



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E**  
**CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**



**VOLUNTARIADO CORPORATIVO E SUA**  
**APLICABILIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**IZABELE CRISTINA LINHARES DINIZ ARIETE**

**CAMPINA GRANDE-PB 2022**



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**IZABELE CRISTINA LINHARES DINIZ ARIETE**

**VOLUNTARIADO CORPORATIVO E SUA  
APLICABILIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO**

Orientador: Profa. Dra. Patrícia Trindade Caldas

Dissertação apresentada como pré-requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande.

**CAMPINA GRANDE-PB 2022**

A698v Ariete, Izabele Cristina Linhares Diniz.  
Voluntariado corporativo e sua aplicabilidade no serviço público /  
Izabele Cristina Linhares Diniz Ariete. – Campina Grande, 2022.  
142 f. : il. color.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal  
de Campina Grande, Centro de Humanidades, 2022.

“Orientação: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Patrícia Trindade Caldas”.

Referências.

1. Voluntariado Corporativo. 2. Voluntariado de Funcionários. 3.  
Serviço Público. 4. Servidores Públicos. 5. Instituições Federais de  
Ensino. I. Caldas, Patrícia Trindade. II. Título.

CDU 331.314:35.08(043)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**  
POS-GRADUACAO EM ADMINISTRACAO  
Rua Aprigio Veloso, 882, - Bairro Universitario, Campina Grande/PB, CEP 58429-900

## FOLHA DE ASSINATURA PARA TESES E DISSERTAÇÕES

**IZABELE CRISTINA LINHARES DINIZ ARIETE**

"VOLUNTARIADO CORPORATIVO E SUA APLICABILIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO"

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA-UFCG) como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: 13/12/2022

Profa. Dra. Patrícia Trindade Caldas - PPGA/UFCG  
Orientadora Principal

Profa. Dra. Suzanne Érica Nóbrega Correia - PPGA/UFCG  
Examinador Interno

**Prof. Dr. José Paulo Cosenza** - Departamento de Administração/UFF  
Examinador Externo

Campina-Grande-PB, 2022



Documento assinado eletronicamente por **PATRICIA TRINDADE CALDAS, PROFESSOR(A) DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 14/12/2022, às 09:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **José Paulo Cosenza, Usuário Externo**, em 15/12/2022, às 08:48, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **SUZANNE ERICA NOBREGA CORREIA, PROFESSOR(A) DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 15/12/2022, às 11:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.ufcg.edu.br/autenticidade>, informando o código verificador **2983958** e o código CRC **97FD6173**.

## **AGRADECIMENTOS**

Neste momento, o meu coração transborda de gratidão, não haveria linhas suficientes para expressá-la. Não construímos nada sozinhos, as nossas relações nos fortalecem e nos movem.

Minha relação com Deus me deu a força que precisava para não desistir e, acima de tudo, para acreditar na minha capacidade. Agradeço, em primeiro lugar, a Deus!

Minha relação com minha família me deu a compreensão, o amor, o incentivo e o apoio necessário para me dedicar aos estudos, como sempre foi. A eles, tenho muito a agradecer. Aos meus filhos Lucas e Jonas, por serem minha razão de ser, meu maior motivo para buscar qualquer coisa na vida. Ao meu esposo, Matheus, por caminhar junto comigo e apoiar minha decisão de continuar estudando. Sou melhor ao seu lado. À minha mãe, Socorro, meu amor, a quem devo tudo que sou e a meu pai, Luiz, que, desde sempre, me viu professora. Aos meus irmãos, Ceza, Rita, Fran, Léo e Lili, por estarem sempre comigo e por perdoarem minhas ausências nos encontros familiares nesse período. À minha prima Vaninha, por todo apoio que recebi durante maior parte do mestrado.

Minhas relações na academia me fizeram querer aprender mais e buscar o meu melhor. Gratidão à minha orientadora e Professora, Patrícia Caldas, por todo direcionamento e por acreditar em mim. Ao Professor José Paulo Cosenza, agradeço pelas valiosas sugestões trazidas, que agregaram muito ao meu trabalho. À Professora Suzanne Correia, de quem tive o prazer de ser aluna, agradeço pelas excelentes contribuições para o meu trabalho. A todos os meus professores do PPGA/UFCG, toda minha gratidão, admiração e respeito.

Aos amigos Rômulo e Ivã, sem os quais eu não teria ingressado no mestrado, obrigada por todo incentivo e pelo auxílio. Aos colegas da turma 4 do PPGA/UFCG, gratidão pela companhia nessa caminhada, vocês são incríveis, me senti presenteada com essa turma maravilhosa. Aos colegas do Núcleo de Estudos em Gestão Inteligente e Sociedade – NEGIS, muito obrigada pela parceria e pelo apoio de sempre.

Minhas relações no trabalho ajudaram a construir quem sou hoje, como profissional e como pessoa. Aos amigos da Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas do IFPB, Jana, Paty, Belle, Thyago, Flávio e Edmundo, que sempre acreditaram mais em mim do que eu, por todo incentivo e pelo apoio que permitiu que eu me dedicasse à conclusão do curso.

Aos colegas servidores públicos que atuam nas instituições federais de ensino, institutos e universidades, obrigada por contribuírem com minha pesquisa e por me encherem de orgulho de fazer parte dessa rede. Hoje, mais do que nunca, tenho fé em uma educação pública de qualidade, capaz de transformar vidas.

A vocês, toda minha gratidão e meu abraço.

ARIETE, Izabele Cristina Linhares Diniz. **Voluntariado Corporativo e sua aplicabilidade no serviço público**. 142f. Dissertação de Mestrado em Administração - Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2022.

## **RESUMO**

O voluntariado tem um papel cada vez mais relevante para a sociedade. Sua realização no contexto organizacional pode trazer benefícios para a sociedade, para funcionários e para organizações, inclusive, aquelas pertencentes ao setor público, que podem adotar essas ações como boa prática de gestão. Nesse contexto, o presente estudo buscou analisar como as Instituições Federais de Ensino Superior - Ifes podem incentivar os servidores à prática de atividades voluntárias. O estudo foi realizado em três etapas. A primeira teve o objetivo de compreender a evolução e as principais discussões teóricas sobre o voluntariado corporativo, com a realização de uma análise bibliométrica e uma revisão sistemática da literatura. Concluiu-se que há um número crescente de pesquisas sobre o tema, com visão empresarial dominante e com pouca menção à prática no contexto do serviço público. Os estudos se preocupam principalmente com a compreensão de aspectos que motivam ou inibem a participação de funcionários em atividades voluntárias e dos comportamentos derivados dela. A segunda etapa, de abordagem qualitativa, busca examinar as práticas de incentivo ao voluntariado realizadas pelas Ifes à luz da teoria sobre o voluntariado corporativo e da legislação pertinente, com dados oriundos de pesquisa documental e bibliográfica. Nesta etapa, constatou-se que a atuação voluntária de servidores possui um direcionamento que converge com sua finalidade, diferente das ações realizadas na iniciativa privada. A última etapa do estudo teve o objetivo de analisar a influência de aspectos contextuais e motivacionais na prática de voluntariado por servidores das Ifes. Para tal, utilizou-se da abordagem de métodos mistos, com coleta de dados por meio de questionário e entrevista semiestruturada. Os resultados encontrados demonstram a existência de aspectos contextuais do serviço público capazes de influenciar a atuação voluntária dos servidores.

