduos e 4,9% na redução da geração de resíduos.

No pilar social a preocupação da organização reside em assegurar as condições adequadas de trabalho, ser socialmente e ambientalmente sustentável, promover a inclusão e desenvolvimento das comunidades em que a empresa está inserida e incentivar o colaborar a exercitar a sua cidadania. Neste pilar a empresa tem dois programas: o Investimento Social Privado (ISP) e o PVE. No primeiro programa a organização financia, para cerca de 1800 jovens, através de uma ONG aulas de música, informática e esporte. Além desse projeto, desenvolve a inclusão produtiva de jovens através da oferta, também através da parceria com uma ONG, o curso de eletromecânica para jovens em situação de vulnerabilidade social. O PVE será descrito no próximo capítulo.

No pilar econômico e de governança encontram-se as iniciativas sustentáveis que geram retorno através da redução de custos, fortalecimento de marca e minimização de riscos. Este pilar também compreender o uso eficiente dos recursos através da conscientização financeira. Como resultado dessa visão estratégica de sustentabilidade a empresa conta com 11 grupos gestores da sustentabilidade, 25 multiplicadores de sustentabilidade capacitados para abordar o assunto nas filiais e unidades de negócio e cerca de 120 funcionários voluntários envolvidos na gestão da sustentabilidade na empresa.

A política de sustentabilidade da Thyssen Krupp do Brasil se mostra equivalente a uma

política de responsabilidade social, pois engloba todas as dimensões mencionadas por Carroll (1999). Percebe-se também que a responsabilidade social desenvolvida pela empresa se incorpora a sua dimensão estratégica, e não deixa de levar em consideração o objetivo máximo das organizações, que é ser lucrativa. Além disso, a empresa visa articular o desenvolvimento das suas políticas sustentáveis atrelado ao seu posicionamento estratégico, inclusive na formação de jovens profissionais voltados para a atividade fim da empresa. No próximo capítulo será aprofundada a discussão sobre o PVE realizado pela empresa e objeto deste estudo de caso.

## **5.2 Programa de Voluntariado Empresarial**

O programa de voluntariado empresarial surgiu da necessidade da Thyssen Krupp do Brasil desenvolver uma política de sustentabilidade. Esta política foi baseada considera três pilares: o econômico, social e o ambiental. Em 2011, a coordenadora de sustentabilidade da empresa, no desenvolvimento da política de sustentabilidade da empresa, atendeu a um evento com grandes empresas organizado pela ONG Parceiros Voluntários quando essas empresas apresentaram o resultado de seus programas de voluntariado empresarial. Ao tomar conhecimento desta atividade, a coordenadora convidou a ONG Parceiros Voluntários (PV) a palestrar na empresa e sugeriu à presidência e ao comitê sociedade o estabelecimento do programa como uma das atividades do pilar social.

O início das atividades do programa SER Voluntário aconteceu em maio de 2012 com o apoio da ONG PV. De acordo com a política da empresa o objetivo do programa é:

A grande missão da TKEBr FOB (Thyssen Krupp Field of Business) com as suas ações sociais é dar ESPERANÇA a crianças e jovens para a construção de um futuro melhor. O Programa incentiva o desenvolvimento de projetos de voluntariado em grupos, cujas ações estejam relacionadas às áreas de educação e sejam realizadas em instituições sem fins lucrativos, públicas ou privadas. Os pilares que sustentam o programa são a ética, a perenidade e a mensuração dos resultados sociais obtidos. (Cartilha Voluntariado, 2014)

A proposta do programa é incentivar ações de cunho social em benefício das comunidades onde a empresa está inserida despertando a cidadania, através do trabalho voluntário, indo além do padrão de assistencialismo financeiro. A empresa também afirma na sua Cartilha de Voluntariado que o programa auxilia no fortalecimento das políticas de sustentabilidade da empresa e trás benefícios a para a comunidade, para o colaborador e para

a empresa.

Durante a concepção do programa e no desenvolvimento dos dois projetos piloto, o apoio da ONG PV foi muito importante, pois auxiliou a empresa na elaboração do programa. O projeto foi estruturado de forma conjunta entre a ONG e a Departamento de Sustentabilidade, sendo apresentado as filiais com pequenas possibilidades de alteração. Conforme mencionado pela coordenadora de sustentabilidade as etapas iniciais para o estabelecimento do programa foram: pesquisa com os funcionários, definições sobre o andamento do programa pelos membros do comitê, a capacitação do comitê de voluntariado e o início do programa de voluntariado.

No início de 2012 foram selecionadas as filiais de Porto Alegre/RS e de Novo Hamburgo/RS para serem sedes dos projetos pilotos do PVE. A escolha se justifica pela proximidade com a matriz da Thyssen Krupp do Brasil que se localiza na cidade de Guaíba/RS. O próximo passo foi a aproximação do Departamento de sustentabilidade com os gerentes das filiais, para saber se havia o interesse por parte dos gestores das filiais na participação do projeto piloto. Com a afirmativa iniciaram, com amplo apoio dos gerentes das filiais, a etapa de pesquisa nas filiais. Foram enviados juntamente com os contracheques dos funcionários das duas filiais uma pesquisa composta por questões sobre o interesse dos funcionários em participar de atividades de voluntariado e com qual público-alvo desejavam desempenhar tal atividade. Com a resposta positiva dos funcionários e percebendo que existia um número expressivo de funcionários que desejavam voluntariar, o programa iniciou a sua fase piloto.

No projeto piloto a decisão com relação aos membros do comitê de voluntariado, que é o núcleo que gerencia o projeto de voluntariado em cada filial, foi através de indicação por parte do gerente da filial e do Departamento de sustentabilidade. Para os funcionários selecionados foi feito o convite para participarem da atividade de forma voluntária, visto que os membros do comitê de voluntariado não recebem nenhum tipo de retribuição financeira, assim como os voluntários que participam do programa. Após a composição dos comitês a ONG PV ministrou o treinamento ao comitê para capacitá-los e sensibilizá-los sobre como deve ser a condução de um programa de voluntariado.

Cada filial conta com um multiplicador do programa de voluntariado, geralmente um membro do comitê, que é responsável em repassar aos funcionários voluntários a sensibilização para a prática do trabalho voluntário. É pré-requisito para ser voluntário no programa ter participado desta sensibilização, além de ter assinado o termo de voluntariado.

Após a implementação do programa nas filiais piloto, nos anos de 2013 e 2014 foram selecionadas mais três filiais para participarem do programa: Belo Horizonte/MG, Brasília/DF e Fortaleza/CE. A seleção das filiais para serem inseridas no programa ocorre pelo Departamento de sustentabilidade através de um edital ao fim de cada ano, quando as filiais demonstram seu interesse em participar. Conforme mencionado pela analista de sustentabilidade, a implementação do programa de voluntariado funciona como um prêmio para as filiais que apresentam bons resultados de gestão e financeiros.

A forma com que o programa se organiza sofreu algumas alterações entre os projetos piloto e a política atual de voluntariado. Nas filiais piloto não havia restrição com relação a idade do público-alvo assim as filiais de Porto Alegre iniciaram atendendo jovens de 10 a 15 anos e crianças de 3 a 6 anos, já a filial Novo Hamburgo atendia jovens de 14 a 18 anos. No final do primeiro ano do programa houve uma mudança no projeto e o tipo de instituição e a idade dos jovens a serem atendidos foi restringida. O público-alvo das atividades de voluntariado passou a ser jovens de 14-20 anos em vulnerabilidade social e a instituição a ser selecionada pelo comitê deve trabalhar com a educação profissionalizante. Manteve-se a elaboração do projeto centralizado no Departamento de sustentabilidade. A estrutura do programa é esclarecida na figura a seguir:

Figura 7: Estrutura do Programa Ser Voluntário



Fonte: Cartilha de Voluntariado (2014, p.9)

Na Cartilha de Voluntariado a Thyssen Krupp do Brasil elenca as competências e responsabilidades de cada um dos órgãos gestores do programa. Em nível estratégico têm-se dois membros, o comitê Matriz e o Departamento de Sustentabilidade. Ao comitê matriz

competete:

- Definir as políticas do Programa de Voluntariado TKEBr FOB (Thyssen Krupp Brasil Field of Business).
- Aprovar o orçamento financeiro de investimentos totais no Programa de Voluntariado TKEBr FOB.
- Avaliar os projetos de voluntariado propostos pelos Comitês de Voluntariado locais e aprová-los, utilizando-se dos critérios determinados de acordo com o foco da empresa em ações sociais.
- Planejar a disseminação do Programa nas unidades da TKEBr FOB.
- Acompanhar a evolução do Programa de Voluntariado TKEBr FOB.

Ao Departamento de Sustentabilidade, que situa-se na matriz, compete:

- Ser a área de referência do Programa de Voluntariado para a empresa.
- Oportunizar capacitação aos Gerentes das Unidades e Comitês locais para a implantação do Programa.
- Decidir questões operacionais do Programa à medida que ele for sendo executado.
- Executar a disseminação do Programa nas unidades da TKEBr FOB.
- Mobilizar e orientar os Gerentes das Unidades sobre a implantação do Programa nas filiais.
- Estimular a participação dos colaboradores, disseminando o Programa e seus propósitos em canais de comunicação interna.
- Reconhecer e dar visibilidade aos projetos de voluntariado desenvolvidos e aos voluntários.

Em nível tático existe o comitê local e o gerente de Unidade. O gerente tem como responsabilidade:

- Estar ciente e alinhado com o conteúdo da política do Programa de Voluntariado TKEBr FOB.
- Indicar os colaboradores para fazerem parte do Comitê de Voluntariado da Unidade.
- Autorizar a participação dos colaboradores em momentos de capacitação, execução e avaliação das atividades voluntárias, desde que não haja prejuízo no cumprimento das funções.
- Desenvolver os projetos de voluntariado a serem submetidos à aprovação do Comitê

de Comunidade (matriz).

- Representar a empresa em atividades relacionadas ao Programa.

Ao comitê local compete:

- Operacionalizar o Programa localmente.
- Incentivar a participação dos colaboradores no Programa.
- Elaborar, monitorar e avaliar a execução dos projetos referente às atividades, os voluntários e à instituição.

No nível operacional temos os voluntários e o gestor de voluntários da filial, que mesmo não aparecendo na figura acima tem um papel muito importante no desempenho dos comitês das filiais.

Os voluntários têm por responsabilidade:

- Estar ciente de todo o conteúdo da política do Programa de Voluntariado TKEBr FOB.
- Assinar o termo de adesão do serviço voluntário e autorização de uso de imagem antes de iniciar a execução do projeto de voluntariado.
- Zelar pela boa utilização dos recursos materiais e dos bens, equipamentos e utensílios que forem disponibilizados.

O papel do Gestor de Voluntários da Filial é:

- Realizar a gestão do Programa e do Comitê localmente.
- Incentivar a participação dos colaboradores no Programa.
- Elaborar, monitorar e avaliar a execução dos projetos referente às atividades, os voluntários e à instituição.
- Elaborar, monitorar e avaliar a execução dos projetos referente às atividades, os voluntários e à instituição.
- Divulgar ações de voluntariado na filial e para a matriz.
- Reportar mensalmente para o Gerente e para a Matriz os indicadores do projeto de voluntariado.

A discriminação dos papéis dos atores envolvidos nos três níveis de gestão do programa, somado as informações coletadas na primeira fase das entrevistas, confirmam que o programa de voluntariado tem uma gestão centralizada na matriz e no departamento de sustentabilidade, sendo reservado aos níveis tático e operacional pequenas decisões, como sugestões de onde a

filial irá desempenhar o trabalho voluntário e a efetiva realização das atividades.

Além disso, o departamento de sustentabilidade exige que as filiais enviem mensalmente os indicadores, dados referentes ao número de crianças e jovens atendidas, número de voluntários, número de horas do comitê dedicadas ao voluntariado, número de horas voluntárias doadas e o investimento financeiro no programa.

Um dos indicadores mais complexos exigidos pelo programa é o de empregabilidade, ou seja, o número de jovens atendido pelo programa de voluntariado que conseguiram um trabalho formal. Conforme mencionado nas entrevistas realizadas com ambas gestoras dos comitês de voluntários é o indicador mais difícil de atingir, visto que existe muita rotatividade nos jovens que passam pelo programa de voluntariado. Para que este indicador seja atendido é necessário que o comitê tenha ciência da situação dos jovens assistidos pelo programa após a sua saída das instituições parceiras. Contudo existem já alguns casos de jovens que participaram do programa e encontram-se formalmente empregados, resultados que apontam que o programa de voluntariado vem alcançando os objetivos estipulados.

A escolha das instituições parceiras é outro ponto importante para a realização do PVE. Conforme mencionado anteriormente o enfoque do programa são instituições que desempenhem educação profissionalizante com jovens, mas este não é o único pré-requisito exigido pela empresa, os demais são: *compliance* (garantindo que a instituição é apartidária e ética), perenidade (sustentabilidade e possibilidade de multiplicação da ação mesmo com uma eventual saída do programa da entidade), transparência (avaliação e comprovação dos resultados, com evidências; indicadores e métricas; auditorias).

A relação com as instituições parceiras é importante para o bom desempenho do programa, porém imprevistos nessa relação acontece conforme mencionado pela analista de sustentabilidade, quando a instituição onde a filial de Belo Horizonte realizava o programa fechou.

Esse foi apenas um dos desafios que o estabelecimento do programa nas diferentes localidades apresentou. A coordenadora de sustentabilidade entrevistada elenca os principais desafios que o programa deve superar para continuar crescendo, a demanda de trabalho que o comitê local desempenha, a mensuração do impacto e do resultado que o programa obtêm, a rotatividade dos membros dos comitês e dos voluntários e a distância entre a matriz e as filiais.

A direção tenta solucionar os maiores desafios como o grande volume de trabalho desempenhado pelos comitês locais, assim o departamento de sustentabilidade resolveu contratar um professor para que elaborasse as atividades que os comitês desempenhavam nas filiais. Contudo a própria gestão da atividade do voluntariado demanda do comitê várias horas de organização, como a elaboração da escala de voluntários, seleção da atividade a ser realizada, organização do material, preenchimento dos indicadores, reuniões de sensibilização com os novos voluntários, contratação do transporte entre outros.

Para o ano de 2015 a filial escolhida para receber o programa SER Voluntário foi a de Curitiba. A metodologia do PVE aplicada pela Thyssen Krupp do Brasil encontra-se consolidada após cerca quatro anos de atividades no voluntariado e os próximos passos indicam que a organização fará todo o processo de gestão do programa sem o auxílio da ONG Parceiros Voluntários.

Ao descrever o desenvolvimento deste PVE busca-se apontar os grandes desafios que uma organização enfrenta ao iniciar uma atividade como essa. Atualmente com cerca de 200 funcionários envolvidos no PVE o desejo não é apenas de expansão, mas também de solidificar o programa.

“Eu acho que um desafio não é só expandir, mas é manter. Manter a motivação do comitê, manter a qualidade das aulas, cuidar a relação com a instituição, então dá muito trabalho manter.” (ENT2)

No próximo capítulo buscaremos identificar, através da análise dos dados, se o PVE desempenhado pelos funcionários da Thyssen permitiu o desenvolvimento de competências à nível individual e coletivo.

## **6. AJUSTE E ESTRUTURA UTILIZADA PARA ANÁLISE DE DADOS**

Após a conclusão da coleta de dados foi necessário consolidar as categorias de pesquisa levantadas na bibliografia presentes na coleta dos dados. De acordo com Saccol (2009) em pesquisas no paradigma interpretativista evita-se a imposição de categorias pré-definidas, buscando permitir ao pesquisado expressar através de suas próprias palavras os conceitos de sua experiência. Contudo neste estudo tais categorias visam apenas direcionar o olhar do pesquisador para o que pode ser mais relevante durante a pesquisa, considerando a possibilidade de emergir novas categorias de análise ou mesmo a necessidade de exclusão de

alguma categoria pré-definida.