**Palavras-chave:** Voluntariado Corporativo. Voluntariado de funcionários. Serviço Público. Servidores Públicos. Instituições Federais de Ensino.

ARIETE, Izabele Cristina Linhares Diniz. **Corporate Voluntary Work and its Applicability in the Public Service**. 142f. Master Dissertation in Management – Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2022.

### **ABSTRACT**

The voluntary work fulfils an increasingly important role in society. Its achievement in the organizational context can bring benefits to society, employees and organizations, including those belonging to the public sector, which can adopt these actions as a good management practice. In this context, this study aimed to analyze how the Higher Education of Federal Institutions - Ifes can encourage employees to practice volunteer activities. The study was implemented in three stages. The first one aimed to understand the evolution and the main theoretical discussions on corporate voluntary work, with a bibliometric analysis and a systematic review of the literature. It was concluded that there is an increasing number of research on the subject, with a dominant business vision and little reference to the practice of the public service context. The studies are mainly concerned with understanding the aspects that motivate or inhibit the participation of employees in voluntary activities and the behaviors came from it. The second stage, a qualitative approach, search for examining the encouragement practice to the volunteering conducted by the Ifes considering the theory on corporate voluntary work and the relevant legislation, with data coming from documentary and bibliographical research. At this stage, it was found that the government employees voluntary work has a direction that converges with its purpose, different from the actions performed by the private sector. The last stage of the study focused on analyzing the influence of contextual and motivational aspects on the volunteering practice by Ifes employees. For this, a mixed methods approach was used, with data collection through a questionnaire and semi-structured interview. The outcomes achieved indicate the existence of contextual aspects of the public service able to influence government employees' voluntary work.

**Keywords:** Corporate Voluntary work. Employee volunteering. Public service. Government employees. Federal Educational Institutions.

## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 - Produção científica anual.....   | 27  |
| Figura 2 - Autores mais citados.....  | 28  |
| Figura 3 - Lei de Bradford - Zonas de dispersão de periódicos .....               | 29  |
| Figura 4 - Clusters ocorrência de palavras .....                                  | 30  |
| Figura 5 - Tendência de tópicos .....   | 32  |
| Figura 6 - Direcionamento das ações de voluntariado corporativo .....             | 35  |
| Figura 7 - Benefícios potenciais do voluntariado corporativo .....                | 41  |
| Figura 8 - Dinâmica do voluntariado corporativo e desafios da sua adoção.....     | 46  |
| Figura 9 - Dinâmica da atuação voluntária dos setores sociais .....               | 69  |
| Figura 10 - Efeito do direcionamento das ações de voluntariado.....               | 73  |
| Figura 11 - Modelo Estrutural .....   | 91  |
| Figura 12 - Modelo de motivação para o voluntariado dos servidores das Ifes ..... | 103 |



## LISTA DE TABELAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 1- Estrutura da dissertação.....   | 17  |
| Tabela 2- Estágios da revisão sistemática da literatura realizada.....                            | 25  |
| Tabela 3 - Produtividade por periódico .....  | 27  |
| Tabela 4 - Produtividade por periódico .....  | 30  |
| Tabela 5 - Estudos por perspectiva e enfoque .....  | 33  |
| Tabela 6 - Diferenças conceituais entre o voluntariado e o voluntariado corporativo .....         | 37  |
| Tabela 7 - Informações analisadas nas publicações .....   | 61  |
| Tabela 8 - Ações de voluntariado realizadas nas IFES .....  | 62  |
| Tabela 9 - Direcionamento das ações de voluntariado nas IFES .....                                | 71  |
| Tabela 10 - Diferenças conceituais entre o voluntariado corporativo e o voluntariado público..... | 74  |
| Tabela 11 - Estudos sobre motivação para o voluntariado.....                                      | 83  |
| Tabela 12 - Motivação para o voluntariado.....  | 84  |
| Tabela 13 - Caracterização da pesquisa.....   | 89  |
| Tabela 14 - Categorias de análise qualitativa .....   | 91  |
| Tabela 15 - Matriz de correlação entre as VL .....  | 93  |
| Tabela 16 - Relações estruturais e teste de hipóteses .....                                       | 94  |
| Tabela 17 - Estatísticas descritivas .....  | 94  |
| Tabela 18 - Perfil dos entrevistados .....  | 96  |
| Tabela 19 - Dimensões da motivação para o voluntariado dos servidores das Ifes .....              | 102 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS/SIGLAS**