É importante mencionar que na etapa exploratória inicial, surgiram várias categorias de análise ao longo da análise das entrevistas. Categorias “mais estruturais”, que mencionam a responsabilidades dos comitês, o papel do gerente de unidade e os desafios na implementação e condução do programa, por exemplo. As categorias definidas para após os devidos ajustes análise se elencam a seguir:

Quadro 9: Categorias estruturais da pesquisa, sobre a concepção do Programa de Voluntariado Empresarial (PVE)

Categorias de Análise	Elementos de Análise
<b>Início PVE</b>	<p><b>Concepção Programa:</b> Informações relacionadas à estruturação do programa nas etapas iniciais.</p> <p><b>Parceiros Voluntários (PV):</b> Papel e atividades da ONG no estabelecimento do PVE.</p> <p><b>Funcionários na concepção do programa:</b> Atividades ou práticas aonde os funcionários foram incluídos no processo de elaboração do PVE.</p> <p><b>Instituições Parceiras:</b> Informações, opiniões e dados sobre as instituições aonde são desempenhadas as atividades de voluntariado.</p> <p><b>Política de Sustentabilidade:</b> Informações sobre como se deu a construção da política de sustentabilidade e como o PVE se insere na mesma.</p>
<b>Comitê</b>	<p><b>Comitê POA:</b> Informações sobre o comitê da filial Porto Alegre.</p> <p><b>Comitê NH:</b> Informações sobre o comitê da filial Novo Hamburgo.</p> <p><b>Comitê outras filiais:</b> Informações sobre o comitê de outras filiais brasileiras que tem o PVE.</p> <p><b>Responsabilidade comitê:</b> Informações relacionadas a todas as atividades que devem ser desempenhadas pelo comitê.</p>
<b>Resultados PVE</b>	<p><b>Gerente/Gestor filial:</b> Informações sobre o papel do gestor da filial, não necessariamente membro do PVE, com relação ao desempenho do comitê e do PVE em sua filial.</p> <p><b>Perspectivas Futuras:</b> Dados sobre os próximos passos do PVE.</p>

<b>Sentido Grupal</b>	<p><b>Desafios PVE:</b> Informações relacionadas aos problemas e desafios que as filiais e a matriz encontram no desempenho do programa.</p> <p><b>Funcionários Voluntários:</b> Dados que mencionam o desempenho ou atividades realizadas pelos funcionários voluntários.</p> <p><b>Envolvimento filiais:</b> Informações que apontam o tipo de envolvimento que as filiais tem com o PVE.</p> <p><b>Sentido coletivo:</b> Sentido atribuído ao trabalho voluntário pelos comitês das filiais.</p> <p><b>Sentido empresarial:</b> Sentido atribuído à visão do trabalho voluntário por parte da empresa.</p>
-----------------------	---

Com relação ao nível individual das competências observam-se categorias a seguir:

Quadro 10: Categorias de análise das competências individuais:

Categorias de Análise	Elementos de Análise	Autores
<b>Sujeito</b>	<p><b>Biografia:</b> Processos mentais incutidos no sujeito através dos quais atribui valores/sentidos a uma atividade.</p> <p><b>Formação:</b> Conhecimento adquirido de forma formal ou informal.</p> <p><b>Iniciativa:</b> Ímpeto de buscar uma resposta adequada em função de um evento particular.</p> <p><b>Responsabilidade:</b> Responsabilizar-se para com a resolução de uma situação problema.</p> <p><b>Sentido:</b> A forma e os valores que o sujeito atribui, de forma particular, a algo.</p>	<p>LE BOTERF (2003)</p> <p>LE BOTERF (2003)</p> <p>ZARIFIAN (2001)</p> <p>ZARIFIAN (2001)</p> <p>LE BOTERF (2003); SANDBERG (2000); ZARIFIAN (2001)</p>
<b>Situação</b>	<p><b>Interação:</b> Processo através do qual desenvolvemos a nossa concepção de algo.</p>	<p>LE BOTERF (2003); SANDBERG (2000);</p>

Fonte: Elaborado pela autora

No nível das competências coletivas utilizaremos como guia os componentes elaborados por KLEIN (2008) e já apresentados na página 22.

Na análise dos dados foram observados os itens relacionados a qualidade da pesquisa

mencionados por Saccol (2009), como já mencionado previamente. O primeiro item elencado pela autora é o **princípio do círculo hermenêutico**, ou seja, os indivíduos compreendem um todo através das suas concepções a respeito de cada uma das partes e de suas inter-relações. Então para compreender um fenômeno é necessário compreender diversas partes para fazer uma sugestão de como o todo é composto. Através desse princípio podem afirmar que ao pesquisar cada vez mais indivíduos envolvidos no fenômeno que se busca compreender, o no caso deste trabalho o estabelecimento das competências sociais em um projeto de VE, obteremos uma imagem cada vez mais completa do mesmo.

Outro ponto importante, denominado por Saccol (2009) de **contextualização**, ou seja, a reflexão crítica sobre o contexto onde o fenômeno estudado está inserido. Para compreender o desenvolvimento de competências sociais, é necessário considerar que a situação que envolve a sua criação é particular desse estudo de caso. Os próprios autores da abordagem social das competências ressaltam a importância do contexto na realização das competências, pois não existem competências descoladas de seu contexto-problema.

Um dos critérios fundamentais para a análise dos dados na concepção de Saccol (2009) são as **múltiplas interpretações**. Em pesquisas qualitativas é preciso estar atento às influências que o contexto social tem sobre os dados levantados. Para diminuir esse impacto uma das sugestões da autora é considerar pontos de vista múltiplos. Outra ferramenta importante é o “princípio da suspeita”, buscar sempre aprofundar a forma com que os dados são interpretados, buscando vislumbrar contradições e distorções.

Por último mencionamos a generabilidade ou **generalização** da pesquisa. Muito prezada pelas pesquisas de caráter quantitativo, de acordo com Silverman (2009) e Flyvbjerg (2006), ela pode ser supervalorizada no meio acadêmico. Inclusive Silverman (2009) cita em seu texto o artigo de Flyvbjerg (2006), reforçando a relevância do conhecimento específico para a construção do conhecimento científico. No artigo de Saccol (2009) são abordados quatro tipos de generalização que podem ser feitas em trabalhos com abordagens interpretativas, sendo estas: desenvolvimento de conceitos, indicação de implicação específica, geração de teorias e contribuição para a geração de *insights* ricos.

Especificamente neste trabalho o objetivo com a generalização é atuar com relação a três desses tipos, no desenvolvimento de conceitos, indicação para implicação específica e na contribuição para *insights* ricos. Com relação à geração de conceitos este trabalho visa contribuir com a abordagem social das competências buscando ampliar a compreensão com relação a interação das competências individuais e coletivas no contexto do trabalho



Neste gráfico foram selecionadas as 500 palavras mais mencionadas maiores de três caracteres e foram retirados nomes próprios, preposições e advérbios que não representavam os dados. A palavra mais mencionada pelos entrevistados foi gente com 714 registros, em segundo lugar voluntariado com 245 e em terceiro lugar o termo comitê com 222 registros. Assim ao analisar o gráfico é possível perceber que os dados coletados envolvem principalmente a discussão sobre o papel do comitê, o papel dos voluntários, a relação dos funcionários com a empresa ou da empresa com o PVE.

A seguir a análise dos dados será através das categorias desenvolvidas através da literatura.

## **7. AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS ENVOLVIDAS NO PVE E SEUS RESPECTIVOS ATRIBUTOS**

Os elementos constitutivos das competências individuais compreendem os seguintes elementos: sujeito (biografia, formação, iniciativa, responsabilidade e sentido) e situação (interação). Passa-se a seguir ao detalhamento da análise de cada elemento do nível individual, a partir das evidências coletadas.

### **7.1 Biografia**

Para o desenvolvimento da competência individual em um PVE a biografia é um elemento importante visto que a motivação para a participação na atividade é particular a cada indivíduo. A concepção é reforçada por Le Boterf (2003), ao afirmar que a é através dos processos mentais existentes no sujeito que é estabelecida a atribuição de valores ou sentidos para uma atividade. Para analisar a biografia dos voluntários foi realizado um questionamento com relação a trajetória de vida e a relação com o trabalho voluntário. Destaca-se que dos oito voluntários entrevistados todos apresentaram respostas positivas em relação a este ponto.

A forma com que a biografia influenciou a participação no PVE se apresenta nas respostas dos funcionários de formas diversas. Nos relatos a seguir percebe-se o papel da igreja ou da religião como uma motivação na trajetória de vida dos entrevistados:

“-Não, eu sempre participei primeiro foi com relação a pessoas com dependência

química, isso foi na minha adolescência quando a gente fazia um trabalho na igreja que eu frequentava e isso me sensibiliza sempre, então sempre quando eu posso eu tô ajudando mas não tem nada em específico, ah isso que te motivou essas situações me motivam a participar.” (VOL6)

“Desde sempre assim eu estudei em colégio, desde a educação infantil até o término do primeiro grau, eu fiz em colégio de freiras. Então eu acho que a influência do colégio foi muito forte porque a gente tinha um asilo de idosos do lado da escola, então sempre teve período de doação, meus pais também tem uma vivência muito grande dentro da igreja e aí também me influenciaram muito nesse sentido. Então eu acho que tanto pela trajetória familiar como dentro da escola.” (VOL2)

“- Eram atividades ligadas a escola que a minha esposa trabalhava, huum fazendo apresentação pras crianças, teatro. Eu participei também de um grupo de jovens que levava alimentação as pessoas sem moradia em Canoas. E é isso!” (VOL7)

Na resposta do voluntário da filial Fortaleza existe a relação do colégio com orientação religiosa associada à questão da religiosa. Assim, outro aspecto da biografia relevante mencionado nas entrevistas é a experiência de voluntariado dentro do ambiente escolar ou em ambientes sociais como meio de construção de valor para o trabalho voluntário.

“-Ah... sim isso sim, sim. Eu já fiz sim quando eu era mais nova eu estudava numa escola na cidade onde eu moro aonde a gente fazia alguns trabalhos voluntários, isso sim isso eu já fiz sim. Acho que foi no ensino médio que eu fiz algumas atividades relacionadas a voluntariado.” (VOL8)

“Quando eu era muito jovem, adolescente eu participei de um grupo que eu não sei se vocês conhecem que é um grupo de atuação social que é vinculado ao Lyons Clube que para jovens é chamado de Léo Clube, LEO. Eu participei por uns 4 anos, 5 anos desse clube que é de serviço social voluntário, a gente era voluntário.” (VOL1)

“É, eu faço parte de uma ONG chamada NetImpact, e daí eles nos convidaram e

daí eu achei bem bacana. Foi numa palestra da parceiros voluntários.” (ENT2)

Outro relato menciona as dificuldades enfrentadas na infância como motivação para o ingresso no programa de voluntariado empresarial.

“Olha digamos que eu não tive muita infância para ser bem sincero, não tive muita infância e eu sempre fui um cara que gostei de brincadeira, criar brincadeira tipo quando eu era menor eu gostava de fazer os meus brinquedos, sou do tempo do bonequinho de madeira e carrinho de lata. Então eu acho que um pouco isso aí também né.” (VOL5)

Conforme abordado por Le Boterf (2003) a biografia apareceu como um elemento relevante na composição da dimensão individual das competências. Apesar das trajetórias de vida serem diversificadas e as experiências relatadas se darem em contextos diversos, na igreja/religião, na escola, nos grupos sociais ou no contexto familiar, a biografia se estabelece como um elemento importante na construção das competências sociais. Para o caso estudado a ênfase atribuída resgatam aspectos voltados a crença/religião, educação e dificuldades na infância.

## **7.2 Formação**

Na análise do sujeito para o desenvolvimento de competências em nível individual a formação é um elemento trabalhado por Le Boterf (2003). O autor afirma que a formação é o conhecimento adquirido por meio formal, informal os processos através dos quais as pessoas se qualificam.

Nas entrevistas realizadas com os voluntários foi questionado a preparação para o desempenho do trabalho voluntário, como eles foram capacitados para a atividade do voluntariado. Algumas respostas mencionavam o papel do comitê da filial como o meio através do qual os voluntários foram preparados para o início na atividade de voluntariado.

“Foi dada toda a orientação pela equipe da sustentabilidade né, tem o comitê que ali eles orientaram todas as pessoas, teve uma apostila onde tinha lá detalhado tudo que ia ser dado, ministrado nas aulas e eles nos deixaram a vontade para que a gente escolhesse o tema que mais se adequasse ao nosso perfil para os

adolescentes né? Então cada um pegou aquilo que tem mais conhecimento, tem mais experiência e passou em cima do material que foi entregue para a gente. Então a gente estudou todo aquele material para poder aplicar no voluntariado que a gente tava tendo aqui.” (VOL6)

“É, no caso eu fui escolhido né, pelos gestores que aqui eles passam o conteúdo para a gente né? Nos prepara para que a gente possa aplicar os conteúdo na sala de aula que nós damos oficinas, assim tem uma preparação antes, tem uma cartilha tem todo um procedimento passo-a-passo para fazer antes.” (VOL3)

“Na verdade eu fui uma única vez (atividade de sensibilização) para entender o que nós esperava, qual era... o que que tinha por trás da entidade, como eram as crianças, a partir da primeira vez eu tracei um plano de ação que eu notei que aquela criançada tinham um tipo de brincadeira que era bem particular de onde eles tavam né? Que é uma vila bem carente, bastante risco, muita vulnerabilidade, tráfico, assalto e aí eu tentei agir da maneira mais lúdica, tentei pegar das coisinhas mais básicas e foi assim que eu me preparei.” (VOL4)

As respostas reforçam o papel do comitê como órgão que auxilia os voluntários no início do trabalho voluntário, por meio de uma capacitação formal. Contudo alguns entrevistados afirmam que a sensibilização proposta pelo comitê não foi suficiente, ou os voluntários se consideravam despreparados para a situação do voluntariado.

“Ah, teve sim. No programa da empresa me pediram para incorporar um personagem, o Papai Noel numa das atividades que a gente fez, porque eu nunca tinha feito né? Eu nunca tinha participado assim dessa maneira assim tão. Então eu tive que ver como é que é, preparar o psicológico porque a gente também tem criança pequena e a gente foi num lugar onde as crianças eram bem... não favorecidas. Então eu tive que fazer uma preparação.” (VOL7)

“Assim preparado de verdade ninguém tava né? Depois no andamento, depois de um tempo o pessoal que trabalhava com isso aí foi dando as dicas né? Como é que era, como é que funcionava o negócio, e a gente foi se enturmando, se preparando;

não psicologicamente porque isso é quem já é pai já sabe como lidar com criança e tal, mas como era o funcionamento do negócio, e foi isso aí.” (VOL5)

Os dois últimos trechos retratam que os voluntários consideram necessária uma preparação “psicológica” para realizar o trabalho voluntário. Esses comentários são justificados em função do contexto em que as instituições apoiadas estão inseridas, jovens e crianças em questão de vulnerabilidade social. Testemunhar crianças e jovens situações diferentes da realidade pessoal dos voluntários foi uma dificuldade mencionada não apenas pelos voluntários, mas também nas atividades de grupo focal como será apresentado posteriormente. Contudo a forma com que o voluntário lida com a realidade adversa influencia a visão e a elaboração do sentido do trabalho voluntário.

A formação também incorpora alguns elementos mencionados na biografia, como a prática do voluntariado no ambiente escolar, na igreja e nos organismos sociais, visto que essas experiências fazem parte da formação do indivíduo para a prática do TV.

### **7.3 Iniciativa**

Zarifian (2001) conceitua iniciativa como o ímpeto do indivíduo buscar uma resposta adequada em função de um evento em particular. É o ato de ser proativo nas situações em que se deparam os funcionários da empresa.

O elemento iniciativa apareceu de forma diversa nos dados coletados, muitos dos entrevistados apresentaram iniciativa para participarem do PVE. Outro fato condizente com a iniciativa foram os comentários dos voluntários que não são membros do comitê de voluntariado em auxiliar ou propor novas ideias ao comitê. A seguir serão exemplificadas algumas das respostas que refletem o elemento iniciativa na relação entre os voluntários e o comitê gestor da filial.

“Olha a gente primeiro faz a divulgação né, e depois dá oportunidade das pessoas nos procurarem, procurar a equipe lá então as pessoas que se disponibilizaram a gente pega, no caso as apostilas com os temas e a gente também deixa as pessoas a vontade também para escolher, igual eu te falei aí cada um escolheu um tema que queria apresentar, a gente foi organizando por data e por tema também para ter sequencia e cada um foi no seu dia. Tivemos a carona solidária né, as pessoas do mesmo grupo que tivessem carro eles levavam todo, todo o pessoal do

voluntariado daquele dia. Então para poder ir e voltar né, dentro do horário reservado praquilo. Nós tivemos o avental, tipo um aventalzinho pra identificar que a gente tava ali para voluntariar então foi muito bem organizado nesse sentido.” (VOL6)

“Na verdade não né porque como eu sou um membro mas não sou do comitê, normalmente o comitê ele já traça um programa mais ou menos para o ano todo então nessas nossas reuniõezinhas aí um dia antes, sempre um dia antes a gente tem a didática do que vai fazer mas eu sempre procuro inovar né? Dentro daquilo eu pego, do que eles propõem eu tento encaixar alguma coisa a mais. Eu sempre levo uma fantasia, ou palhaço, ou é mímico, agora por último pirata. Teve uma vez, uma situação que a gente trabalhou com lei de trânsito alguma coisa assim para as crianças, o verde, o amarelo, o vermelho coisas assim pra pra ativar as ideias dos pequeninhos e eu peguei uma caixa de papelão, colori ela e virei uma sinaleira (risos). Então eu tô sempre atuando em cima do programa do comitê né, então eu tento puxar uma coisa assim para chamar mais atenção do que apenas ir um adulto lá e ficar conversando com eles. Então as minhas alternativas são essas né.” (VOL4)

“Eu não faço parte, eu já fiz apenas as ações voluntárias e aí como eu tenho muito contato com a Juliana que é uma das pessoas do comitê então sempre que eu vejo algo de possibilidade de sugestão de melhoria eu passo diretamente para ela, e sempre é bem tratado assim. Eu vejo que é levado ao comitê, se é algo viável é aplicado.” (VOL2)

As citações acima revelam que os voluntários tem uma postura proativa diante do comitê e buscam sugerir e auxiliar as atividades do programa de voluntariado. A proposição de novas ideias, principalmente como apresentado no trecho do segundo voluntário, confirma o posicionamento engajado e o ímpeto próprio de trazer novidades à prática do voluntariado.