|               |   |
|---------------|---|
| <b>BISC</b>   | Benchmarking do Investimento Social Corporativo   |
| <b>CBVE</b>   | Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial   |
| <b>CEF</b>    | Caixa Econômica Federal   |
| <b>CONIF</b>  | Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica |
| <b>GEVE</b>   | Grupo de Estudos de Voluntariado Empresarial  |
| <b>IBGE</b>   | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística   |
| <b>IFES</b>   | Instituições Federais de Ensino   |
| <b>IPEA</b>   | Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada  |
| <b>ODS</b>    | Objetivos de Desenvolvidmentos Sustentáveis   |
| <b>OIT</b>    | Organização Internacional do Trabalho   |
| <b>ONG</b>    | Organização Não Governamental   |
| <b>ONU</b>    | Organizações das Nações Unidas  |
| <b>OSC</b>    | Organizações da Sociedade Civil   |
| <b>OSCIP</b>  | Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público  |
| <b>PNAD</b>   | Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua  |
| <b>PNDP</b>   | Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal   |
| <b>PNIV</b>   | Programa Nacional de Incentivo ao Voluntariado  |
| <b>PPA</b>    | Programas de Preparação para Aposentadoria  |
| <b>PPGA</b>   | Programa de Pós-graduação em Administração  |
| <b>RH</b>     | Recursos Humanos  |
| <b>RSC</b>    | Responsabilidade Social Corporativa   |
| <b>SEPNIV</b> | Programa Nacional de Incentivo ao Voluntariado  |
| <b>UFCG</b>   | Universidade Federal de Campina Grande  |
| <b>UNV</b>    | Programa de Voluntários das Nações Unidas   |
| <b>VC</b>     | Voluntariado Corporativo  |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| Capítulo 1 – Desenho da Pesquisa.....   | 11        |
| <b>1 INTRODUÇÃO GERAL .....</b>   | <b>12</b> |
| 1.1 OBJETIVO GERAL.....   | 14        |
| <b>1.1.1 Objetivos Específicos.....</b>   | <b>14</b> |
| 1.2 JUSTIFICATIVA.....  | 15        |
| 1.3 MODALIDADE DA DISSERTAÇÃO.....  | 17        |
| Capítulo 2 – Potencialidades e desafios do voluntariado corporativo na construção de resultados coletivos: uma revisão sistemática (Artigo 1).....                | 20        |
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>22</b> |
| <b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>   | <b>24</b> |
| <b>3 RESULTADOS .....</b>   | <b>26</b> |
| 3.1 EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS SOBRE O VOLUNTARIADO CORPORATIVO... ..   | 26        |
| 3.2 DISCUSSÕES TEÓRICAS SOBRE O VOLUNTARIADO CORPORATIVO .....  | 32        |
| <b>4 CONCLUSÃO.....</b>   | <b>47</b> |
| Capítulo 3 – Servindo a dois setores: um estudo sobre voluntariado por servidores públicos das Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras (Artigo 2) .. | 50        |
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>52</b> |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>  | <b>54</b> |
| 2.1 VOLUNTARIADO CORPORATIVO ENQUANTO POLÍTICA INSTITUCIONAL: PROGRAMAS E AÇÕES.....  | 54        |
| 2.2 VOLUNTARIADO POR SERVIDORES PÚBLICOS: ASPECTOS LEGAIS .....   | 56        |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>   | <b>59</b> |
| <b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>   | <b>61</b> |
| 4.1 AS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRAS E A ATIVIDADE VOLUNTÁRIA.....   | 61        |
| 4.2 ASPECTOS LEGAIS DA PRÁTICA VOLUNTÁRIA NAS IFES.....   | 66        |
| 4.3 ATUAÇÃO VOLUNTÁRIA NAS IFES E O VOLUNTARIADO CORPORATIVO.....   | 67        |
| <b>5 CONCLUSÃO.....</b>   | <b>75</b> |
| Capítulo 4 – Para além do serviço público: análise do voluntariado por servidores das instituições federais de ensino superior (Artigo 3).....                    | 78        |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b> .....   | 80  |
| <b>2</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....  | 82  |
| 2.1      | VOLUNTARIADO E MOTIVAÇÃO .....  | 82  |
| 2.2      | VOLUNTARIADO CORPORATIVO: MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO .....   | 86  |
| <b>3</b> | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....  | 89  |
| <b>4</b> | <b>RESULTADOS</b> .....   | 92  |
| 4.1      | ESTUDO QUANTITATIVO: MOTIVAÇÃO PARA O VOLUNTARIADO .....  | 92  |
| 4.2      | ESTUDO QUALITATIVO: ASPECTOS DA MOTIVAÇÃO E DO<br>COMPORTAMENTO DOS SERVIDORES QUANTO À PRÁTICA<br>VOLUNTÁRIA ..... | 96  |
| <b>5</b> | <b>CONCLUSÕES</b> .....   | 105 |
|          | Capítulo 5 – Considerações Finais .....   | 107 |
| <b>5</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....   | 108 |
|          | <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | 112 |
|          | <b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE BUSCA E TRABALHOS EXCLUÍDO<br/>DAS BASES</b> .....                                       | 122 |
|          | <b>APÊNDICE B - VALORES DO ÍNDICE INORDINATIO DOS ARTIGOS</b> ...   | 124 |
|          | <b>APÊNDICE C - FLUXOGRAMA DA RECOMENDAÇÃO PRISMA PARA<br/>REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA</b> .....              | 132 |
|          | <b>APÊNDICE D - ETAPAS DE APLICAÇÃO DO METHODI ORDINATIO</b> ..   | 133 |
|          | <b>APÊNDICE E - LEVANTAMENTO DA BASES DE DADOS - ANÁLISE<br/>BIBLIOMÉTRICA (CAPÍTULO 2)</b> .....                   | 135 |
|          | <b>APÊNDICE F - ROTEIRO DE ENTREVISTA (CAPÍTULO 4)</b> .....  | 136 |
|          | <b>APÊNDICE G - DADOS DAS ENTREVISTAS (ARTIGO 3)</b> .....  | 137 |
|          | <b>APÊNDICE H - VARIÁVEIS E RESPECTIVOS FATORES DA ESCALA<br/>DE CAVALCANTE (2016)</b> .....                        | 138 |
|          | <b>APÊNDICE I - VARIÁVEIS E POSSÍVEIS FATORES DA MOTIVAÇÃO<br/>DO SERVIDOR</b> .....                                | 139 |
|          | <b>APÊNDICE J – MATRIZ DE CARGAS FATORIAIS</b> .....  | 142 |

## Capítulo 1 – Desenho da Pesquisa

## 1 INTRODUÇÃO GERAL

Nas últimas décadas, houve uma transformação no papel desempenhado por cada setor da sociedade, bem como o entrelaçamento desses papéis. A ideia de que o Primeiro Setor, representado pelo Estado, é autossuficiente na oferta de serviços necessários à promoção do bem-estar coletivo não se sustenta mais, considerando que sua capacidade para tal feito é limitada (SILVEIRA, 2020).

Nesse cenário, no contexto brasileiro, registra-se o crescimento do terceiro setor, formado pelas Organizações da Sociedade Civil - OSC, representando uma maior participação dos cidadãos em assuntos de interesse coletivo (IPEA, 2021). E, no mesmo sentido, o Segundo Setor, formado pela iniciativa privada, para atender a um novo perfil de consumidores, com maiores expectativas de que as empresas atuem de maneira responsável e engajada por meio de ações de Responsabilidade Social Corporativa – RSC (ZHANG *et al.*, 2021).

A atuação conjunta entre os setores na busca por objetivos compartilhados e o reconhecimento da interdependência entre eles podem ampliar os seus resultados para sociedade, uma vez que há interação permanente entre os sistemas político, social e econômico com interferência mútua em seus funcionamentos (MATIAS-PEREIRA, 2018). Dessa redefinição de papéis, emergem temas que se tornam interesses compartilhados por diferentes setores. Uma forma de atuação conjunta entre Estado, mercado e sociedade civil, é a participação híbrida em atividades voluntárias (SMITH *et al.*, 2017).

No Brasil, a atuação voluntária se mostra relevante para o funcionamento das OSCs. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2021), quase 90% das OSCs não registraram vínculos formais de emprego em 2020, o que pode representar uma forte participação voluntária, fundamentais para o funcionamento e cumprimento de missões sociais. Apesar de, normalmente, ser percebido atrelado às atividades no terceiro setor, o voluntariado vem ganhando espaço nos outros setores, sendo incentivado, inclusive, pelo governo brasileiro, a partir da formalização da sua responsabilidade por impulsionar a prática do voluntariado (BRASIL, 2017). O reconhecimento desse papel é importante uma vez que os voluntários podem representar um recurso valioso no enfrentamento dos desafios sociais vivenciados mundialmente (RODELL *et al.*, 2017).

Por atividade voluntária entende-se a ação não episódica, de livre escolha, realizada sem remuneração e que acarreta, principalmente, benefícios à terceiros (SALAMON;

SOKOLOWSKI, 2016). O crescimento das organizações que formam este setor chama a atenção de vários atores sociais na busca por compreender o impacto das atividades por ele realizadas (CAVALCANTE, 2016). Dentre os exemplos de esforços nesse sentido, tem-se a academia, com um número crescente de estudos sobre o terceiro setor e a atividade voluntária, e os órgãos governamentais brasileiros com adoção de uma agenda de pesquisas, executada pelo IPEA, que envolvem a compreensão do papel das OSCs no ciclo de políticas públicas brasileiras (IPEA, 2018).

Assumindo a relevância da atuação do terceiro setor e do voluntariado para o contexto social brasileiro, o Governo Federal regulamentou o serviço voluntário e, posteriormente, as parcerias entre a administração pública e as, então, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP (BRASIL, 1998; BRASIL, 1999). Ainda nessa linha, adotou medidas de incentivo ao voluntariado, instituindo o Programa Nacional de Incentivo ao Voluntariado - PNIV, cujo conselho tem dentre suas atribuições a de fortalecer as organizações de sociedade civil para a promoção de atividades relacionadas ao voluntariado (BRASIL, 2019).

A regulamentação possui ainda o intuito de propor parcerias, com entidades públicas ou privadas, com o objetivo de promover o desenvolvimento de atividades voluntárias, além de incentivar à prática do voluntariado por parte de servidores do quadro dos órgãos da administração pública direta, autárquica e fundacional. A adoção de práticas que incentivem os servidores à atividade voluntária traz similaridade ao que se denomina, enquanto prática de gestão no mercado, de Voluntariado Corporativo. Trata-se de ações realizadas por empregadores para incentivar seus funcionários a doar seu tempo e habilidades em atividades planejadas que beneficiem a comunidade (VAN SCHIE *et al.*, 2019).

Ponderar sobre a relevância do papel do voluntariado e incentivar essa prática por servidores pode ampliar os resultados de uma instituição pública que já possui, por concepção, uma missão social. Para Rotolo e Wilson (2016), existem diferenças que podem facilitar a promoção do voluntariado no contexto do serviço público. Para os autores, alguns fatores na iniciativa privada podem, inclusive, inibir a prática do voluntariado, além da disparidade quanto a alguns aspectos motivacionais dos funcionários para envolvimento em ações dessa natureza.

No escopo das organizações públicas brasileiras, encontram-se as Instituições Federais de Ensino Superior - Ifes. As Ifes estão presentes em todos os estados brasileiros e, como instituições de educação, são instrumentos de desenvolvimento da cidadania, uma vez que a política de educação brasileira prevê como uma de suas finalidades o preparo para o exercício

da cidadania (BRASIL, 1996). Segundo Caldas (2020), existe relação entre o voluntariado e a prática da cidadania. Nesse sentido, as instituições de educação, por possuírem em sua essência essa missão, podem ser um ambiente propício para fomentar a prática voluntária. O estudo de Lee (2012) mostrou que a taxa de voluntariado entre funcionários públicos é maior em organizações educacionais.

O Voluntariado Corporativo é uma iniciativa que ainda está se consolidando nas empresas do setor privado (SEKAR; DYARAM, 2017), mas, em alguma medida, já vem sendo praticada no serviço público (HASKI-LEVENTHAL et al., 2010). Incentivar os servidores à prática de atividades voluntárias pode proporcionar aos órgãos públicos os benefícios já observados em estudos sobre essa prática no mercado. Esses benefícios são extensivos aos demais atores envolvidos, por exemplo, para as organizações sem fins lucrativos, que podem dispor do conhecimento dos funcionários, para os próprios funcionários por alavancar suas habilidades e para as empresas pode se tornar uma poderosa ferramenta de gestão de recursos humanos (GATIGNON, 2022).

Todavia, para o serviço público, a prática traz consigo também os desafios de alinhar essas ações aos aspectos legais e teóricos envolvidos na atividade voluntária num contexto em que existe uma relação de trabalho. Assim sendo, a questão que norteia este estudo é: **de que maneira as Instituições Federais de Ensino Superior podem incentivar os servidores à prática de atividades voluntárias?** Buscando responder essa questão, a seguir, apresenta-se os objetivos traçados para o estudo.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar como as Instituições Federais de Ensino Superior podem incentivar os servidores à prática de atividades voluntárias.

### 1.1.1 Objetivos Específicos

- Compreender a evolução dos estudos e as principais discussões teóricas sobre o voluntariado corporativo;
- Examinar as práticas de incentivo ao voluntariado realizadas pelas Instituições Federais de Ensino Superior à luz da teoria sobre o voluntariado corporativo e da legislação pertinente;
- Analisar a influência de aspectos contextuais e motivacionais na prática de voluntariado por servidores das Instituições Federais de Ensino Superior.



## 1.2 JUSTIFICATIVA

O estudo proposto pode contribuir com o alinhamento entre os aspectos legais, as práticas e os estudos teóricos sobre voluntariado, para o envolvimento de órgãos da administração pública em atividades que incentivem o seu quadro funcional à prática voluntária. É importante alinhar as práticas de voluntariado nas instituições públicas aos interesses organizacionais, buscando eficácia das ações realizadas, de modo a proporcionar os potenciais benefícios que a adoção do voluntariado pode trazer para a sociedade, para os servidores e para as próprias organizações. Isso se faz necessário uma vez que quaisquer atividades realizadas no âmbito do Estado devem buscar a melhoria da qualidade da prestação dos serviços públicos na perspectiva de quem os utiliza (MATIAS-PEREIRA, 2018).

Apesar da crescente discussão sobre o tema, considerando a base de dados levantada para esta pesquisa (ver capítulo 2), o Voluntariado Corporativo ainda é um campo de estudo pouco explorado no Brasil. Dentre os 117 trabalhos levantados, apenas um estudo, realizado em parceria com autores espanhóis, conta com coautoria brasileira. Trata-se de pesquisa sobre o VC como ação de RSC, na qual é apresentado um modelo teórico integrando esses temas e alinhando-os aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis -ODS, por entendê-los como oportunidades de atuação social para as organizações. Discute-se ainda, sobre o papel estratégico dessa prática e seu impacto para a imagem organizacional e para a saúde e bem-estar das pessoas (SAZ-GIL *et al.*, 2020).

Nenhum dos trabalhos da base trata da realização dessa prática no contexto brasileiro. Considerando que os estudos foram levantados em duas bases de dados reconhecidas e relevantes na área estudada, Web of Science e Scopus, infere-se a existência de uma lacuna de estudos sobre o tema no contexto brasileiro e por pesquisadores brasileiros, de modo que esta pesquisa se mostra como uma oportunidade de ampliá-los. Já quanto ao contexto do serviço público, apenas três dos estudos analisados na revisão sistemática de literatura, apresentada no capítulo 2, mencionam a participação desse setor. Lee (2012) e Lee e Jeong (2015) tratam de motivação para o voluntariado de servidores públicos e Pacesila (2017) inclui esse público na conceituação adotada.

Compreender, a partir de aspectos teóricos, como as ações das Ifes podem incentivar os servidores à prática de atividades voluntárias, pode melhor direcionar as ações a serem adotadas por esses órgãos e impulsionar o interesse e o envolvimento desse público em ações de fortalecimento das OSCs, conforme preconiza a legislação sobre o tema, a exemplo dos Decretos nº 9.991/2019 e nº 9.906/2019. Fischer e Falconer (2001) encontraram indícios de

que a realização de voluntariado no serviço público parece ser impulsionada pelos próprios funcionários e não por esforço organizacional, e ainda, que a existência de diretrizes explícitas de promoção a essas ações poderia alavancá-las, uma vez que existe sensibilidade e predisposição à adesão por parte dos empregados.