Porém existem situações em que a iniciativa dos voluntários não é apropriada pelo comitê e surgiram alguns relatos de insatisfação. Alguns comentários que emergiram no processo de coleta de dados encontram-se abaixo.

“E aí o pessoal lá também mandaram e-mail perguntando, enfim e a coisa acontece e a gente se conversa bastante, e aí quando é que vamos fazer tal coisa,

bá vamos levar para a dona Bete, para as gurias do comitê, então a gente acaba se conversando muita coisa que a gente conversa acaba indo para o papel né. Só que assim como eu te falei a programação fica pronta antes, então o que eu converso contigo hoje daqui a 5 meses vai ser posto em prática. Ou seja lá no final do voluntariado a gente consegue botar alguma coisinha prática, não é nada de imediato. Até porque o voluntário é voluntário “mesmo” né, a empresa a única coisa que ela disponibiliza é o nosso tempo, o resto que corre atrás é a gente mesmo, os membros né.” (VOL4)

É importante mencionar que o relato de insatisfação com o posicionamento do comitê é do mesmo voluntário que menciona um comportamento de grande iniciativa. Sua insatisfação reside no longo tempo que leva para ver suas sugestões de atividades postas em prática. A crítica se concentra mais na necessidade do voluntário de ter uma participação mais ativa nas atividades pensadas pelo comitê.

Outro relato referente a iniciativa foi o mencionado pela coordenadora de sustentabilidade para trazer a ideia do PVE para a empresa. Ela menciona que fazia trabalho voluntário em uma ONG quando teve o contato com os programas de voluntariados empresariais através da ONG Parceiros Voluntários.

“Eu fui numa palestra sobre voluntariado corporativo da Parceiros Voluntários na Gerdau com várias empresas gaúchas que tavam fazendo e aí eles tinham uma rede social de voluntários, tinham indicadores, tinham várias coisas e eu BAH! Que bacana, acho que essa pode ser uma das nossas ações sociais.” (ENT2)

Ainda sobre os relatos da coordenadora de sustentabilidade ela menciona que foi através da sua iniciativa que foi estabelecido o departamento de sustentabilidade. Assim o elemento iniciativa não se encontra presente apenas nos funcionários que participam do trabalho voluntário, mas também na própria concepção do programa e do departamento de sustentabilidade.

“Comecei realmente pesquisar esse assunto e aí deixaram eu abrir o departamento em outubro de 2011, só para focar nesse assunto. Então foi um pouco nosso presidente que permitiu ou incentivou que fosse trabalhado o tema, e eu que trouxe essa amplitude para conseguir justificar a abertura de um departamento e de todas essas ações.” (ENT2)

Destaca-se a postura positiva da empresa diante da iniciativa dos funcionários. Apesar da demora existente na aplicação das sugestões elaboradas pelos voluntários, existe espaço para que se estabeleça o comportamento proativo. Este comportamento, presente tanto em nível do voluntariado quanto em nível de gestão do PVE, é uma das principais características do elemento iniciativa.

#### **7.4 Responsabilidade**

A responsabilidade é tratada, principalmente por Zarifian (2003). O autor conceitua como o ato do indivíduo responsabilizar-se para com a resolução de uma situação problema. Assim é a atitude do indivíduo de, por conta própria, buscar a solução de uma situação conflituosa.

O elemento responsabilidade é similar à iniciativa; sua diferença reside no fato de que a responsabilidade se caracteriza pela solução de um problema. Nesta categoria houve apenas um relato entre todas as entrevistas com os voluntários. A necessidade mencionada pelo voluntário, que também foi comentada pelos gestores do projeto, é a questão da demanda expressiva de tempo para a organização do PVE nas filiais visto que essa atividade realizadas pelos comitês locais.

“Com relação ao planejamento, o projeto tem 2 anos e meio e nós estamos aprendendo com o projeto e aqui na filial Fortaleza nós estamos terminando o primeiro ano completo. Eu acho que a gente precisaria de mais apoio porque todos temos uma agenda muito corrida, principalmente com relação a identidade visual do projeto, ao controle de horas de voluntariado, com relação aos cursos que damos. Como filial temos pouco tempo para essas atividades e eu acho que essas atividades poderiam ser passadas para a matriz. Mas tivemos a atividade de fechamento recentemente e eu repassei essas demandas aos gestores do projeto.”  
(VOL1)

Apesar de a filial enfrentar esses desafios, o voluntário repassou a necessidade de mais auxílio para os gestores do PVE o que caracteriza o elemento da responsabilidade. Com relação à situação problema o departamento de sustentabilidade compreende que o programa exige empenho do comitê, mas já buscou alternativas como a contratação de um professor

terceirizado para a elaboração das atividades a serem realizadas pelos comitês nas instituições assistidas.

## 7.5 Sentido

Um dos elementos mais representativos dentre as categorias de análise tratada em nível individual é o sentido. Este elemento é considerado por diversos autores no processo de desenvolvimento das competências a nível individual, entre eles Le Boterf (2003), Sandberg (2000) e Zarifian (2001), que consideram que o sentido é a forma e os valores que o sujeito atribui a algo. Com relação ao trabalho voluntário o sentido é importante, pois permite compreender como o indivíduo enxerga o trabalho voluntário e o valor que ele atribui a atividade.

Investigar o sentido do trabalho voluntário para os voluntários não é uma atividade simples, pois o sentido atribuído a algo é o reflexo de experiências pessoais e de visões do mundo. Essas são características particulares e pode existir grande variação entre as respostas.

Apesar de o sentido ser resultado de uma atribuição particular de valores, os dados coletados com os voluntários da Thyssen apresentaram algumas similaridades. Com base nas respostas coletadas foi possível analisar o sentido atribuído pelos voluntários a partir de três grupos: os que enxergam o voluntariado com sentido no beneficiado, os que veem sentido no trabalho voluntário através do benefício próprio e os que atribuem sentido a melhoria social.

O primeiro grupo, que vê sentido no beneficiado, descreveu o sentido do trabalho como a possibilidade de ajudar um indivíduo a ter uma melhoria ou uma mudança na sua realidade de vida. As respostas deste grupo encontram-se a seguir:

“O que que significa o trabalho voluntário... Na verdade eu acho que é uma solidariedade né que a gente vai prestar a quem está precisando, né? Eu acho que significa solidariedade... é mais ou menos isso.” (VOL8)

“Significa tu te doar né? Fazer o bem sem olhar a quem né? Tu, tu... Isso vem da criação da gente né, do jeito. Um poquinho que tu faz pode valer muito pra uma outra pessoa.” (VOL7)

“Eu acho que é o poder contribuir com o outro, o grande X da questão

voluntariado é você poder retribuir o que você tem e fazer a diferença na vida de alguém. Eu acho que independente de ser um projeto da empresa ou quando você faz de forma particular, mas o intuito é fazer a diferença na vida de outra pessoa.” (VOL2)

O segundo grupo de resposta corresponde aos voluntários que enxergam o sentido na atividade pelos benefícios que eles obtêm da prática do voluntariado. Focam na forma com quem eles são privilegiados, seja na troca com os beneficiados ou através da satisfação pessoal.

“Bah, recarga de baterias (risos) recarga de baterias. Porque as vezes eu chego lá e bah to podre de cansado, pensando em mil e uma coisas mas eu saio de lá de alma lavada. Porque é muito bom, deusulivre, bah eu me divirto mais que eles eu acho! (risos)” (VOL4)

“O que eu poderia te dizer assim é que é gratificante, uma coisa que só quem pode participar e quem vive o momento que... não falar, mas quem pode praticar além de ver a situação, ver como funciona o negócio é gratificante, não tem dinheiro no mundo que pague o sentimento que a gente sente assim renovado. Tu te sente de atitude renovada de ver uma carinha sorrindo, é gratificante, mas pelo lado emocional assim de tu ajudar uma pessoa assim, e a outra pessoa retribua isso. É isso que faz com que seja gratificante.” (VOL5)

O terceiro grupo de resposta compreende os voluntários que enxergam o sentido no voluntariado como um meio de melhoria social, como uma possibilidade do crescimento não apenas do jovem ou da criança assistida pelo programa, mas com a possibilidade de melhoria na sociedade como um todo. O sentido do trabalho voluntário expande o foco da satisfação própria ou do beneficiado.

“Ser voluntariado para mim é poder repassar um pouco da experiência, contar um pouco da história de vida que a gente tem porque nem sempre as pessoas que chegam em cargos de chefia são pessoas que já tiveram “berço” né, são pessoas que já passaram dificuldades. Ser voluntariado é mostrar que todo mundo tem

oportunidade na vida é então a gente aproveitar os nossos estudos, orientação dos pais é então toda essa movimentação de oportunidade de vida, dos estudos e agarrar com todas as forças. Então voluntariar para mim é poder dar a chance das pessoas ver que todo mundo já passou por um momento difícil e ver que você tem a chance de ajudar com a sua experiência.” (VOL6)

“Para mim um claro sentimento de devolver o que recebeu para jovens evoluírem na vida.” (VOL1)

Por fim temos a resposta de um voluntário que se enquadra em todas as formas do sentido ao trabalho voluntário mencionadas acima.

“Voluntário para mim é doar um pouco de mim para o próximo, independente de quem ele seja, de onde ele veio, o importante é doar um pouco de si pra sociedade, pro próximo, para as pessoas carentes em questão de ensino, de base familiar, em questão de saúde que amparam a criança e o adolescente. Tem um local aqui próximo da filial que mexeu muito comigo porque lá e como se fosse um amparo a criança e ao adolescente, só que me fugiu a palavra certa, bom é uma casa de criança, de doações. Pra mim é muito importante, e sempre vai ser me doar ao próximo, independente da carência dele, se é ensino, questão de saúde, se é aprendizagem. Para mim é isso ser voluntário é doar um pouquinho de si, um pouquinho do que você sabe, um pouquinho da sua experiência, o melhor de si para o próximo.” (VOL3)

O trecho acima afirma que o sentido atribuído por este voluntário compreende o beneficiado, a melhoria social e os benefícios pessoais obtidos pela prática do trabalho voluntário. Esse depoimento indica que pode existir uma sobreposição ou complementaridade entre os três níveis apresentados. É como se houvesse um processo de desenvolvimento do sentido, baseado em um nível de complexidade que vai do beneficiado, ao indivíduo e a sociedade. Dessa forma esses três níveis atribuídos ao sentido do trabalho voluntário fazem parte de um processo e não de uma escolha/visão única.

Foi solicitado aos voluntários que narrassem situações marcantes na prática do voluntariado, essa solicitação foi realizada para confirmar o sentido atribuído ao trabalho

voluntário. Da mesma forma como a análise anterior as respostas foram organizadas em grupos, sendo estes: foco no beneficiado, benefício próprio e melhoria social. O primeiro grupo compreende os voluntários que visam o beneficiado nos relatos de momentos marcantes. As situações narradas envolvem crianças ou jovens que são assistidos pelo programa de voluntariado, nesse grupo as ações desses jovens são centrais para a descrição dos momentos marcantes dos voluntários.

“Sim, sim. Uma vez, foi no Natal agora da última vez que a gente fez que foi bem marcante foi uma menina que me abraçou e falou assim Papai Noel esse ano o senhor tá me dando essa boneca e daí ela falou assim, ano que vem quando o senhor vim essa boneca vai tá intacta, eu vou cuidar dela ela vai tá bem limpinha, não vai tá suja e nem estragada Papai Noel. Eu nunca ganhei uma boneca, sente o cheiro dela, ela tem cheiro Papai Noel. Aquilo ali me marcou porque eu tenho uma filha pequena também.” (VOL7)

“É o momento que você percebe que você efetivamente conseguiu conquista-los e que você efetivamente está dando uma contribuição, então isso é efetivamente marcante. É um público que em geral já tem a tendência de ser mais disperso, de não se atentar tanto nas informações de levar mais na brincadeira, mas a gente conseguiu fazer um trabalho bem bacana lá, tanto eu quanto os outros membros da empresa que foram.” (VOL2)

“Haa na verdade eu acho que assim todos os trabalhos voluntários eles marcam pelo fato de tu ver, ainda mais quando é com criança e quando eles são mais novinhos e tu vê no olhar deles que é um bem que tu tá fazendo não é nem questão de uma obrigação mas é uma coisa que te faz bem mesmo, pra ti e até mesmo para a criança que tá precisando, que seja não só financeira mas até mesmo afetiva.” (VOL8)

O segundo grupo são as respostas dos voluntários que relatam o benefício próprio ao narrar uma situação marcante na prática do voluntariado. Esse grupo narra situações onde eles são os protagonistas, e o programa de voluntariado serve como meio para uma experiência pessoal expressiva.

“Foi numa situação onde uma menina sentou no meu colo, me abraçou e me beijou e então ela me disse que eu seria o pai dela, aí eu disse que eu fiquei

surpreso né, mas aquelas crianças que tãõ ali no voluntariado são crianças assim que são sem pai, só mãe ou mãe e pai que tiveram problemas. E nesse momento ela me disse para mim que já tinha pai, e eu realmente me surpreendi, fiquei realmente emocionado e eu disse que a partir de agora eu vou ser o teu papai. E ela começou a me chamar de pai cada vez que eu ia lá, e isso foi de real o que mais me marcou dentro do voluntariado. Compreende?” (VOL5)

“Olha a pouco tempo atrás, agora no último voluntariado mesmo, foi uma coisa que me deixou bem preocupado essa é bem a palavra, sabe com aquela pulguinha atrás da orelha? Huum eu me fantasiei de Jack Sparow, do Piratas do Caribe e fui brincar com a criançada, caça ao tesouro e aquela coisa toda né. Só que em alguns momentos, sabe como é a criançada né, eram mais ou menos 35 ou 40 crianças entre 3 e 6 anos e eu caí no chão e muitas daquelas crianças caíram no chão que nem eu, fizemos um círculo brincado e tal mas uma criancinha de 4 anos veio e começou a me chutar. Me chutava, me chutava, me chutava e eu perguntei porque “Ah tu tem que morrer, meu pai diz que vagabundo tem que morrer tudo.” E aquilo me marcou sabe? Aí eu procurei saber o porque daquela criança ser e as recreadoras lá disseram que era uma criança que vinha de mãe com problema de drogas, o pai tinha sido preso então aquilo ali bah, me deixou bem chateado assim por uma criança de 4 anos ter aquela reação enquanto todas as outras se divertiam. A gente via no olhar dela a maldade, sabe foi uma coisa que me marcou bem até a dona Bete e a Carol que são as meninas do comitê elas ficaram impressionadas da atitude daquele menino então isso me marcou bastante, porque é impressionante como o dia-a-dia em casa muda a personalidade de um pequenininho daqueles ali né? Coisa maluca né?!” (VOL4)

O último grupo visa a melhoria social, ou seja, nem eles nem os jovens são os protagonistas da situação marcante mas sim o desejo ou ímpeto de um grupo em buscar melhoria de vida ou transformação pessoal. Os trechos das situações marcantes a seguir retratam esse grupo de respostas.

“Marcante? Olha nós fizemos esse voluntariado onde tinham muito adolescente carente, crianças que precisavam de instruções para ir para o mercado de trabalho

então o que me marcou foi o interesse deles, que ainda há interesse de se inserir no meio, no mercado de trabalho. Tem adolescente que tá aí nesse nesse aglomerado, não sei como é que vocês falam, favela (risos) que são adolescentes carente e que eles ainda tem interesse em buscar por algo melhor. Adolescentes que vivem no meio de drogas, de alcoolismo, passando fome e ainda tão correndo atrás. Então isso me marcou bastante porque o numero de adolescentes era grande. Pela vivencia que eles já tiveram eles ainda tem interesse em crescer, em buscar ser uma pessoa melhor isso é marcante.” (VOL6)

“Eu sou engenheiro de formação e eu sou professor de uma universidade de engenharia aqui também então o lado da educação é sempre, não tem nenhum momento em particular mas tem sempre algo que eu faço com muito prazer tanto que eu dou aula 1 ou 2 noites dependendo do semestre é muito mais pelo prazer de me sentir contribuindo pela educação de alguém do que pelo lado financeiro propriamente dito né? Então o voluntariado é ainda mais isso até porque não tem o lado financeiro e tem o prazer pleno de tá contribuindo na formação de jovens.” (VOL1)

“Marcante para mim é ver aqueles meninos né? De ir na instituição e saber que eles estão ali e ver a sede deles em saber mais do nosso trabalho, pra saber um geral como é que funciona a empresa e ver aquela sede deles, aquela força de vontade em aprender e ver os olhos brilharem enquanto você fala de assuntos interessantes para eles, é importante. Eu achei bacana porque eles são bem interessados mesmo e motivado eles a ter uma boa ação numa sala de aula, para mim foi um trabalho magnífico.” (VOL3)

Relacionado às situações marcantes não houve nenhum relato que mencionasse todos os grupos de sentido da experiência do voluntariado: foco no beneficiado, benefício próprio ou melhoria social. Contudo a complementariedade entre as categorias é evidente em algumas respostas, pois não existem respostas que se restrinjam a apenas em um elemento. Um exemplo é a resposta do VOL3, que menciona os beneficiados do programa de voluntariado e como a postura deles é importante para a melhoria social ampla.

## 7.6 Interação

O último elemento das competências individuais é a interação. Os autores como Le Boterf (2003) e Sandberg (2000) a definem como o processo através do qual se dá o desenvolvimento da concepção do indivíduo sobre algo. É através da interação e da compreensão de como se aplicam os papéis que se estabelecem e se desenvolvem as competências. Esta categoria é relevante neste trabalho, pois ela encontra-se presente tanto no nível de análise individual como no nível de análise coletivo, apesar de ser inicialmente definida como uma categoria que compõe as competências individuais.

Neste momento de análise, focam-se nos dados dos voluntários em nível individual. Entretanto é difícil se pensar em interação em nível individual, pois a interação exige um meio social. Compreende-se assim que a interação é uma categoria que pode exibir dados relevantes aos dois níveis de análise.

Os voluntários foram questionados com relação ao comitê de voluntariado da filial bem como ao tipo de interação que existia entre os voluntários. Todos os entrevistados relatam que o relacionamento entre os membros do comitê é positivo, que existe ajuda mútua e há espaço para diálogo entre os voluntários e o comitê.

“As pessoas são muito bem envolvidas, comprometidas então com isso a gente consegue atingir esses resultados até porque como eu tava te falando a gente tava num momento de certificação e a gente conseguiu manter e tudo a equipe de voluntariado ainda conseguiu se manter justamente porque foram pessoas preparadas para delegar essas funções né. Então a nossa equipe de voluntariado ela é bem forte e são pessoas que tem bastante tempo de empresa então elas tem mais credibilidade perante os colaboradores também, então a gente não tem nenhum tipo de problema com eles porque a gente já se conhece a muitos anos. Eu vejo que essas são as pessoas certas mesmo para tá na frente do voluntariado justamente pela facilidade que a gente tem de persuasão perante os colaboradores.” (VOL6)

Além dos atributos mencionados os voluntários percebem que o comitê é o órgão central para o bom desempenho do PVE da filial. A dedicação do comitê e o seu papel de articulador entre a empresa e a instituição é mencionado em diversas ocasiões, como o relato do voluntário a seguir:

“Com relação ao comitê eu vejo de um modo legal de se ter o comitê, é ver os comportamentos, é ter que tomar decisões é bacana mesmo porque é importante passar para o comitê e passar para a gente, que é voluntário. É um modo bacana que discutem certas atividades pra chamar atenção deles, então a gente tem atividades que precisam melhorar eles dão o passo a frente, eles fazem a diferença. O comitê para mim é a parte principal, o papel do comitê é chamar atenção dos participantes ali que estão assistindo ao curso, a oficina pra eles questão de melhoria no curso, de tomar decisões, questão de preparo não só nosso mas de quem tá lá fazendo as atividades né? Diferenciada e essa é a visão do comitê e que cada um do comitê, assim eu não tenho o que criticar quem tá lá, eu só tenho a elogiar são assim excelentes mesmo.” (VOL3)

Outro aspecto investigado foi a interação estabelecida entre os voluntários. Apesar de relatarem a falta de um tempo formal para o diálogo entre voluntários e com o comitê, afirmaram que de maneira informal trocam informações sobre o PVE.

“Olha a gente conversa sim sobre o que é realizado, a gente conversa assim no nosso intervalo, pelo celular, no whats (whatsapp), nas reuniões para saber como é que foi, se foi legal se não foi, o que pode melhorar, no dia-a-dia assim mesmo.” (VOL7)

“Sim, o tempo inteiro né a gente tendo uma conversa informal né, sem ser numa reunião nós temos conversado a respeito. Então nós temos aqui reuniões trimestrais aqui no setor de serviços onde a gente sempre cita o trabalho que tem sido feito e daí a gente recolhe todas as sugestões que os colaboradores e até mesmo instituições que eles tem para poder indicar, então a gente estuda, vê se vai entrar no perfil que a Thyssen exige também pra voluntariar mas a gente sempre tem ouvido os funcionários, então é nessas reuniões mesmo, encontros esporádicos no nosso dia-a-dia mesmo até porque nós temos folders espalhados na filial inteira e as vezes o pessoal vê e falam que viram do voluntariado, como é

que tá indo, eu posso entrar eu posso indicar. Então a todo o momento o pessoal busca informação e a gente repassa, isso tem sido uma rotina nossa. Isso aí tá entrando no nosso dia-a-dia, tanto a sustentabilidade quanto o voluntariado, então já tá aqui na veia da gente (risos).” (VOL6)

A interação entre os voluntários não se dá em encontros formais como os realizados pelo comitê, mas ela existe e é considerada importante pelos voluntários. Ela ocorre no âmbito da informalidade, no cafezinho, na sala dos Recursos Humanos, no táxi durante o transporte para o programa de voluntariado e inclusive via mensagem de texto pelo celular. A maioria dos entrevistados considera importante essa interação, e alguns chegaram a relatar a necessidade de se formalizarem momentos de interação entre os voluntários e o comitê.

## **8. COMPETÊNCIAS COLETIVAS ENVOLVIDAS NO PVE E SEUS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS**

Os elementos constitutivos das competências no nível coletivo centram-se nos seguintes elementos: *sensemaking* (contexto, papéis e comunicação), entendimento compartilhado (interação, coordenação dos conhecimentos dos grupos, espírito coletivo), ação (reflexiva e não-reflexiva) e abrangência (tempo e espaço). A seguir encontra-se a análise de cada elemento do nível coletivo, a partir das evidências coletadas.

### **8.1 *Sensemaking***

Para que o desenvolvimento das competências no nível coletivo é necessário que entre os membros do comitê de voluntariado exista o compartilhamento do sentido para o trabalho voluntário. Autores como Weick (1993) reforçam a ideia de que o compartilhamento de sentido se dá através das estruturas, rotinas e papéis desempenhados pelos membros do grupo. Já Boreham (2004) e Hansson (2003) afirmam que o sentido coletivo se desenvolve através da linguagem. Assim para compreender o sentido à nível coletivo foram observados os elementos relacionado ao contexto do grupo, aos papéis desempenhados e a comunicação existente entre os membros. Destaca-se que no nível coletivo das interações o objeto de análise foram os comitês de voluntariado das filiais, tendo em vista o grupo ser o foco da análise do nível coletivo.

## Contexto

O *sensemaking*, conforme descrito por autores como Boreham (2004), Hansson (2003), Zarifian (2001), Frohm (2002) e Le Boterf (2003), é um processo influenciado por uma estrutura ou contexto específico que geram um ambiente favorável para a ação do grupo.

O contexto dos comitês é influenciado por dois níveis, o contexto externo e o interno. O primeiro é composto pelas demandas da matriz, a política de sustentabilidade e pelos membros que não fazem parte do comitê. Já o contexto interno é a realidade estabelecida entre os membros que fazem parte do grupo, através da organização interna, estrutura, desempenho de cada um entre outros.

O contexto externo do comitê é influenciado pela política de sustentabilidade desenvolvida pela empresa. Ainda influenciam o comitê de voluntariado em nível externo o departamento de sustentabilidade através das demandas dos indicadores, a postura do gerente da filial onde o comitê está estabelecido, a postura negativa de alguns gestores e a preparação da empresa para a crise no ano de 2015.

Para exemplificar algumas destas influencias do contexto apresentam-se trechos a seguir, que relatam alguns dos fatores relatados nas entrevistas.

“E é um desafio bem grande mostrar para as pessoas que é um investimento da empresa em responsabilidade social, que é importante, que é necessário a gente fazer isso porque se não a gente vai ficar para trás, e daqui pra frente todo mundo vai fazer, é uma forma do cliente nos olhar diferente, do público olhar a gente de forma diferente. Tem diretores que super apoiam, tem outros que acham que é bobagem, sabe? Não precisa! Tão inventando coisa! Então a gente tem que vencer os que pensam dessa maneira mostrando, ó a gente deu aula para tantos jovens, desses tantos jovens tanto estão empregados, desses que estão empregados tantos descobriram que gostam de trabalhar com mecânica e elétrica, que é uma coisa que tem a ver com o nosso core business, da Thyssen. Quem sabe um dia eles podem vir trabalhar com a gente ou com outras empresas do ramo.” (ENT2)

“Dentro da filial foi o nosso gerente, também comprou a ideia que na época era o(...), e assim deu toda a liberdade para os funcionários de participar ou não e ele

era muito defensor da causa, tanto que ele era um dos integrantes do comitê. No início mesmo ele nos ajudou no desenvolvimento de todas as aulas, ele participava na instituição como voluntário, então ele era bem integrado no projeto.” (ENT5)

“Eu acho que sim. Eu acho que a gente não imaginou que ia demandar tanto do comitê. E tem comitês tipo Brasília, que já trocou várias vezes as pessoas porque é muita carga. Porto Alegre mesmo já vai trocar de novo. Ficou 2 anos agora a Raquel mas já vai trocar porque ela não vai conseguir também. Então se ele fosse mais leve... A gente tinha uma meta de expandir para todas ou para 20 filiais, mas hoje a nossa meta é bem mais tímida. A gente vai expandir para 1, também porque a gente tá se preparando para a crise, tudo isso. Não passa a mensagem certa, enfim a gente ficar desfocando da atividade central da empresa que já vai tá bem difícil.” (ENT2)

Com relação ao contexto interno do comitê, existe muita influência dos fatores externos. Foram mencionados nas entrevistas e nos grupos focais a interação positiva entre os membros comitês, mas a maior menção sobre dificuldades é com relação a demanda de trabalho pelo comitê para a prática do voluntariado.

“Sim, porque elas não tem assim 15 pessoas no escritório. Essas pessoas estão na rua fazendo manutenção de elevador, então não tem quem vai fazer a aula, quem vai fazer o crachá, quem vai chamar o táxi. Tanto é que lá o voluntariado é a cada 15 dias, não tem como ser semanal porque é muito pequena a filial. Das 45 pessoas que trabalham lá quantas ficam no escritório? Umas 10 no máximo. E aí 5 tão no comitê.” (ENT2)

“No início, até ano passado nos íamos duas vezes na semana, as terças e quintas-feiras, como ficou muito puxado, demandando muito trabalho não só dos voluntários mas do comitê então esse ano a gente reduziu apenas para 1 dia, tá? Pra gente fazer um trabalho com mais qualidade, tá?” (ENT4)

O contexto externo influencia os resultados do comitê, um destes reflexos é a demanda de trabalho que impacta nas atividades do comitê e no desempenho do voluntariado. Contudo

percebe-se que os desafios não impedem o bom resultado dos comitês, nem a interação positiva entre eles. É relevante mencionar que o contexto aparece como um elemento importante no estabelecimento e desenvolvimento das competências, profundamente relacionado com o elemento interação. O contexto é a organização do grupo, levando em consideração suas particularidades, demandas externas e características internas. No caso estudado o contexto é avaliado como positivo pelos indivíduos, o que promove o desenvolvimento de competências.

### Papéis

O processo de *sensemaking* também compreende a estrutura social de interação dos grupos. Dentro desta estrutura de interação é fundamental a estrutura dos papéis definidos e conectados entre si (WEICK, 1993; SANDBERG, 1996; FROHM, 2002, 2003; HANSSON, 2003; BOREHAM, 2004).

No desenvolvimento do sentido do trabalho voluntário para os comitês a atribuição de papéis é fundamental. Durante o desempenho das atividades é necessário que cada membro realize as atividades atribuídas a ele para o sucesso da atividade de voluntariado e todos tem papéis claramente estabelecidos. Mesmo sem as reuniões formais os membros do comitês se organizam espontaneamente, conforme os excertos a seguir:

“Dentro do comitê é assim ó a (...) tem essa responsabilidade da divulgação pro novos funcionários que é a conscientização que a gente chama, a (...) tem a responsabilidade de montar as aulas do Jardim A e B a (...) juntamente com ela, a (...) cuida também da parte dos táxis ela que faz o controle com os gastos com o táxi, eu faço mais a parte de liderança desse grupo, contato com a (...), contigo agora tudo que é diferente vai a gestora conversar, participo das reuniões com o gerente, com o comitê executivo na matriz, participo das reuniões das filiais quando tem das filiais que já tem o projeto, o (...) é o responsável pela escala e de fazer a convocação que essa eu considero a parte mais complicada.” (ENT5)

Um membro externo ao comitê que tem um papel importante para o desempenho do comitê são os gerentes das filiais. Estes indivíduos não estão inseridos nos comitês de todas as filiais, mas os gestores de comitê, a coordenadora de sustentabilidade e o próprio gerente compreendem o seu papel para o desempenho do programa de voluntariado dentro da filial.

“De como isso tá sendo divulgado, do apoio do gerente que é a liderança maior no local, então se o gerente vai, se ele participa do voluntariado, se ele nas reuniões mostra isso como importante isso faz com que o programa tenha outra cara, enquanto o gerente não tá nem ai, que acha que isso é bobagem sabe?” (ENT3)

“O papel do gestor é assim, é ele que vai dizer se vai ser feito ou não. Se eu não me envolver isso não vai acontecer, porque as pessoas dentro da empresa tem tantas outras atribuições e tantas outras cobranças então eu preciso dedicar tempo, eu preciso estar disposto, eu preciso abrir a janela para que isso seja feito. Eu preciso dar importância a isso, se eu não der importância a isso, não vai ser feito.” (ENT1)

Uma das filiais aonde foi feita a coleta de dados encontrava-se sem o gerente de filial, para reforçar a importância do papel deste indivíduo a coordenadora de sustentabilidade menciona como o comitê da filial Porto Alegre sofreu com a falta do gerente.

“Por isso que ela quer sair até da liderança. Não só a falta do gerente, eu acho que o gerente é fundamental, essencial, porque ele vai cascatear a importância e autorizar que os coordenadores deixem as pessoas saírem. Porque se não o pessoal diz: há porque tu vai lá brincar com as crianças? Tu não vai, tu não vai. Então ele que tem que mostrar que o assunto é importante. A gente até pegou agora o gerente novo da Manu, a gente sentou ele numa sala aqui e tatata, mostramos tudo e a gente gostou, parece ser uma pessoa que vai apoiar. Mas vai ser complicado...” (ENT2)

Os papéis são relevantes na estruturação do sentido do trabalho voluntário, pois é através do discernimento entre os papéis que os voluntários estabelecem o processo de interação.

### Comunicação

O desenvolvimento do sentido, em nível do coletivo, está relacionado em como as pessoas se organizam e interagem. Levando isto em consideração as formas de comunicação tornam-se essenciais para a construção de sentido do trabalho voluntário. Autores como Boreham (2004) e Hansson (2003) mencionam que a linguagem é estimulada por reuniões. É

necessário também, para Le Boterf (2003) encontrar como resultado uma linguagem comum aos diferentes grupos.

A questão da comunicação é crucial no nível coletivo para o estabelecimento do sentido. Este item foi verificado tanto nos grupos focais quanto nas entrevistas com os voluntários para estabelecer a forma de comunicação entre os membros. Foi constatado que existem dois meios de comunicação existentes: o formal e o informal. De forma similar a interação, que acontece no nível coletivo na forma presencial e via meio eletrônicos, a comunicação formal ocorre durante as reuniões dos comitês e a informal se dá por conversas informais no cafezinho, via mensagens eletrônicas, e-mail, gestos, observações.

Contudo percebe-se que existe uma interação grande fora do ambiente das reuniões, como comprovam os relatos abaixo

“A reunião formal é pra gente trazer pontos e trazer melhorias, fazer alterações, sugerir alguma outra coisa, mas em detrimento de não ter reunião a gente não deixa de se falar e de fazer o dever de casa. Mas a frequência das reuniões deve ser mensal.” (ENT4)

Um dos líderes de comitê entrevistados menciona que os papéis e as atividades já estão tão incutidas no membros do voluntariado que não existe mais a necessidade de comunicação entre os membros com relação a atividades cotidianas.

“caso eu, que monto as aulinhas que a gente tem um programinha assim do que o voluntário deve fazer naquele dia, o que ele vai ensinar para a criança naquele dia e aí a gente tem na nossa rede as pastas que todos os do comitê tem acesso e é de conhecimento de todos aonde que estão as chamadas, aonde que estão os crachás, aonde que estão as aulas, tanto da informática quanto do Jardim A e B mas aí tem o meu papel e o da Bete que todas as aulas que a gente tem pronta a gente já imprime e coloca na pastinha, lá na filial a gente tem um armário que é do voluntariado onde a gente guarda essa pasta que o voluntário leva para a instituição junto com os nossos jalecos que a gente vai identificado como voluntário, as crianças já nos conhecem pela roupa né?” (ENT5)

Ainda com relação à comunicação informal, durante o grupo focal foi solicitado que realizassem um desenho colaborativo, onde um indivíduo começaria o desenho e todos

poderiam fazer uma parte. No desempenho desta atividade na filial de Novo Hamburgo uma das participantes menciona que conseguiu comunicar aos colegas, através do desenho, exatamente o que gostaria de expor quando deu inicio a atividade. Visto que todos que colaboraram para fazer o desenho estavam de acordo com a visão dela sobre o tema.