Já quando se trata de empresas, Hu *et al.* (2016) mencionam a existência de baixa adesão aos programas de voluntariado empresarial. Para Lee (2012) e Houston (2006), existem evidências empíricas de que funcionários públicos, assim como funcionários de organizações sem fins lucrativos, são mais propensos a doar seu tempo para instituições de caridade se comparados a empregados que atuam no mercado.

Já foram realizadas pesquisas sobre o voluntariado no serviço público, a exemplo de Ribeiro *et al.* (2018), que abordam o voluntariado na perspectiva dos técnico-administrativos em educação de uma universidade federal brasileira. Em seu trabalho, utilizam como base teórica os estudos sobre o voluntariado para analisar a percepção dos servidores sobre o tema. Já aqui, propõem-se uma análise sobre o voluntariado realizado por servidores públicos a partir da teoria sobre o voluntariado corporativo, considerando a similaridade na prática e a existência de incentivo das instituições.

A relevância de recorrer ao que é teorizado sobre o voluntariado corporativo para analisar ações dessa natureza realizadas por servidores públicos e incentivadas pelos órgãos é por existirem aspectos que diferenciam o voluntariado quando realizado no contexto organizacional, os quais devem ser observados (RODELL *et al.*, 2016). Assim, esta pesquisa amplia os estudos sobre o voluntariado corporativo, analisando-o, de forma inédita, no contexto de organizações públicas que estão presentes em todas as regiões do Brasil. Amplia, ainda, o conhecimento sobre a motivação de servidores públicos para a atividade voluntária.

Justifica-se também por atender ao interesse da administração pública de fomentar estudos e pesquisas sobre o voluntariado no país (BRASIL, 2019), além de possibilitar a criação de meios adequados para mensuração da atuação voluntária no serviço público, por poder nortear a institucionalização de ações que busquem a promoção da prática do voluntariado por servidores.

A relevância de promover o voluntariado no serviço público consiste ainda na possibilidade de alcançar os aposentados, com sua atuação por meio dos Programas de Preparação para Aposentadoria - PPA ou com a realização de ações capazes de alcançá-los, uma vez que o servidor continua vinculado ao seu órgão de exercício. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2019), a realização de trabalho voluntário aumenta com a idade. Para Cosenza *et al.* (2018), o voluntariado nessa fase pode ser forma de

contribuir para um envelhecimento ativo e saudável, além da valorização do aposentado como sujeito ativo que agrega valor para empresas e para sociedade.

Desse modo, essas contribuições podem refletir no alcance dos objetivos dispostos na lei de incentivo ao voluntariado, no atendimento ao compromisso firmado junto a OIT, de mensurar a atuação voluntária no país e ainda, em última instância, no fortalecimento das OSCs.

### 1.3 MODALIDADE DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho foi desenvolvido na modalidade de artigos, conforme estabelece as normas complementares do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA, da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, e estruturado de acordo com a Tabela 1. Para formatação dos artigos, optou-se por utilizar o padrão da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT.

Tabela 1- Estrutura da dissertação

| <b>VOLUNTARIADO CORPORATIVO E SUA APLICABILIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO</b>  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Problemática: de que maneira as Instituições Federais de Ensino Superior podem incentivar os servidores à prática de atividades voluntárias?   |  |  |  |
| Objetivo geral: Analisar como as Instituições Federais de Ensino Superior podem incentivar os servidores à prática de atividades voluntárias.  |  |  |  |
| <b>Objetivos específicos</b>   | <b>Artigo correspondente</b>   | <b>Coleta de dados</b>   | <b>Análise de dados</b>  |
| Compreender a evolução dos estudos e as principais discussões teóricas sobre o voluntariado corporativo.   | Artigo 1: Potencialidades e desafios do voluntariado corporativo na construção de resultados coletivos: uma revisão sistemática                  | Bibliográfica - bases WoS e Scopus   | Pesquisa Qualitativa: Análise de Conteúdo; Pesquisa Quantitativa: <i>Bibliometrix</i>  |
| Examinar as práticas de incentivo ao voluntariado realizadas pelas Instituições Federais de Ensino Superior à luz da teoria sobre o voluntariado corporativo e da legislação pertinente. | Artigo 2: Servindo a dois setores: um estudo sobre voluntariado por servidores públicos das Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras | Pesquisa Bibliográfica - bases WoS e Scopus<br>Pesquisa Documental (Regulamentações internas e Legislação) | Pesquisa Qualitativa: Análise de Conteúdo.   |
| Analisar a influência de aspectos contextuais e motivacionais na prática de voluntariado por servidores das Instituições Federais de Ensino Superior.                                    | Artigo 3: Para além do serviço público: análise do voluntariado por servidores das instituições federais de ensino superior                      | Bibliográfica - bases WoS e Scopus<br>Questionário (Survey)<br>Entrevista semiestruturada                  | Pesquisa Quantitativa: Estatística Descritiva, Modelagem de Equações Estruturais<br>Pesquisa qualitativa: Análise de Conteúdo. |

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Buscando **analisar como as Instituições Federais de Ensino Superior podem incentivar os servidores à prática de atividades voluntárias**, foram traçados três objetivos específicos, os quais foram desenvolvidos em artigos que compõem os capítulos desta dissertação. O primeiro objetivo, discutido no capítulo 2, aborda a necessidade inicial de **compreender a evolução dos estudos e as principais discussões teóricas sobre o voluntariado corporativo**, com o intuito de identificar quais as práticas e os possíveis benefícios e desafios para a realização de atividades de promoção ao voluntariado no contexto organizacional. Trata-se de uma etapa relevante deste estudo, uma vez que esses aspectos norteiam a análise proposta no objetivo geral da pesquisa. Para atendê-lo, adotou-se abordagem quantitativa, com a realização de estudo bibliométrico por meio do Bibliometrix, e qualitativa, com uma revisão sistemática da literatura. As bases utilizadas foram a Web of Science e a Scopus, por abrigarem um número considerável de pesquisas sobre o tema.

É sabido que no contexto estudado já existem práticas nesse sentido, no entanto, sendo o voluntariado corporativo uma prática do setor privado, não existem muitos estudos que tratem sobre a maneira como isso se dá no serviço público. A análise teórica sobre o assunto, feita no capítulo 2, possibilita a realização de avaliação no contexto estudado, de modo que o segundo objetivo traçado busca **examinar as práticas de incentivo ao voluntariado realizadas pelas Instituições Federais de Ensino Superior à luz da teoria sobre o voluntariado corporativo**, usando como suporte, além da teoria sobre o assunto, a **legislação pertinente**, uma vez que no contexto da Administração Pública não é possível dissociar às práticas dos pressupostos legais. Para tal, utiliza-se uma pesquisa de abordagem qualitativa com dados oriundos de pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. A discussão referente a esse objetivo é apresentada no capítulo 3.