“Graças a Deus o meu era justamente isso, eu iniciei os bonequinhos dando a volta eu iniciei dando a voltinha tipo aquele negócio do criança esperança sabe? E se transformou nisso mesmo, união, trabalho em equipe, isso aqui é tu conseguir passar para as pessoas o que tu realmente queria dizer.” (GFN5)

## **8.2 Entendimento Compartilhado**

Um dos componentes da competência coletiva é o entendimento compartilhado, sendo para este estudo evidenciado durante as atividades do trabalho voluntário. De acordo com a bibliografia o entendimento compartilhado é estruturado por dois itens: pelo desenvolvimento contínuo do sentido (através do *sensemaking*) e pela estrutura básica que permite o desenvolvimento e manutenção das competências coletivas (SANDBERG, 1996, 2007; HANSSON, 2003). Neste trabalho serão incorporados como elementos do entendimento compartilhado: a interação, a coordenação dos conhecimentos do grupo e o espírito coletivo.

### Interação

Para os autores, a interação é possível no espaço compartilhado para discussão, definição das atividades dos grupos ou de troca de experiências (SANDBERG, 1996, 2007; FROHM, 2002; 2003; HANSSON, 2003; BOTERF, 2003). Conforme apresentado no mapa mental a interação, no nível individual e coletivo, é resultado das relações sociais estabelecidas entre os membros do grupo.

No contexto deste estudo a interação é importante para verificar emergência das competências individuais ao nível coletivo, além de ser fundamental para o processo de construção de sentido. As interações ocorrem em diferentes formatos, como: dentro do comitê de voluntariado, dentre os voluntários, dentre os voluntários e os membros do comitê, dentre o comitê e o departamento de sustentabilidade. Apesar delas se apresentarem em diversos

formatos o foco desta análise centra-se nos comitês de voluntariado, e os dados mais representativos foram coletados nas dinâmicas de grupo focal.

Ao mencionar a interação dentro dos comitês os membros afirmaram que

“É, cada um vai fazendo a sua parte tentando ajudar, auxiliar o outro para daí conseguir dar certo porque muitas vezes falta o tempo, tem o fechamento de mês, tem um problema da logística, tem uma coisa ou outra que tem que ser feito e aí pede socorro pro outro que tá com um “pouquinho” menos de tarefa para tentar não deixar na mão o final que é as crianças lá, os adolescentes.” (GFP2)

“O comitê eu acho que é a dedicação de cada um, a ajuda, o companheirismo que cada um tem aqui dentro na hora dos eventos de cada um poder dar o suporte para o outro se precisar, também nas palestras e nos eventos que a gente promove isso é muito importante.” (GFN3)

As interações entre os membros do comitê se dão através das reuniões formais mensais de planejamento do programa de voluntariado, através dos e-mails para acordos com relação as dinâmicas a serem aplicadas nos PVE, através das conversas informais no decorrer do expediente e durante o trajeto para as atividades de voluntariado.

A interação é um elemento importante que estimula o *sensemaking* e reforça aspectos como a cultura organizacional, a convivência, o estabelecimento de papéis e o apoio dentre os membros do grupo. Assim permite a dinamização da construção do sentido coletivo e o efetivo desempenho das competências individuais e coletivas.

Para reforçar a interação como um elemento relevante na construção das competências em nível coletivo menciona-se novamente o relato obtido no grupos focal realizado em Novo Hamburgo, com relação ao sentido do TV para a empresa:

“Graças a Deus o meu era justamente isso, eu iniciei os bonequinhos dando a volta eu iniciei dando a voltinha tipo aquele negócio do criança esperança sabe? E se transformou nisso mesmo, união, trabalho em equipe, isso aqui é tu conseguir passar para as pessoas o que tu realmente queria dizer.” (GFN5)

Dessa forma é possível demonstrar como a interação permite a consolidação do entendimento compartilhado, através da construção e elaboração do sentido coletivo através

de discussões e trocas de experiências. O grupo então elabora sobre este processo o entendimento compartilhado, ou seja, o sentido coletivo sobre o trabalho voluntário, além da forma com que se organiza para o desempenho da atividade.

#### Coordenação dos conhecimentos do grupo

A competência coletiva se efetiva através da coordenação de diferentes bases de conhecimento em função de um objetivo comum. Ele ocorre motivado pelos processos de *sensemaking*, interação e espírito coletivo e é ao mesmo tempo resultado destes processos apontam os autores como Hansson (2003), Frohm (2002), Le Boterf (2003), Boreham (2004) e Sandberg (2007). Assim a coordenação dos conhecimentos ocorre porque os processos mencionados acima são simultaneamente causa e resultado dos diferentes conhecimentos existentes dentro o grupo.

Como existem diversos atores envolvidos na dinâmica de planejamento do programa de voluntariado, o elemento coordenação dos conhecimentos é importante para gerar complementariedade de competências, fazendo assim emergir a competência coletiva. Dentro do comitê a prática de coordenação de conhecimento é bastante evidente durante a distribuição de papéis entre os grupos, pois as atividades são divididas de acordo com a *expertise* de cada membro do comitê.

“Então foi tudo muito novo assim, ninguém sabia nada então a gente mais ou menos se dividia dessa forma, um era responsável por chamar o taxi, outro era responsável pela escala que é uma parte bem complicada de fazer a convocação dos voluntários, porque tu tem que saber quem vai, ter todo o cuidado para não tirar duas pessoas do mesmo setor, se é pessoas do campo, da corretiva tem que ter outro para dar cobertura essa era a atividade do Everson, que ele trabalhava no DECA e tinha conhecimento de todos no campo, então essa tarefa ficou com ele” (ENT5)

Um ponto comentado durante a realização dos grupos focais é a questão de que mesmo existindo uma gama de conhecimentos diferenciados dentro dos comitês, a maioria dos membros conhece a atividade de forma sistemática e consegue suprir a ausência de um colega caso seja necessário.

“Todos tem o mesmo conhecimento e para cada um tá atribuída uma atividade, a minha atividade eu que entrei a pouco tempo é mais a parte das escalas do pessoal para poder acompanhar que uma vez por semana a gente faz. Então é complicado algumas coisas mas a gente consegue desenvolver. Quando um não pode o outro ajuda o outro e sempre tem uma união para tocar o projeto adiante.” (GFP2)

Outro aspecto da coordenação dos conhecimentos é como o próprio programa se organiza em nível macro. A coordenação dos diferentes atores envolvidos na gestão, em nível estratégico o comitê matriz e o departamento de sustentabilidade, no nível tático o gerente da filial e o comitê local e no nível operacional os voluntários. Apesar desse não ser o foco de análise, a coordenação dos conhecimentos estabelecida entre estes órgãos é crucial para o desenvolvimento do programa. A gestão do programa visa auxiliar os comitês locais na prática do voluntariado, através de diversas medidas e transferência de conhecimento.

“Aí depois a gente viu, não, a gente tem que mostrar resultado, tem que mostrar indicadores, tem que ver se a gente tá realmente transformando a vida de alguém ou tá indo só para brincar. Então nós aqui resolvemos, vamos montar toda uma estratégia, um programa de voluntariado, aulas prontas para facilitar.” (ENT2)

Como mencionado, coordenação dos conhecimentos é influenciada pelo *sensemaking*. Essa influência é exercida pelos elementos dos papéis atribuídos a cada um dos membros e através das formas de comunicação que estabelece a relação dentro do grupo. Em nível estratégico percebe-se que a coordenação dos conhecimentos também influencia na construção do *sensemaking* nos comitês locais de voluntariado.

A coordenação de conhecimentos é um dos elementos que colaboram na construção do entendimento compartilhado, e conseqüentemente na construção da competência coletiva. A coordenação dos conhecimentos é amplamente influenciada pela interação, e através dela permite com que o grupo organize seus conhecimentos e competências individuais e as coloquem à favor do grupo. Como mencionado no elemento papéis os comitês tem tarefas que são repassadas a seus membros de acordo com a sua função dentro da empresa e com seu conhecimento da atividade da empresa. Um exemplo é a elaboração da escala pelos membros do comitê, onde o responsável pela elaboração conhece os funcionários e os diferentes departamentos da organização.

Portanto a coordenação de conhecimentos ocorre quando o grupo se organiza de forma espontânea e levando em consideração as competências e conhecimentos individuais para que o grupo, no seu coletivo, atinja os resultados esperados.

### Espírito Coletivo

O espírito coletivo é um elemento que considera a interdependência entre os membros para alcançar o objetivo comum do grupo (BOREHAM, 2004; HANSSON, 2003). Zarifian (2001) adiciona a discussão do espírito coletivo, a questão da corresponsabilidade que propicia o desenvolvimento de uma “rede” entre os membros do grupo. Cita-se novamente Le Boterf (2003), pois se estabelece uma complementariedade entre as competências. Através dos fatores mencionados é possível reforçar o espírito coletivo, definido por Weick e Roberts (1993) o entendimento das ações conectadas entre si e relacionadas ao sistema, gerando um senso de interdependência e visão de processo.

Este elemento é reflexo das dinâmicas interativas complexas estabelecidas entre o grupo, que percebem suas atividades como profundamente correlacionadas, buscando o melhor desempenho possível para as atividades do voluntariado. Para alcançar estes objetivos, apesar da carga horária exigente, os membros do comitê buscam horários alternativos para completarem as demandas do voluntariado.

“Então quanto ao comitê desde o início até essa minha gestão eu não posso me queixar, são pessoas que pegam junto, me ajudam as vezes eu não consigo fazer qualquer atividade então quem eu escolher para me ajudar, me ajuda.” (ENT5)

“Olha o grupo que esteve desde o início até o grupo de hoje que é o atual eu acho que a gente tem uma boa relação. Eu considero que o pessoal é unido, né? A gente consegue se ajudar a se trocar, nas reuniões é rara a reunião que um integrante não possa ir mas sempre preocupado, o que que falou, o que que decidiu o que..” (ENT5)

A questão da importância da compreensão de que as atividades são conectadas para o bom resultado do trabalho voluntário é repassada também aos voluntários, para que tenham responsabilidade com seu papel no voluntariado. Esse movimento de compreensão de que todo o grupo encontra-se conectado é repassado do comitê aos voluntários, como fica representado no trecho a seguir:

“Ai se a Fulana não pode ir é responsabilidade do voluntário buscar outro colega voluntário pra ir no teu lugar. Porque a criança não pode ficar lá esperando né? Então se por algum motivo de saúde, se por algum imprevisto que ninguém tá livre de acontecer a Fulana não pode ir a Fulana liga, (...) tu pode ir no meu lugar? Então a gente já estimula pra que os voluntários façam isso, tá?” (ENT4)

O espírito coletivo é o elemento que revela se o grupo percebe a interdependência entre as atividades elaboradas. Dessa percepção sobre a importância da interdependência de tarefas surge um dos componentes para a concepção do entendimento compartilhado. O relevante na construção do espírito coletivo é que todas as ações realizadas pelo grupo interferem no resultado final, e esta compreensão influencia a forma com que o grupo se enxerga, o entendimento compartilhado. Através dos dados coletados percebe-se que existe espírito coletivo tanto entre os membros do comitê como entre os voluntários. É perceptível também que entre os membros do comitê, justificado pela maior interação e comunicação estabelecida entre estes indivíduos, o espírito coletivo é mais evidente. Entre os voluntários existe o espírito coletivo, mas o estabelecimento deste elemento é influenciado em grande parte pelo posicionamento do comitê de voluntariado.

### **8.3 Ação**

Os autores da dimensão social das competências classificam a ação de duas formas, a ação reflexiva (WEICK, 1993; FROHM, 2002; HANSSON, 2003. LE BOTERF, 2003) e não reflexiva (WEICK, 1993). A ação que os autores abordam é baseada nas competências práticas e interpessoais, competências estas que resultam da construção do sentido do trabalho.

No desempenho do trabalho voluntário os comitês realizam tanto ações reflexivas, que demandam uma construção de significado, quanto ações não-reflexivas que são as práticas de rotina, baseada em experiências prévias.

#### Ação reflexiva

Como afirmando anteriormente o sentido do trabalho só é construído através de interações, considerada por Frohm (2002,2003) como um processo reflexivo. Já Le Boterf (2003) menciona que para o desenvolvimento das competências coletivas é necessário o

desenvolvimento de processos reflexivos, como saber elaborar e saber aprender com as situações que surgem.

A ação reflexiva aparece dentro do contexto do trabalho voluntário em duas dimensões, no desempenho das atividades do comitê e no contato com os jovens e crianças que são atendidos pelo programa de voluntariado. Na primeira situação é onde ocorre com maior frequência, quando o comitê tem a necessidade de superar algum obstáculo ou encontrar uma resposta nova a um desafio. Os comentários coletados nas entrevistas se remetem geralmente aos projetos pilotos, quando todas as atividades eram novas e desafiadoras.

“Então as duplas se organizavam da melhor maneira possível, horário, questão de agenda, a gente ia se dividindo e montando. Tinha muita dificuldade de montar porque não tinha o foco assim do que dar para aquelas crianças, então a gente fazia mais pelo intuito de pesquisar na Internet e mais ou menos foram essa as aulas das crianças no primeiro ano de instituição.” (ENT5)

A ação reflexiva também é presente no contato do comitê com os jovens beneficiados, pois a condução do trabalho voluntário está muito atrelada a resposta que o beneficiado emite ao comitê. Assim mesmo que exista um planejamento prévio, o comitê percebe a necessidade de ajustar o desenvolvimento do programa as demandas e a realidade dos jovens e crianças assistidas.

“E essa parte do desenvolvimento a gente consegue acompanhar o desenvolvimento da criança e do adolescente que tá ocorrendo ali dentro. A gente consegue ver, enxergar o desenvolvimento que eles estão tendo, qual é o nível que eles vão ir, qual parte eles estão indo. A gente consegue também ajudar a direcionar e alinhar isso aí.” (GFP2)

### Ação não-reflexiva

Weick (1993), afirma que as empresas baseadas em papéis e rotinas funcionam muito bem em situações definidas ou previsíveis. No caso do comitê de voluntariado um pequeno número de ações podem ser consideradas não-reflexivas. No processo de coleta de dados os entrevistados afirmaram que cada programa de voluntariado existente em cada filial tem suas

particularidades, e os comitês as gerenciam de forma única.

Com relação as ações não-reflexivas são as desempenhadas todas as semanas pelo comitê, para a preparação da atividade voluntária. A preparação pode ser dividida em dois momentos, o planejamento onde cada membro do comitê tem uma atividade que desempenha regularmente e as atividades práticas do dia do voluntariado.

“Aí quem é responsável naquela semana, foi ontem ou hoje que é terça, ontem desculpa foi a (...). Então a (...) que vai buscar a pasta da informática, a pasta do Jardim ela que vai ver quem dos voluntários que estão na escala e vai providenciar os crachás, ela que vai procurar com a (...) os vale-táxi, então toda essa organização foi feita pelo comitê também, então é uma organização que a gente faz no dia.” (ENT5)

“Dentro do comitê cada colega é responsável por uma atividade. O trabalho voluntário do jeito que ele tá hoje tem muita coisa que acontece nos bastidores, é formar a escala, é montar as aulas, é comprar os recursos, é ficar fazendo o intermédio com a instituição, é ir pelo menos uma pessoa do comitê por semana com os voluntários para ir monitorando, acompanhando, nortear né?” (ENT4)

#### **8.4 Abrangência**

O elemento abrangência para Bitencourt, Azevedo e Froelich (2013) é o escopo, o momento relacionado ao tempo e espaço, e a ação coletiva é executada num determinado período de tempo. O espaço é o local onde a competência é vislumbrada na prática. A definição de espaço para Weick (1993) realiza-se nos papéis e rotinas, encontros onde se desenvolvem o significado deste coletivo. O autor que elabora o elemento tempo é Hansson (2003) que o alia a competência prática, visto que é através do tempo que é determinada a experiência sobre a tarefa.

##### Tempo

O elemento tempo tem pouca relevância para o caso analisado, visto que as menções sobre a atividade são mais presentes nas citações já mencionadas nos elementos anteriores.

Existem dois tempos mencionados nos dados, o tempo cronológico mencionado principalmente no elemento biografia e o tempo relativo que refere-se á prática das atividades. Esta segunda configuração refere-se as impressões que os indivíduos tem com relação ao tempo, se ele passa mais rápido ou mais devagar de acordo com o tipo de atividade que realizam. O tempo relativo não foi mencionado explicitamente pelos entrevistados, mas foi possível perceber em alguns comentários que na prática de atividades que são consideradas prazerosas, como o trabalho voluntário, o tempo passava perceptivelmente mais rápido.