A análise realizada no capítulo 3 quanto às práticas já adotadas por esses órgãos, em contraste com a teoria sobre o tema, desenvolvido no capítulo 2, pode iluminar novas práticas ou direcionar as ações já existentes de modo a melhorar seus resultados. Para tanto, tem-se, por fim, o terceiro artigo, com o objetivo de **analisar a influência de aspectos contextuais e motivacionais na prática de voluntariado por servidores das Instituições Federais de Ensino Superior**, de modo a permitir uma melhor compreensão de elementos contextuais de influência na atuação voluntária dos servidores.

As informações levantadas por essa etapa do estudo possibilitam alinhar as práticas de incentivo ao voluntariado realizadas por servidores públicos aos aspectos teóricos e legais aos quais estão submetidos. Entender os aspectos motivacionais possibilita um melhor direcionamento das ações, podendo aumentar a adesão dos servidores às práticas voluntárias,

atendendo aos objetivos dispostos na lei que rege o assunto (SEKAR; DYARAM, 2017). Para esta etapa foi adotada a abordagem de métodos mistos, com uma análise inicial quantitativa, com coleta de dados por meio de questionário sobre a motivação quanto às expectativas para o voluntariado (CAVALCANTE, 2016), a ser aplicado a servidores públicos que atuam nas Ifes em todos os estados brasileiros e no Distrito Federal. Posteriormente, um estudo qualitativo, com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas com servidores que realizaram atividade voluntária a partir de incentivo das Ifes as quais estão vinculados.

Quando se trata de incentivar a prática do voluntariado pelos funcionários, Rotolo e Wilson (2016), bem como Sekar e Dyaram (2021), salientam a importância de levar em consideração o contexto institucional do emprego. Assim, espera-se que a compreensão das características dessa atividade no contexto dos órgãos públicos ilumine possíveis caminhos para sua realização de modo a potencializar os benefícios para sociedade, além de proporcionar outros benefícios para a própria organização e para seus servidores, de acordo com o que a literatura sugere como ganhos potenciais (MUTHURI *et al.*, 2009).

Além desta introdução e dos capítulos dois, três e quatro mencionados, destinados ao desenvolvimento dos objetivos específicos da pesquisa, por meio de artigos, esta dissertação ainda apresenta o capítulo cinco, relativo à apresentação das considerações finais do estudo.

Capítulo 2 – Potencialidades e desafios do voluntariado  
corporativo na construção de resultados coletivos: uma revisão  
sistemática

## **Potencialidades e desafios do voluntariado corporativo na construção de resultados coletivos: uma revisão sistemática**

### **RESUMO**

O voluntariado tem grande relevância para atuação das organizações da sociedade civil, mas vem se destacando e sendo praticado e incentivado no contexto empresarial, intitulado de voluntariado corporativo. A prática em ascensão pressiona acadêmicos a investigarem o fenômeno cientificamente. Assim, o presente estudo objetivou compreender a evolução dos estudos e as principais discussões teóricas sobre o voluntariado corporativo. Metodologicamente, optou-se pelo uso de abordagem quantitativa e qualitativa, por meio de análise Bibliométrica e Revisão Sistemática da Literatura. Os dados foram coletados a partir das bases Scopus e Web of Science e analisados com o auxílio do programa Atlas TI Cloud e do Bibliometrix, ambiente de desenvolvimento integrado do software R. Os resultados mostram que a pesquisa sobre o voluntariado corporativo vem crescendo nas últimas décadas, ampliando sua relevância enquanto objeto de estudo para além do seu papel enquanto ação de Responsabilidade Social Corporativa. O estudo concluiu ainda que as pesquisas se preocupam principalmente com a compreensão de aspectos que motivam ou inibem a participação de funcionários em atividades voluntárias e dos comportamentos derivados dela, e ainda quanto ao papel dessas atividades para imagem organizacional. Foram mapeados os principais desafios práticos e teóricos, que podem nortear a realização de novas pesquisas capazes de ampliar o conhecimento existente sobre o voluntariado corporativo, sobretudo, quanto às organizações sem fins lucrativos, perspectiva pouco presente nos estudos analisados.

**Palavras-chave:** Revisão Sistemática de Literatura. Voluntariado Corporativo. Voluntariado de funcionários. Bibliometria.

**Potentialities and challenges of corporate volunteering in acquiring collective outcomes:** a systematic review

### **ABSTRACT**

The voluntary work has great relevance for the activities of civil society organizations, but it has been outstanding and practiced and encouraged in the business context, entitle corporate volunteering. The developing practice pressures academics to investigate the phenomenon scientifically. Thus, this research aimed to understand studies development and the main theoretical discussions on corporate voluntary work. Methodologically, we chose to use a quantitative and qualitative approach, through Bibliometric analysis and Systematic Literature Review. The data were collected from the Scopus and Web of Science databases and analyzed with the aid of the Atlas TI Cloud program and the Bibliometrix, an integrated development environment from R software. The outcomes show that the research on corporate voluntary work has been increasing in recent decades, expanding its relevance whereas an object of study beyond its role as a Corporate Social Responsibility action. The study also concluded that the researches are mainly concerned in understanding the aspects that motivate or inhibit the employee's participation on voluntary activities and the behaviors comes from it, as well as the role of these activities for the organizational reputation. The main practical and theoretical challenges were mapped, which can guide the implementation of new research capable of expanding the available knowledge about the corporate voluntary work, especially in terms of non-profit organizations, perspective that is not so much present in the analyzed studies.

**Keywords:** Systematic Literature Review. Corporate Voluntary Work. Employee volunteering. Bibliometrics.

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o crescimento do terceiro setor, representado por um número cada vez maior de Organizações da Sociedade Civil - OSC, tem chamado a atenção para aspectos inerentes a ele, a exemplo da atividade voluntária (BASIL *et al.*, 2009; IPEA, 2021). Considerando sua relevância para manutenção de atividades de iniciativa da sociedade civil, o voluntariado já é pauta em discussões de órgãos internacionais, que adotam medidas no sentido de fortalecê-lo. Um exemplo disso é a atuação da Organização das Nações Unidas - ONU, por meio do Programa de Voluntários das Nações Unidas - UNV (ONU, 2022).

O relatório da ONU (2022) define o trabalho voluntário como um amplo rol de atividades realizadas de maneira voluntária em benefício de toda sociedade sem que a compensação financeira seja o principal fator de motivação. Apesar de estar relacionada às atividades realizadas de forma individual no terceiro setor, em decorrência da sua relevância para a sociedade, o voluntariado vem sendo incentivado no contexto empresarial, denominado de voluntariado corporativo.

Segundo a pesquisa realizada pelo Benchmarking do Investimento Social Corporativo – BISC, nos últimos anos, houve crescimento da adoção de programas de incentivo ao voluntariado no Brasil (BISC, 2021). Atividades dessa natureza também são apoiadas pela maioria das empresas que compõem o ranking das maiores empresas da América, classificadas de acordo com sua receita anual, na *Fortune* 500 (HU *et al.*, 2016). A crescente adoção de práticas de voluntariado corporativo cria a necessidade de compreender melhor esse processo, fazendo emergir novos estudos empíricos e clareando novas possibilidades de pesquisa.

Para Sekar e Dyaram (2017), os estudos sobre o voluntariado corporativo ainda são incipientes e o interesse pela sua prática é crescente, de modo que há abertura para desenvolvimento prático e teórico sobre o tema. Todavia, para que a realização de novos trabalhos traga ganhos para o desenvolvimento desse campo de pesquisa, os pesquisadores precisam considerar a sua evolução, as principais discussões que norteiam o assunto, bem como as potenciais lacunas existentes, assim, revisões sistemáticas podem ser capazes de auxiliar nesse processo por fornecer *insights* coletivos para direcionamento de novos estudos (TRANFIELD; DENYER, 2003).

Com esforços no sentido de fornecer uma base sobre a evolução do campo, Dreesbach-Bundy e Scheck (2016) realizaram uma análise bibliométrica sobre o tema. Os autores constataram sinais de estagnação nas pesquisas sobre o voluntariado corporativo,



definindo o período entre 2011-2015 como uma fase de desenvolvimento de pesquisas com taxas estáveis de publicação e perspectiva empresarial dominante. O presente estudo serviu para entender como, após esse período, evoluíram as pesquisas sobre o voluntariado corporativo.

Para clarear algumas questões sobre o tema, Rodell *et al.* (2016) realizaram uma revisão sistemática de literatura e apontaram a necessidade de ampliar a compreensão sobre os fatores no nível da empresa, sobre os potenciais resultados pessoais e sobre questões comportamentais, como o impacto de ações de voluntariado corporativo na reação de colegas não voluntários. Para levantar as principais discussões existentes sobre o tema e como elas se relacionam com as questões levantadas pelos autores, bem como visando identificar a emergência de outros pontos relevantes sobre a temática, indaga-se: quais as principais discussões existentes sobre voluntariado corporativo nos artigos de maior impacto sobre o tema?

Considerando a recente ampliação do número de publicações sobre o voluntariado corporativo e buscando contribuir com o crescimento teórico relevante sobre a questão, o presente estudo tem o objetivo de **compreender a evolução dos estudos e as principais discussões teóricas sobre o voluntariado corporativo**, por meio de uma análise bibliométrica e uma revisão sistemática da literatura (PAUL; CRIADO, 2020). A adoção dos dois tipos de revisão favorece o alcance do objetivo proposto uma vez que o estudo bibliométrico permite a análise de muitos trabalhos, fornecendo informações importantes sobre a evolução desse campo de pesquisa. Já a revisão sistemática de literatura possibilita uma imersão no conteúdo abordado pelas principais pesquisas, ampliando a compreensão dos dados levantados inicialmente.

Para realização da análise proposta, os dados foram coletados a partir das bases de dados Scopus e Web of Science, pela reconhecida relevância no meio acadêmico (CAREGNATO; VANZ, 2020). A análise se deu com o auxílio do programa Atlas TI Cloud e do Bibliometrix, ambiente de desenvolvimento integrado do software R.

Além desta introdução, o artigo conta com outros três tópicos, a saber: no tópico 2, são discutidos os aspectos metodológicos da pesquisa, no tópico 3, são apresentados os resultados e, por fim, no tópico 4, tem-se o texto de conclusão.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Buscando atender ao objetivo proposto, optou-se por adotar uma revisão sistemática de literatura híbrida, assim considerada, por envolver aspectos de mais de um tipo de revisão de literatura (PAUL; CRIADO, 2020). Quanto à abordagem, trata-se de um estudo quantitativo no que tange à análise bibliométrica das pesquisas sobre voluntariado corporativo e ainda uma revisão sistemática qualitativa, considerando a classificação de Paré *et al.* (2015). Apesar de adotar os dois tipos de estudo, considerando o objetivo da pesquisa, o estudo bibliométrico limitou-se à análise da evolução do campo de pesquisa, de modo que foi dada ênfase à revisão sistemática para levantamento das principais discussões sobre o tema.

Para Macias-Chapula (1998, p. 134), a bibliometria é “o estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada” e tem como objetivo levantar os autores e revistas mais produtivos em um determinado campo de conhecimento (CHUEKE; AMATUCCI, 2022). Já a revisão sistemática de literatura tem o objetivo de fornecer *insights* a partir de sínteses teóricas sobre determinado campo ou subcampo de conhecimento (TRANFIELD; DENYER, 2003).

Com base nos parâmetros adotados, a pesquisa resultou em 117 artigos, utilizados para as análises propostas. O roteiro de busca e os trabalhos excluídos estão disponíveis no Apêndice A, já os filtros realizados em cada base estão descritos no Apêndice E.

Considerando que a análise bibliométrica teve o intuito de verificar a evolução do tema, todos os 117 registros resultantes da unificação das bases, que tratavam de alguma forma sobre o voluntariado corporativo, serviram de base para a realização dessa fase do estudo. O tratamento dos dados se deu por meio da ferramenta Bibliometrix, ambiente de desenvolvimento integrado do *software* R.

A aplicação do *software* permite analisar o desenvolvimento do tema a partir da evolução do número de publicações, além da análise pelas três leis consideradas relevantes para esse tipo de estudo, quais sejam, a Lei de Lotka, cujo objetivo é apontar a produtividade dos autores, a Lei de Zipf, que busca medir a frequência das palavras encontradas nos trabalhos, e, por fim, a Lei de Bradford, visando produtividade das revistas (VANTI, 2002).

Já para a realização da análise quanto às discussões realizadas sobre o voluntariado corporativo, por meio de revisão sistemática de literatura, fez-se necessário a definição dos estudos mais relevantes, o que se deu através da aplicação de método *Methodi Ordinatio* (PAGANI *et al.*, 2017). Dos 117 artigos utilizados na etapa anterior, a partir da leitura dos resumos, 90 deles foram considerados alinhados à pesquisa para classificação no método.

Pagani *et al.* (2017) definem os passos para utilização do Methodi Ordinatio, os quais foram seguidos, conforme disposto no Apêndice D.

A Tabela 2 apresenta os dados utilizados para construção do corpus dessa fase da pesquisa, considerando os estágios sugeridos por Tranfield e Denyer (2003).