### Espaço

Na construção das competências coletivas o espaço é um elemento relevante, pois é o local que viabiliza a interação. Na coleta de dados os entrevistados sinalizaram diferentes espaços onde as interações aconteciam, e muitos destes espaços são informais. O trecho abaixo explicita como o espaço pode ser um meio local informal que possibilita a interação

“Normalmente como eu fico aqui no RH e acaba sendo um ponto de apoio quando a gente vai ter alguma ideia por mais que eu não faça parte do comitê eu acabo me envolvendo então a conversa entre os voluntários acontecem quando alguém passa aqui na sala depois de ter feito ação na escola e eu já aproveito para perguntar como é que foi, e trocar ideia para saber se eles se interessaram ou não no tema, se a gente já pode pensar no próximo tema, então as conversas acontecem assim, não tem um dia e hora marcada nem certa frequência mas é muito do próprio movimento da empresa, você vê as pessoas voltarem e você fica na ansiedade de saber se foi legal, como é que foi e o que você pode fazer da próxima vez. Então tem essa troca de ideias sim, não formal mas ela existe.” (Lorena)

Contudo os espaços formais de interação mais mencionados são as reuniões entre os membros dos comitês

“Olha o grupo que estive desde o inicio até o grupo de hoje que é o atual eu acho que a gente tem uma boa relação. Eu considero que o pessoal é unido, né? A gente consegue se ajudar a se trocar, nas

reuniões é rara a reunião que um integrante não possa ir mas sempre preocupado, o que que falou, o que que decidiu o que...” (Raquel)

Durante a coleta de dados os espaços apresentam-se como ambientes importantes para o estabelecimento das competências coletivas. Uma constatação importante é que estes espaços, na sua grande maioria, são ambientes informais. Podem ser no táxi, em conversas nos intervalos e inclusive via mensagem de celular. Os espaços formais utilizados pelos membros dos comitês são as reuniões, locais importantes também para a solidificação das competências através da interação. Contudo se ressalta a relevância do espaço informal para a sedimentação das competências.

## **9. ANÁLISE DO SENTIDO DO TRABALHO VOLUNTÁRIO PARA O COMITÊ EM NÍVEL EMPRESARIAL**

Neste capítulo será analisado a forma com que o sentido é atribuído ao trabalho voluntário no nível coletivo levando em consideração duas dimensões: o sentido coletivo, atribuído ao sentido do trabalho voluntário para o comitê; e o sentido empresarial identificado como o sentido atribuído ao trabalho voluntário para a empresa. A discussão sobre o sentido atribuído ao TV é justificada pois a base para o desenvolvimento de competências está na forma com que os indivíduos atribuem valor a uma atividade. Se o trabalho voluntário é visto como algo relevante pelo coletivo, essa valorização leva ao desenvolvimento de competências individuais, coletivas e conseqüentemente as competências sociais.

Levou-se em consideração três níveis diferentes de compreensão sobre o trabalho voluntário: o sentido individual discutido na dimensão individual das competências, o que é considerado como sentido do trabalho voluntário para o comitê e o que é o sentido do trabalho voluntário para a empresa. Estes dados foram coletadas exclusivamente com membros dos comitês da filial de Porto Alegre e Novo Hamburgo.

Para identificar o sentido que o comitê fazia sobre o trabalho voluntário foi solicitado que mencionassem palavras que representassem o que era o trabalho voluntário para o comitê. Os dados coletados apresentam muita similaridade entre os diferentes relatos e vários elementos das categorias das competências coletivas podem ser identificados.

A questão do comprometimento foi mencionada durante a atividade de grupo focal em Novo Hamburgo por diversos entrevistados

“O comitê eu acho que é a dedicação de cada um, a ajuda, o companheirismo que cada um tem aqui dentro na hora dos eventos de cada um poder dar o suporte para o outro se precisar, também nas palestras e nos eventos que a gente promove isso é muito importante.”  
(GFN3)

Para o comitê de Novo Hamburgo a questão do entendimento compartilhado é perceptível nos discursos através dos elementos da interação e do espírito coletivo. O sentido do trabalho voluntário para o comitê está relacionado à questão da interação entre os membros, ou seja, da prática de discussões e relacionamento entre os membros do grupo. E também do espírito coletivo, da compreensão coletiva de que o trabalho do grupo só é bem sucedido se realizado em conjunto. Um trecho que menciona isso é o abaixo:

“É que quem tá dentro do comitê, querendo ou não, fica mais envolvido com as ações então sente mais o impacto de ver a felicidade da crianças, de ver a realização dela então eu acho que isso acaba engajando isso a gente cada dia mais para permanecer com as ações voluntárias.” (GFN4)

Com relação ao sentido do trabalho voluntário coletivo atribuído pelo grupo focal realizado com o comitê da filial Porto Alegre, este está mais relacionado com a satisfação pessoal do comitê em realizar algo positivo para os beneficiados do programa. De forma similar ao grupo focal de Novo Hamburgo existe muita convergência nos discursos dos membros do comitê.

“A questão da satisfação, satisfação e alegria de pode transformar um pouco a vida de crianças, jovens e adolescentes no caso de tentar melhorar um pouco a condição, mostrar um outro lado da vida também pra eles. Que no contato que a gente tem com eles a gente também acaba sendo um exemplo de alguém que aos poucos e com esforço foi conseguindo vencer.” (GFP1)

“E a satisfação de ver que não é 100% das crianças, nem 50%, mas uma porcentagem que a gente atribui e faz e dá o desenvolvimento e tem um resultado, a gente vê um resultado do que tá acontecendo.”

(GFP2)

Na última etapa dos grupos focais buscou-se identificar o sentido que o comitê atribuía ao que é trabalho voluntário para a empresa. O objetivo era perceber se existem distorções entre o que é o trabalho voluntário para o indivíduo ou comitê, confrontado com a percepção da empresa.

Quando solicitado aos grupos que desenhassem de forma coletiva o que era o trabalho voluntário para a empresa percebeu-se dois fatos relevantes: que alguns membros conseguiram transmitir o que o seu desenho deveria representar para todos os outros membros do grupo, mesmo sem existir comunicação entre eles; e que há sobreposição entre as concepções do sentido do trabalho voluntário, levando em consideração múltiplas dimensões.

“Graças a Deus o meu era justamente isso, eu iniciei os bonequinhos dando a volta eu iniciei dando a voltinha tipo aquele negócio do criança esperança sabe? E se transformou nisso mesmo, união, trabalho em equipe, isso aqui é tu conseguir passar para as pessoas o que tu realmente queria dizer.” (GFN5)

“Na verdade a única coisa que a minha criatividade me permitiu fazer foi um quadrado que significa a empresa, mas olhando o desenho é mais ou menos o que eu tinha pensado, a solidariedade da empresa no caso com a comunidade e eu acho que é mais ou menos isso o objetivo do TV.” (GFN6)

“Eu desenhei uma instituição qualquer aí ela se tornou a Thyssen, e eu acho que é isso mesmo a gente leva um pouquinho da gente acaba levando um pouquinho da empresa. E também pessoas juntas unidas todas sorrindo, coraçãozinho e é isso aí.”(GFN1)

Os participantes do grupo focal de Porto Alegre também apresentaram congruência entre as diferentes dimensões do sentido do trabalho voluntário. A questão da satisfação aparece nos discursos dos integrantes deste grupo focal e permeia o sentido do trabalho voluntário para o comitê e a visão que eles tem do que é o trabalho voluntário para a empresa.

“A questão da satisfação, satisfação e alegria de pode transformar um

pouco a vida de crianças, jovens e adolescentes no caso de tentar melhorar um pouco a condição, mostrar um outro lado da vida também pra eles. Que no contato que a gente tem com eles a gente também acaba sendo um exemplo de alguém que aos poucos e com esforço foi conseguindo vencer.” (GFP1)

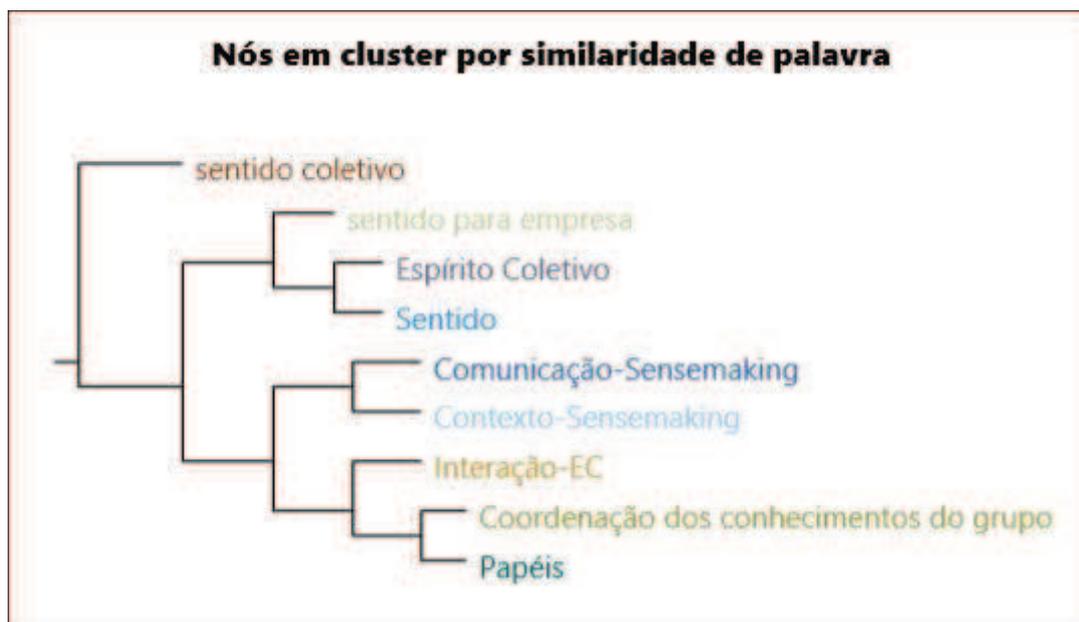
Para o sentido coletivo do TV a satisfação aparece como a motivação para a motivação do voluntariado para a empresa. Nos trechos a seguir aparecem os comentários com relação a união que a atividade de voluntariado promove entre os funcionários e como ela reforça o sentido de satisfação para o trabalho.

“É uma união e uma satisfação, pelo menos uma porcentagem, do desenvolvimento que a gente se dedicou e pelo menos conseguiu acrescentar para alguém.” (GFP2)

“A mesma coisa, união. A satisfação de conseguir contribuir um pouquinho no desenvolvimento do bem maior” (GFP1)

Para representar a sobreposição existente entre as diferentes dimensões do sentido do trabalho voluntário foi elaborada através do NVIVO uma análise de cluster com os nós que incorporam as categorias do sentido. Foi inserido na análise o nó sentido em nível individual, os elemento da categoria de análise *sensemaking* e os elementos da categoria entendimento compartilhado. O resultado é apresentado a seguir:

Gráfico 2: Análise de Cluster para o sentido grupal



Fonte: elaborada pela autora através do software NVIVO 10.0

A análise de cluster permite a constatação de quais categorias são mais relacionadas, e para analisar o sentido em suas diferentes dimensões, a análise concentra-se nos nós agrupados no topo, visto que os demais nós apresentam correlações fracas com as categorias do sentido.

As relações mais estreitas são entre os nós espírito coletivo e sentido, comunicação e contexto e coordenação de conhecimento e papéis. Com relação aos primeiros nós mencionados, sentido e espírito coletivo, este sentido refere-se ao nível individual das competências. Assim a análise relaciona sentido individual na construção do espírito coletivo, portanto a forma com que o indivíduo elabora o sentido individual influencia na composição do espírito coletivo do grupo.

Os nós sentido do trabalho voluntário a nível individual, o espírito coletivo e o sentido do trabalho voluntário para a empresa apresentam relações mais ou menos próximas. Os elementos sentido individual e o espírito coletivo apresentam ampla similaridade. Estes dois elementos se conectam com o sentido do trabalho voluntário definido pela empresa. O sentido do TV para a empresa, de acordo com os entrevistados, é próximo ao que os voluntários e os membros do comitê apontaram como o sentido individual do TV. Os dados apontam que

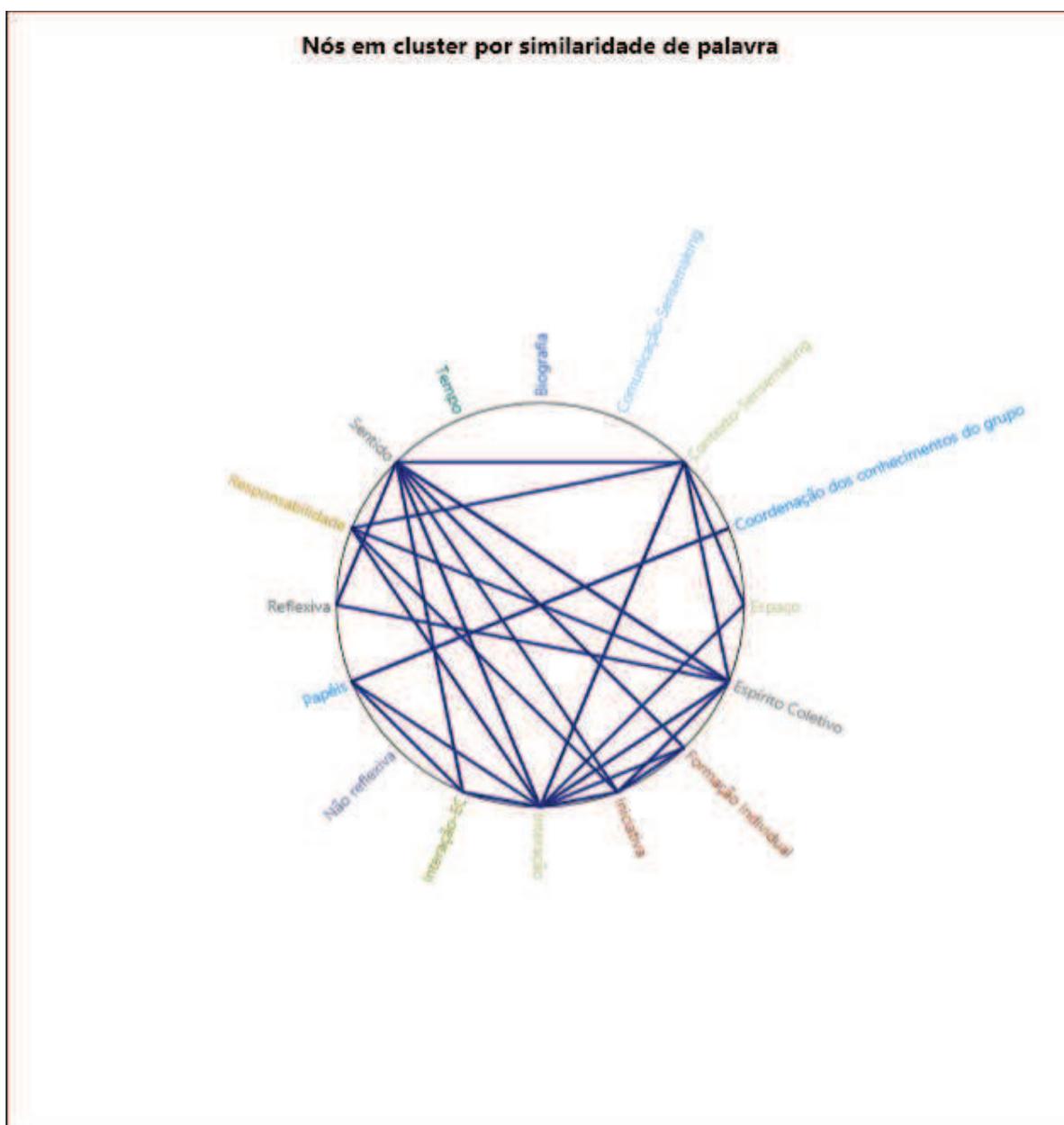
existe mais relação entre a percepção individual do sentido e o sentido do TV para a empresa, do que para o sentido do TV para o comitê (coletivo).

A análise da construção do sentido do trabalho voluntário a nível coletivo e empresarial trouxe algumas questões interessantes. A primeira consideração é que existe mais similaridade, para os entrevistados, entre o sentido individual e o sentido do TV para a empresa. Essa constatação se justifica pelo fato das pessoas atribuírem ao sentido empresarial o mesmo sentido que elas atribuem individualmente para o TV, o que comprova ainda o alto comprometimento dos indivíduos para com o programa. Além disso, o sentido coletivo, este atribuído ao comitê, é o que apresenta menor relação com as demais dimensões de sentido. Contudo essa constatação não representa que os comitês não possuem uma construção coletiva de sentido, mas sim que a construção do sentido coletivo valoriza elementos de interação social, como a interdependência de tarefas e o comprometimento do trabalho do grupo.

## **10. ANÁLISE DA RELAÇÃO ESTABELECIDADA ENTRE OS NÍVEIS INDIVIDUAL E COLETIVO DAS COMPETÊNCIAS**

Neste capítulo busca-se explicar como as competências em nível individual e coletivo se relacionam. Para realizar esta análise foi elaborado juntamente ao software NVIVO uma análise de cluster utilizando todas as categorias e elementos de análise dos níveis individual e coletivo das competências. O resultado é um gráfico circular que apresenta as correlações entre as categorias através de linhas e cores, a espessura da linha representa a força da relação entre as duas variáveis, linhas mais espessas identificam correlações mais estreitas. A coloração azul apresenta correlações similares e a cor vermelha correlações dissimilares. O resultado é apresentado abaixo.

Gráfico 3: Análise de Cluster Circular entre os nós dos níveis individuais e coletivos das competências



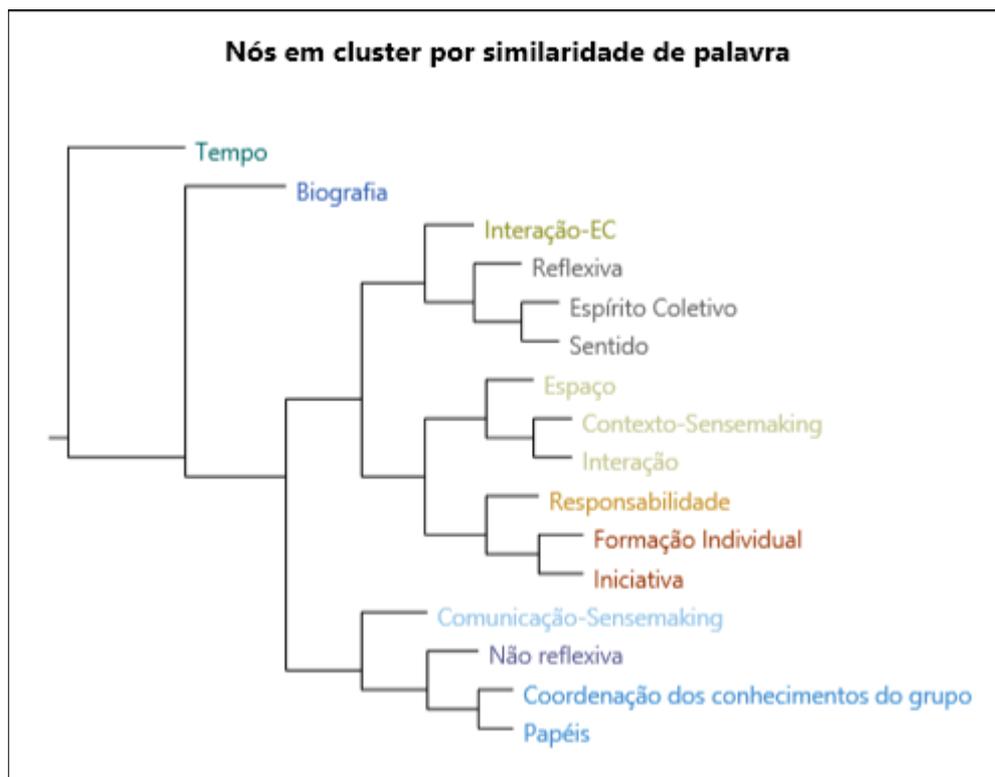
Fonte: elaborada pela autora através do software NVIVO 10.0

O resultado superior apresenta um correlação de Pearson entre 1 e 0,7, ou seja, são fortes e isto é exemplificada no gráfico pela coloração azul das linhas. Todas as correlações apresentadas acima são consideradas similares (por isso todas as linhas são na cor azul) e fortes, e a força das correlações é revelada pela densidade das linhas. Três nós não apresentam relações fortes com os demais, são eles biografia, tempo e comunicação. Na construção do sentido individual, a biografia aparece como um elemento importante para justificar a atribuição do sentido, contudo na análise da relação entre o nível individual e coletivo ela não apresenta relação forte com os demais itens. O tempo e a comunicação também são nós que

apresentam interação menor que 0,7 levando em consideração os nós do nível individual e coletivo das competências.

Para exemplificar de forma mais clara as correlações do gráfico circular, apresentaremos o dendograma horizontal elaborado pelo NVIVO com os mesmos nós utilizados na elaboração da análise anterior.

Gráfico 4: Análise de Cluster dendograma horizontal entre os nós dos níveis individuais e coletivos das competências



Fonte: elaborada pela autora através do software NVIVO 10.0

O gráfico acima apresenta a complexidade das relações entre o nível individual e coletivo das competências. Como mencionado anteriormente na análise dos dados, existe sobreposição entre as categorias de análise, o que permite a discussões transversais entre a dimensão individual e coletiva das competências.

Apesar da sobreposição entre os dois níveis, a análise apresenta correlações mais fortes entre algumas categorias do nível coletivo e do nível individual. Existe correlação estreita entre algumas categorias individuais, sendo estas: responsabilidade, formação individual e iniciativa. O agrupamento destas revela que a competência individual apresenta complementariedade entre suas categorias, pode-se exemplificar este fato através da análise das categorias iniciativa e formação individual. A relação estreita entre elas afirma que a

iniciativa, ou seja, o ímpeto de buscar uma resposta está relacionado com a formação do indivíduo.

Contudo, visando buscar a explicação sobre como as competências emergem do nível individual para o coletivo é preciso buscar similaridades entre categorias em níveis diferentes. No dendograma horizontal a categoria espírito coletivo encontra-se estreitamente relacionada com a categoria sentido. A justificativa para tal correlação advém do fato de que o sentido individual exemplifica a forma com que os indivíduos enxergam o trabalho voluntário. A existência de sentido na prática do voluntariado influencia a elaboração do espírito coletivo. O indivíduo que desenvolve sentido individual sobre o voluntariado percebe a importância do trabalho coletivo para o sucesso do PVE e desenvolve a compreensão sobre a interdependência de tarefas.

Outra relação entre categorias de níveis diferentes é entre a interação e o contexto, elemento que compõe o *sensemaking*. A interação, em nível individual, é o processo de desenvolvimento da concepção da atividade do voluntariado, já o contexto são as estruturas, regras e rotinas elaboradas em nível coletivo. Na categoria interação os indivíduos buscam compreender como será a prática do voluntariado. No contexto são analisadas as estruturas, regras, rotinas, culturas e estratégias estabelecidas pelo grupo. Assim a prática da interação no nível individual influencia a construção do contexto, o que explica a relação estreita entre as categorias.

Entre o nível individual e coletivo ainda se estabelecem relações menos estreitas que as mencionadas anteriormente, como à relação entre as categorias interação e as categorias coletivas contexto e espaço. O espaço é o campo de atuação onde as relações individuais (interação) e as coletivas (contexto) são estabelecidas. Pode-se mencionar a relação entre espírito coletivo e sentido com o tipo de ação, a reflexiva. O espírito coletivo está relacionado com a compreensão sobre a interdependência de ações e os dados apontam que o espírito coletivo se relaciona de forma mais profunda com ações reflexivas. Pode-se concluir que para a construção do espírito coletivo depende-se de ações reflexivas.

A categoria interação, elemento do espírito coletivo, se relaciona conforme apresentado no gráfico com o tipo de ação reflexiva, espírito coletivo e sentido. Pode-se perceber que o sentido individual permeia a construção do espírito coletivo e baliza a interação, ou seja, a reflexão sobre a troca de experiências.

A interação, elemento da dimensão coletiva das competências, apresenta correlação com várias categorias da dimensão individual (iniciativa, formação, responsabilidade,

interação e sentido) o que confirma uma das hipóteses apresentadas no início do trabalho. A hipótese afirma que as competências individuais necessitam de um contexto social para o seu estabelecimento e desenvolvimento, e é através da interação que se estabelece esta dinâmica.

O gráfico circular é outro elemento que reforça esta colocação, ao analisar a interação, categoria da dimensão individual, percebe-se que ela está relacionada com categorias do nível individual e coletivo das competências. A interação individual está fortemente relacionada à: formação individual, iniciativa, espaço, contexto, sentido, responsabilidade, papéis e interação coletiva. Para comprovar que as competências individuais emergem para o nível coletivo através da interação na análise da categoria coletiva da interação percebe-se a sua relação estreita com as categorias sentido, papéis e interação individual. Os gráficos e dados apontam que é através da interação que as competências sociais podem ser desenvolvidas, respaldadas por elementos individuais e coletivos complexos como o sentido do trabalho voluntário, a formação, os papéis e o espaço.

Alguns elementos das competências coletivas e das competências individuais, no dendograma horizontal encontram-se agrupados, sendo as categorias comunicação e papéis (elementos do *sensemaking*), ação do tipo não-reflexiva e a coordenação dos conhecimentos do grupo. Contudo se for retomada a análise ao gráfico circular, percebe-se que os elementos comunicação e ação do tipo não-reflexiva não estão fortemente relacionados com os elementos papéis e coordenação dos conhecimentos do grupo. Em compensação estes últimos dois elementos apresentam uma correlação forte, significando que a distribuição dos papéis está relacionada com os diferentes conhecimentos do grupo.

Os gráficos elaborados permitem estabelecer a relação entre os níveis coletivo e individual das competências. Ainda exemplificam quais elementos são mais significativos para que as competências individuais emergem para o nível coletivo, e comprovam que a interação é o elemento chave para a consecução deste movimento e através deles o surgimento das competências sociais.

A seguir será apresentada a síntese dos resultados obtidos:

Quadro 11: Síntese dos Resultados das Competências Coletivas

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Elementos de Análise</b>	<b>Resultados</b>
<i>Sensemaking</i>	<b>Contexto</b>	Externo( matriz, departamento de sustentabilidade e Comitê Sustentabilidade).

	<b>Papéis</b> <b>Comunicação</b>	Interno (Comitê) Comitês, Voluntários, Gestores do Programa Formal e Informal
<b>Entendimento Compartilhado</b>	<b>Interação</b>  <b>Coordenação dos conhecimentos dos grupos</b>  <b>Espírito coletivo</b>	Nos comitês; entre voluntários, entre comitês e com o Departamento de Sustentabilidade.  Distribuição de papéis e expertise de cada membro do comitê.  Conexão do grupo, visão processual, posicionamento do comitê.
<b>Ação</b>	<b>Reflexiva</b>  <b>Não reflexiva</b>	Atividades do comitê, contato com o beneficiado e contato com a instituição.  Papéis, planejamento das atividades de voluntariado, comitê ao repassar as atividades aos voluntários.
<b>Abrangência</b>	<b>Tempo</b>  <b>Espaço</b>	Tempo cronológico e processual  Local de interação formal e informal

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 12: Síntese dos Resultados das competências individuais

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Elementos de Análise</b>	<b>Resultados</b>
<b>Sujeito</b>	<b>Biografia</b>  <b>Formação</b>  <b>Iniciativa</b>  <b>Responsabilidade</b>  <b>Sentido</b>	Crença/religião, educação e dificuldade na infância  Comitê (formal), educação e necessidade de preparo psicológico.  Trabalho voluntário, membro do comitê, novas práticas para o voluntariado, pro atividade, sugestões.  Solução dos problemas e encaminhamento ao comitê gestor.  Foco no beneficiário, foco no benefício próprio, foco na melhoria social.
<b>Situação</b>	<b>Interação</b>	Aplicação de papéis, relacionamento com o comitê e relacionamento com os voluntários.

Fonte: elaborado pela autora

## 11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou desenvolver a compreensão, através de um estudo de caso sobre um PVE, de como ocorre o desenvolvimento de competências na prática do TV e quais competências são mais significativas para o desempenho desta prática. Para investigar o TV decidiu-se observar dois níveis diferentes das competências, o individual e o coletivo. Considerou-se também a dimensão social das competências, que incorpora autores como Le Boterf (2003), Zarifian (2001) entre outros, autores estes que apontam que as competências encontram-se atreladas a um contexto social e a seus indivíduos. Partindo desta concepção foi estruturado o conceito de competências sociais e para sua investigação foram analisadas dois níveis das competências, o individual e coletivo. No nível individual das competências dois elementos se mostraram mais representativos entre os indivíduos que desenvolveram as competências sociais: a formação e o sentido individual atribuído ao TV. A formação, seja ela formal ou informal, contribui para prática do voluntariado visto que está relacionada com a iniciativa, que é o ímpeto de buscar voluntariamente soluções. A iniciativa é um elemento da competência individual importante para o bom desempenho do PVE, já que todas as tarefas realizadas pelo comitê e voluntários têm caráter não obrigatório, e o ato de espontaneamente buscar meios viabiliza o projeto. Outro elemento relevante foi o sentido, que apesar de ser construído individualmente pelos voluntários, encontra-se profundamente relacionado com a interação. E é através da interação que se viabiliza a conexão entre o nível individual e coletivo das competências, e a emergência das competências sociais.

Ao analisar os elementos do nível coletivo das competências reforça-se a importância da interação no estabelecimento das competências sociais, como um dos elementos relevantes. A interação relaciona-se com elementos importantes nos dois níveis analisados e possibilita o fluxo de competências de um nível a outro. No nível individual da interação relaciona-se com os elementos de diferentes níveis, sendo estes: formação individual, iniciativa, espaço, contexto, sentido, responsabilidade, papéis e interação coletiva. Assim acontece a conexão entre os níveis e a interação coletiva relaciona-se ainda com as categorias sentido, papéis e interação individual.

Percebeu-se a complementariedade entre os elementos, evidenciado através do gráfico circular que aponta a maioria dos elementos como muito relacionados. Esses achados reforçam a ideia de que as competências sociais são compostas pela soma das competências individuais e coletivas e que o contexto social, através da interação, é meio que viabiliza o seu

estabelecimento.

Outra constatação importante é que as competências fluem de um nível para outro, não permanecendo exclusivas a apenas um deles. São complementares e carregam sua influência tanto do nível individual para o coletivo, quanto do nível coletivo para o individual. Com relação aos elementos mais importantes para o estabelecimento das competências sociais na dimensão coletiva percebe-se o contexto, através da forma com que se organiza a prática do voluntariado entre e pelo grupo e o espírito coletivo. Este elemento se refere a percepção do coletivo de que todas as ações estão conectadas e que existe uma interdependência entre os membros, é também um elemento que flui do nível individual para o coletivo.

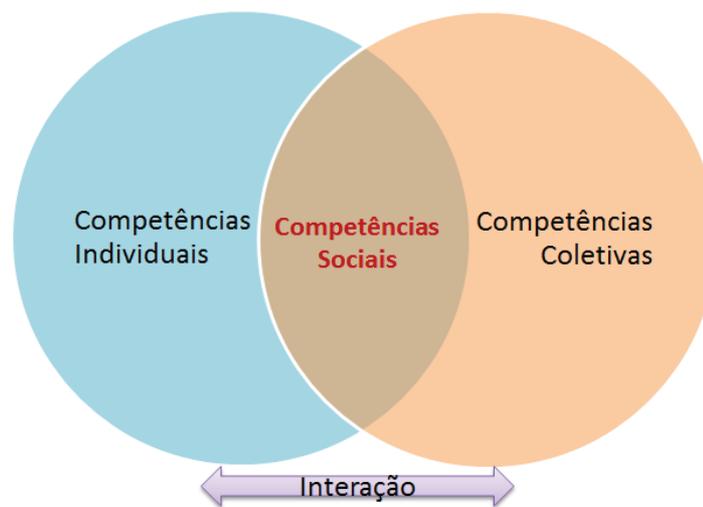
Outra análise realizada foi com relação ao sentido levando em consideração três dimensões: o sentido do TV para o voluntário, o sentido do TV para o comitê e o sentido para a empresa. Buscou-se verificar se existia similaridade entre eles para reforçar a ideia de competência social se expandia além do comitê, atingindo inclusive os membros externos ao comitê (voluntários). Os entrevistados destacam principalmente mais relação entre o sentido pessoal do TV e o sentido do TV que eles atribuíam a empresa. Esse dado pode ser justificado pelo fato da empresa investir em treinamentos sobre o trabalho voluntário, como consequência o discurso promovido pela empresa pode ter sido adotado pelos voluntários e membros do comitê. Já o sentido atribuído ao coletivo relaciona-se mais ao desempenho do coletivo e da importância da visão processual das tarefas.

As **competências sociais** podem ser compreendidas como as competências relevantes para prática do voluntariado e emergem dos níveis individuais e coletivos através do contexto social de interação. Neste estudo de caso os atributos considerados mais relevantes relacionados às competências para a estruturação da prática do voluntariado foram: formação do indivíduo, podendo ser ela formal ou informal e introduzida em qualquer etapa da vida através de diferentes estímulos (igreja, escola e de outros órgãos sociais); o sentido individual para o trabalho voluntário, apesar de o estudo permitir a constatação de diferentes formas de se atribuir sentido ao TV (foco no beneficiado, benefícios próprios ou como melhoria social) o sentido permeia todos os elementos das competências sociais. É impossível descolar do indivíduo a forma com que ele compreende o TV, como consequência deste fato o sentido influencia as competências em sua totalidade. Outros elementos importantes para as competências sociais são o espírito coletivo, interação e o contexto. O contexto analisado permitia aos grupos certa liberdade na forma de gestão das atividades, assim o comitê pode se organizar de forma independente, sendo este mais um estímulo para a interação e o

surgimento das competências sociais. O espírito coletivo é a compreensão de que o grupo depende de trabalho de todos os seus componentes para o sucesso do TV, este elemento é relevante, pois permite que o grupo desenvolva confiança entre seus membros e conseqüentemente a consolidação das competências sociais.

Para finalizar apresentaremos a figura a seguir que busca exemplificar como as competências sociais se estabelecem:

Figura 8: Estabelecimento das Competências Sociais



Fonte: Elaborado pela autora.

Destaca-se como contribuição teórica a proposição da ideia de competências sociais para o desenvolvimento do trabalho voluntário. O trabalho voluntário é um tema pouco explorado no universo da gestão, o estudo visa relacionar dois níveis distintos das competências promovendo assim avanços e reflexões.

A contribuição pragmática deste trabalho reside nos *insights* gerenciais que os resultados apontam, através da elucidação de quais são os elementos mais relevantes no desenvolvimento de competência na prática do voluntariado. Estes elementos podem ser estudados pela empresa estudada e por ONGs que visam desenvolver seus voluntários. Outra contribuição é a constatação de que um PVE possibilita o desenvolvimento de competências, que podem ser úteis em diferentes contextos, além do social. Ou seja, estas competências podem ser utilizadas não só na prática do voluntariado mas também no trabalho formal, como no trabalho em equipe e no fortalecimento da relação com a empresa através do sentido. Para os funcionários que ainda não fazem parte do PVE os resultados apontam que uma alternativa interessante podem ser as atividades de sensibilização para o TV, através da formação.

O estudo apresenta algumas limitações, uma das mais relevantes é a pouca bibliografia sobre desenvolvimento de competências no contexto do voluntariado e aos poucos trabalhos que se referem aos PVE. Assim dos propósitos deste trabalho é apresentar os PVE como uma estratégia interessante as empresas para o desenvolvimento de competências.

Uma limitação que relevante é com consideração ao escopo do trabalho, apesar do PVE da Thyssen Krupp desenvolver-se em cinco cidades, as coletas de dados mais relevantes foram realizadas com as filiais Porto Alegre e Novo Hamburgo. Por isso os resultados aqui apresentados podem ser não generalizáveis a todas as filiais que desempenham o PVE, mesmo que tenham sido entrevistados voluntários das cinco filiais que realizam o programa.

Para estudos futuros sugere-se um aprofundamento da pesquisa entre a administração e a prática do voluntariado em suas diferentes formas. Estudos sobre PVE devem ser realizados para solidificar a prática como relevante para o voluntário/funcionário e também para comprovar para as organizações os benefícios de motivarem esse tipo de programa. Além dos estudos que incorporam a gestão e o TV é importante que outros estudos busquem compreender como as competências emergem do nível individual para o coletivo, visando aprofundar a compreensão de como se estabelecem o desenvolvimento e consolidação das competências. É importante que existam análises transversais entre as demais dimensões das competências (organizacional e intermediária). Além disso, análises que visem aprofundar a compreensão entre o sentido atribuído ao trabalho, voluntário ou formal, e a relação com o desempenho das atividades podem ajudar as empresas na compreensão de seus colaboradores.

## 12. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALBUQUERQUE, A.C. **Terceiro Setor: História e Gestão de Organizações**. São Paulo: Editora Summus, 2006.

BASIL, D. Z., RUNTE, M. S., EASWARAMOORTHY, M., & BARR, C. Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies in Canada. **Journal of Business and Technical Communication**, 85, 387–398, 2009.

BITENCOURT, C. *et al.* **Gestão Conerânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BITENCOURT, C; AZEVEDO, D; FROELICH, C. **Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

BITENCOURT, C. C.; BONOTTO, F. The Emergence of Collective Competence in a Brazilian Petrochemical Company. **Management Revue**, v. 21, p. 174–192, 2010.

BONOTTO, F. **Os elementos das competências coletivas em grupos de trabalho: a experiência da COPEL**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2005.

BONOTTO, F.; BITENCOURT, C. C. Os Elementos das Competências Coletivas em Grupos de Trabalho – a Experiência da COPEL. **In ENANPAD** (pp. 1–14), 2006.

BOREHAM, N. A Theory of Collective Competence: Challenging The Neo-Liberal Individualisation of Performance at Work. **British Journal of Educational Studies**, v. 52, p. 5–17 2004 .

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life**. Aldershot, England: Ashgate, 1998.

CARROL,

A.B. A Three-Dimensional Conceptual Model for Corporate Performance. **Academy of Management Review**, 1(4) 497-505, 1979.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society**. 38 (3). 268-295, 1999.

- CAVALCANTE, C. E., SOUZA, W., CUNHA, A., NASCIMENTO, M., e FERNANDES, L. “Por que sou voluntário?”: etapa de construção de escala. **Revista Pretexto**, v. 13, p. 77–90, 2012.
- COLLIS, H.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.
- CONSELHO BRASILEIRO DE VOLUNTARIADO EMPRESARIAL (CBVE). **Perfil do Voluntariado Empresarial no Brasil III**. 2012. Disponível em: <http://www.cbve.org.br/?p=2033> Acessado em: 7/04/2014.
- CONSELHO BRASILEIRO DE VOLUNTARIADO EMPRESARIAL (CBVE). **Voluntariado empresarial: do conceito à prática**. 2013. Disponível em: <http://www.cbve.org.br/?p=2747> Acessado em: 07/04/2014.
- COOPER, D.R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7ªed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003.
- DUBÉ, L.; PARÉ, G. RIGOR IN INFORMATION SYSTEMS POSITIVIST CASE RESEARCH: CURRENT PRACTICES, TRENDS, AND RECOMMENDATIONS. **MIS QUARTERLY**, v. 27, p. 597–635, 2003.
- DUTRA, J. **Competências**: conceitos, e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.
- FISCHER, A.; DUTRA, J.; NAKATA, L.; RUAS, R. Absorção do conceito de competências na gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. *In*: Dutra, J. *et al* . **Competências**: Conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, p.31-50, 2008.
- FISCHER, R. M.; FALCONER, A. Voluntariado empresarial - estratégias de empresa no Brasil. **Revista de Administração**, v. 36, p. 15–27, 2001.
- FLYVBJERG, B. Five Misunderstandings About Case-Study Research. **Qualitative Inquiry**, v. 12, p. 219–245, 2006.
- FROHM, C. **Collective competence in a project context**, 1–22, 2003. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.203.3771&rep=rep1&type=pdf> Acessado em: 19/04/2014.
- GASKELL, G. Entrevistas Individuais e Grupais. *In*: BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. Petrópolis: Vozes, 2010.

GRANT, A. M. GIVING TIME , TIME AFTER TIME : WORK DESIGN AND SUSTAINED EMPLOYEE PARTICIPATION IN CORPORATE VOLUNTEERING. **Academy of Management Review**, 37(4), 589–615,2012.

HANSSON,H. **Kolektivkompetens**: doctorate thesis summary. Sweden: Gotemborg University, 2003.

IBGE. **Fundações Privadas e Associações sem fins Lucrativos**. 2010. Disponível em: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes\\_Privadas\\_e\\_Associacoes/2010/comentarios.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/comentarios.pdf) Acessado em: 06/04/2014.

KLEIN, M.J. **A dinâmica das competências coletivas entre grupos de trabalho**: o caso da parada geral de manutenção da Copesul. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2008.

KLEIN, M. J.; BITENCOURT, C. C. A EMERGÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS A PARTIR DA MOBILIZAÇÃO DE DIFERENTES GRUPOS DE TRABALHO. **O&S**, v. 19, p. 599–619, 2012.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Bookman, 2003

LOUFRANI-FEDIDA, S.; ANGUÉ, K. Uma abordagem transversal e global das competências nas organizações por projetos. **In**: RETOUR, D. et al. *Competências Coletivas: no limiar da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, p. 01-22, 2011.

MASCARENHAS, A., ZAMBALDI, F.; VARELA, C. A. Motivação em programas de voluntariado empresarial : um estudo de caso *Motivation in corporate volunteering programs : a case study*. **Organizações Em Contexto**, v. 9, p. 229–246, 2013.

MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. **In**: RETOUR, D. et al. *Competências Coletivas: no limiar da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, p. 01-22, 2011.

MATTILA, A. S., & HANKS, L. Corporate volunteering programs and consumer perceptions : an information processing perspective. **Journal of Services Marketing**, 27(June 2012), 572–578, 2013. doi:10.1108/JSM-06-2012-0096

MORENO, A. S., & YOLDI, I. S. Avances recientes en la investigación económica sobre el voluntariado : valoración económica del trabajo voluntario , costes de gestión del voluntariado y voluntariado corporativo. **CIRIEC**, 63, 191–226, 2008.

MUTHURI, J. N., MATTEN, D., & MOON, J. Employee Volunteering and Social Capital : Contributions to Corporate Social Responsibility. **British Journal of Management**, 20, 75–89, 2009. doi:10.1111/j.1467-8551.2007.00551.x

PLOTHOW, C.; HIPÓLITO, J. Remuneração por competências: alternativas e implicações. *In: Dutra, J. et al .* **Competências: Conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, p.127-150, 2008.

PRAHALAD C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RETOUR, D; KROHMER,C. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. *In: RETOUR, D. et al. Competências Coletivas: no limiar da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, p. 45-78, 2011

RICHARDS,L. **Using NVIVO in Qualitative Research**. SAGE Publications: London,1999.

RODELL, J. B. FINDING MEANING THROUGH VOLUNTEERING : WHY DO EMPLOYEESVOLUNTEER AND WHAT DOES IT MEAN FOR THEIR JOBS ? **Academy of Management Journal**, v. 56, p. 1274–1294, 2013.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. **Revista Administração UFSM**, v.2, n.2, p.250-269, 2009.

SALOMON, L. A emergência do terceiro setor - uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, v. 33, p. 5–11, 1998.

SANDBERG, J. Understanding Competence at Work. **Harvard Business Review**, p. 24-28, 2001..

SANBERG, J. Understandig Human Competence at Work: an Interpretive Approach. **The Academy of Management Journal**, v.43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SANBERG, J. ; DALL’ALBA, G. Re-framing competence development at work. *In: GERBER,R.; CASTLETON,G; PILLAY H. Improving workplace learning: Emerging International perspectives*. Nova Iorque, Nova Science Publishers, 2005

- SANDBERG, J.; PINNINGTON, A. H. Professional Competence as Ways of Being : An Existential Ontological Perspective. **Journal of Management Studies**, v. 46, p. 1138–1170, 2009.
- SANDBERG, J; TARGAMA, A. **Managing understanding in organizations**. Londres: SAGE, 2007.
- SANTOS, A.C.M. **O desenvolvimento da inovação social – Inibidores e facilitadores do processo**: o Caso de um projeto piloto da ONG Parceiros Voluntários. 2012. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2012.
- SILVA, F. **As práticas de Gestão de Recursos Humanos e o processo de identificação de competências coletivas**: um estudo de caso na área da gestão de pessoas do centro administrativo do SICREDI. 2013. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.
- SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. Porto Alegre: Editora Artmed, 2009.
- SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at Work**: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- ULRICH, D.; LAKE, D. Organizational Capability: creating competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 5, n.1, 1990.
- WEICK, K.; ROBERTS, K. Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 3, p. 357-381, 1993.
- WEICK, K.E. The collapse of sensemaking in organization: the mann gulch disaster. **Adm Sci Q**, v. 38, n.4, p. 628-652, 1993.
- YIM, F., & FOCK, H. Social Responsibility Climate as a Double-Edged Sword : How Employee-Perceived Social Responsibility Climate Shapes the Meaning of Their Voluntary Work ? **Journal of Business Ethics**, 114, 665–674, 2013. doi:10.1007/s10551-013-1712-4
- YIN, R. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

### 13. ANEXOS

#### Questionário Líder comitê:

Cargo:

Tempo de empresa:

1. Como são organizadas as atividades de voluntariado dentro desta filial?
2. Como são divididas as atividades dentro do comitê? Tu poderias comentar como é a relação entre os membros do comitê?
3. Qual a periodicidade das reuniões?
4. Como se dá a seleção do líder de comitê?
5. Como se dá a seleção dos funcionários para participar do PVE?
6. Tu percebe diferença entre os funcionários que participam dos programas de voluntariado dos que não participam?

#### Questionário Diretoria Sustentabilidade:

Cargo:

Tempo de empresa:

##### I. ETAPAS INICIAIS

1. Como se estrutura a política de sustentabilidade dentro da organização?
2. Começando do principio, como surgiu a ideia do programa de voluntariado empresarial?
3. Como o programa de voluntariado corporativo incorporou-se na diretoria de sustentabilidade?
4. Tu fizeste parte da concepção do programa?
5. Quem foi responsável por essa iniciativa?
6. Como foi estruturado, nas etapas iniciais, a elaboração do programa?
7. Como surgiu a aproximação com a PV?
8. Os funcionários foram incluídos na elaboração do projeto do programa de voluntariado? Como eles foram comunicados do projeto?

##### II. ORGANIZAÇÃO/PERCEPÇÃO ATIVIDADE

9. Como se dá a gestão do programa de voluntariado dentro da matriz?
10. Como são organizadas as atividades de voluntariado dentro das filiais? Existe algum tipo de instrução por parte da diretoria?
11. Como a matriz enxerga a participação das filiais no PVC? Existem filiais que se envolvem mais ou menos? Como vocês medem isso?
12. A diretoria tem algum tipo de *feedback* sobre o desenvolvimento dos funcionários envolvidos no programa de voluntariado? Alguma percepção?
13. Qual interação se estabelece entre a matriz, na pessoa da diretoria de sustentabilidade, e as filiais?
14. Como se dá o desenvolvimento do programa atualmente? Quais são os projetos futuros?
15. Quais são, na sua concepção, os principais desafios de um PVC?

#### Questionário Gerente:

##### I. ETAPAS INICIAIS

1. Tu participas do programa de voluntariado empresarial?
2. Tu fizeste parte da concepção do programa?
3. Começando do princípio, como surgiu a ideia do programa de voluntariado empresarial?
4. Quem foi responsável por essa iniciativa?
5. Como foi estruturado, nas etapas iniciais, a elaboração do programa?
6. Tu conheces a ONG PV?
7. Os funcionários foram incluídos na elaboração do projeto do programa de voluntariado? Como eles foram comunicados do projeto?

##### II. ORGANIZAÇÃO/PERCEPÇÃO ATIVIDADE

8. Onde a filial NH desempenha as atividades de voluntariado?
9. Como são organizadas as atividades de voluntariado dentro desta filial?
10. Como tu percebes hoje a participação dos funcionários no programa de voluntariado?
11. Qual seu papel, enquanto gerente, no programa de VE?

## Questionário Responsável RH:

### I. ETAPAS INICIAIS

1. Tu participas do programa de voluntariado empresarial?
2. Tu fizeste parte da concepção do programa?
3. Começando do princípio, como surgiu a ideia do programa de voluntariado empresarial?
4. Quem foi responsável por essa iniciativa?
5. Como foi estruturado, nas etapas iniciais, a elaboração do programa?
6. Tu conheces a ONG PV? Como surgiu a aproximação com a PV?
7. Os funcionários foram incluídos na elaboração do projeto do programa de voluntariado? Como eles foram comunicados do projeto?

### II. ORGANIZAÇÃO/PERCEÇÃO ATIVIDADE

8. Tu sabes como o programa de voluntariado é organizado dentro da empresa? Como é feita essa atividade?
9. Como são organizadas as atividades de voluntariado dentro desta filial?
10. Todos os funcionários, novos e antigos, sabem do programa de voluntariado empresarial?
11. Existe alguma forma de seleção dos funcionários para participar dessa atividade?
12. Como tu percebes hoje a participação dos funcionários no programa de voluntariado?
13. O RH percebe/analisa o impacto do programa de voluntariado na atividade do funcionário no trabalho?
14. Como tu definirias o papel do RH dentro da dinâmica do programa de voluntariado empresarial?

### Questionário Voluntários:

Nome:

Filial:

Tempo de Empresa:

Cargo:

1. Pensando na sua trajetória de vida, teve algum fato ou experiência que tu tivesse vivenciado que influenciou você a fazer parte do PVE?
2. Como você se preparou para fazer parte do PVE da empresa?
3. Você pode mencionar alguma situação que ocorreu enquanto você voluntariava que você considera marcante?
4. Para você, o que significa o TV?
5. Você já pensou em alternativas que pudessem trazer melhorias ao PVE? Como elas foram informadas/trabalhadas?
6. Como você e a empresa se organizam para realizar as atividades de voluntariado?
7. Quais as diferenças e similaridades que você percebe entre que seria o TV ideal para ti, comparando com a forma com que a empresa realiza o PVE?
8. Com relação ao comitê de voluntariado, como você enxerga a relação entre os membros?
9. A empresa disponibiliza um momento para que sejam realizadas trocas de ideias entre os voluntários e o comitê?
10. Você conversa com os outros voluntários sobre as atividades desenvolvidas? Onde? Quando?

### Roteiro Grupo Focal:

1. Individualmente, eu gostaria que vocês desenhassem um animal que tenha uma característica que você considere que importante para o programa de voluntariado empresarial.
2. Gostaria que vocês citassem palavras que representem o trabalho voluntários para o comitê.
3. Na última atividade, gostaria que vocês desenhassem em 30 segundos, o que é o trabalho voluntário dentro da empresa. Em seguida passaremos à folha a diante para que os colegas possam colaborar nos seus desenhos. Quando todas as folhas tiverem passado por todos os participantes do grupo focal, gostaria que você completasse o título do desenho: O que é o trabalho voluntário dentro da empresa...