Tabela 2- Estágios da revisão sistemática da literatura realizada

| <b>Estágio I - Planejando a revisão</b>                                  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| Identificação da necessidade   | Crescimento na adoção de práticas e na publicação de pesquisas sobre o voluntariado corporativo que podem exigir a ampliação do conhecimento científico na área a partir da constatação de novas possibilidades de estudo  |  |   |
| Protocolo (adoção do Methodi Ordinatio)                                  |  |  |   |
| Identificação dos estudos  | utilização de bases de reconhecida relevância no campo estudado - busca realizada em 22/03/2022  |  |   |
| Critério de inclusão   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● estudos, publicados em formato de artigo, que abordam o voluntariado corporativo como assunto principal do trabalho</li> <li>● idiomas Inglês ou Espanhol</li> <li>● publicados até 2021</li> </ul>                         |  |   |
| Critério de exclusão   | artigos de áreas de conhecimento fora do escopo da análise proposta (medicina, bioquímica, biologia molecular e ciências ambientais - Apêndice A)  |  |   |
| <b>Estágio II - Realizando a revisão</b>                                 |  |  |   |
|  | <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">Bases de dados</td> <td>● Scopus e a Web of Science</td> </tr> </table>   | Bases de dados   | ● Scopus e a Web of Science   |
| Bases de dados   | ● Scopus e a Web of Science  |  |   |
| Seleção dos estudos  | <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">Termos pesquisados nos campos: título do artigo, resumo e palavras-chave</td> <td>● “corporate volunteering” e “employee volunteering”, usados com o operador booleano “or”</td> </tr> </table> | Termos pesquisados nos campos: título do artigo, resumo e palavras-chave | ● “corporate volunteering” e “employee volunteering”, usados com o operador booleano “or” |
| Termos pesquisados nos campos: título do artigo, resumo e palavras-chave | ● “corporate volunteering” e “employee volunteering”, usados com o operador booleano “or”  |  |   |
| Avaliação da qualidade dos estudos                                       | por meio de três importantes fatores de cada publicação: o fator de impacto, o ano da publicação e o número de citações, com base no método adotado  |  |   |
| Extração dos dados   | realizada em ferramenta disponível nas próprias bases, com resultados unificados por meio do software RStudio  |  |   |
| Síntese  | direcionada pela análise dos objetivos, dos contextos estudados, do enfoque, dos principais resultados e das lacunas de pesquisa apontadas/deixadas pelos autores  |  |   |
| <b>Estágio III – Relatando</b>   |  |  |   |
| Apresentação dos resultados  | Enfoques das pesquisas<br>Divergências e convergências quanto à conceituação e delimitação do campo  |  |   |

Fonte: Elaborada com base em Tranfield e Denyer (2003), com adaptações da autora.

A análise de dados na revisão sistemática se deu por meio de análise de conteúdo de 40 artigos, definidos de acordo com a classificação do InOrdinatio, conforme relação disponível no Apêndice B (PAGANI *et al.*, 2017). De acordo com Pagani *et al.* (2017), a

definição do número de artigos é pessoal, mas realizar análises complementares podem auxiliar na escolha, nesta pesquisa, a viabilidade de análise foi um aspecto considerado, além da saturação dos dados, observada nos últimos artigos analisados. A análise de conteúdo qualitativo é definida como “um método de pesquisa para a interpretação subjetiva do conteúdo dos dados de texto através do processo de classificação sistemática de codificação e identificação de temas ou padrões” (HSIEH; SHANNON, 2005, p. 1.278).

No que se considerou aplicável, esta pesquisa seguiu a recomendação PRISMA, conforme o fluxograma disponível no Apêndice C. Tais orientações foram criadas com intuito de melhorar a qualidade dos estudos na área de saúde, uma vez que servem de base, inclusive, para práticas clínicas, todavia, considerando sua estrutura, pode auxiliar na realização de revisões em outras áreas (PAGE *et al.*, 2021).

A partir dos critérios definidos e da execução das fases propostas, obteve-se os resultados apresentados no próximo tópico.

### **3 RESULTADOS**

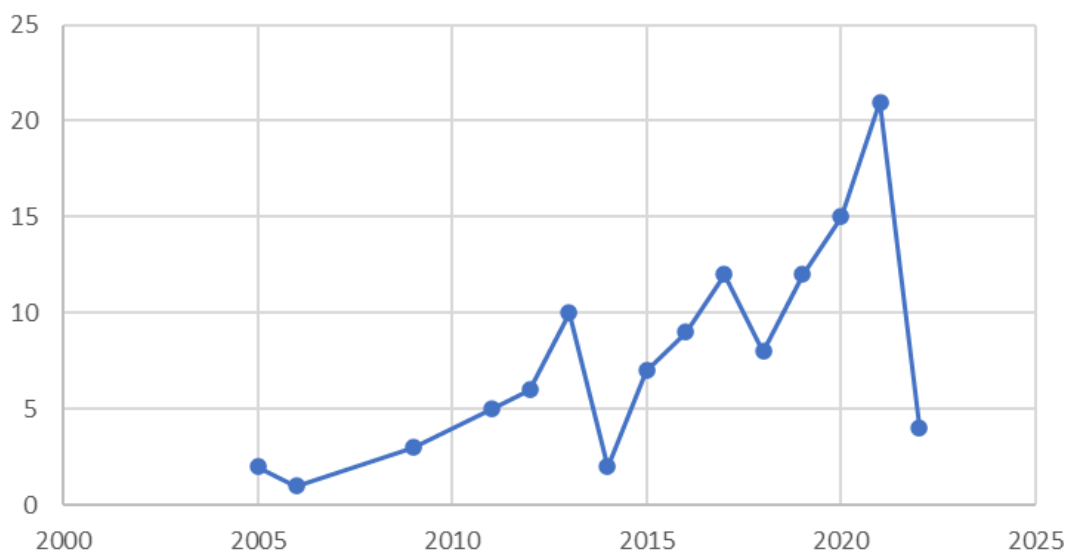
Os resultados obtidos são apresentados em dois tópicos. Inicialmente, apresenta-se a análise bibliométrica realizada e, em seguida, os resultados da revisão sistemática da literatura.

#### **3.1 EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS SOBRE O VOLUNTARIADO CORPORATIVO**

Inicialmente, apresenta-se, na Figura 1, a evolução do número de estudos por ano. Dreesbach-Bundy e Scheck (2016) haviam constatado uma estabilidade nas taxas de publicação sobre o tema entre os anos de 2011 e 2015, todavia, na amostra analisada é notável o crescimento no número de pesquisas após esse período, sobretudo, no ano de 2021.

Para Rodell *et al.* (2017), o voluntariado no contexto corporativo está em ascensão em resposta à pressão do ambiente de negócios por uma atuação empresarial mais socialmente responsável. Lycandro *et al.* (2021) corroboram com esse entendimento, para eles, esse crescimento pode representar a preocupação da academia de ampliar o conhecimento sobre o tema, tendo em vista a crescente adoção dessas ações na prática organizacional.

Figura 1 - Produção científica anual



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Quanto a Lei de Lotka, que considera que uma pequena quantidade de autores concentra boa parte da produção científica de um determinado tema (MACHADO JUNIOR *et al.*, 2016), é uma tendência confirmada na amostra analisada, uma vez que, conforme disposto na Tabela 3, 191 autores, o equivalente a 82,7% do total, produziram apenas um artigo, enquanto um único autor produziu 6 artigos.

Tabela 3 - Produtividade por periódico

| Documentos escritos | Número de autores | Proporção de Autores |
|---------------------|-------------------|----------------------|
| 1                   | 191               | 82,7%                |
| 2                   | 23                | 10,0%                |
| 3                   | 11                | 4,8%                 |
| 4                   | 5                 | 2,2%                 |
| 6                   | 1                 | 0,4%                 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

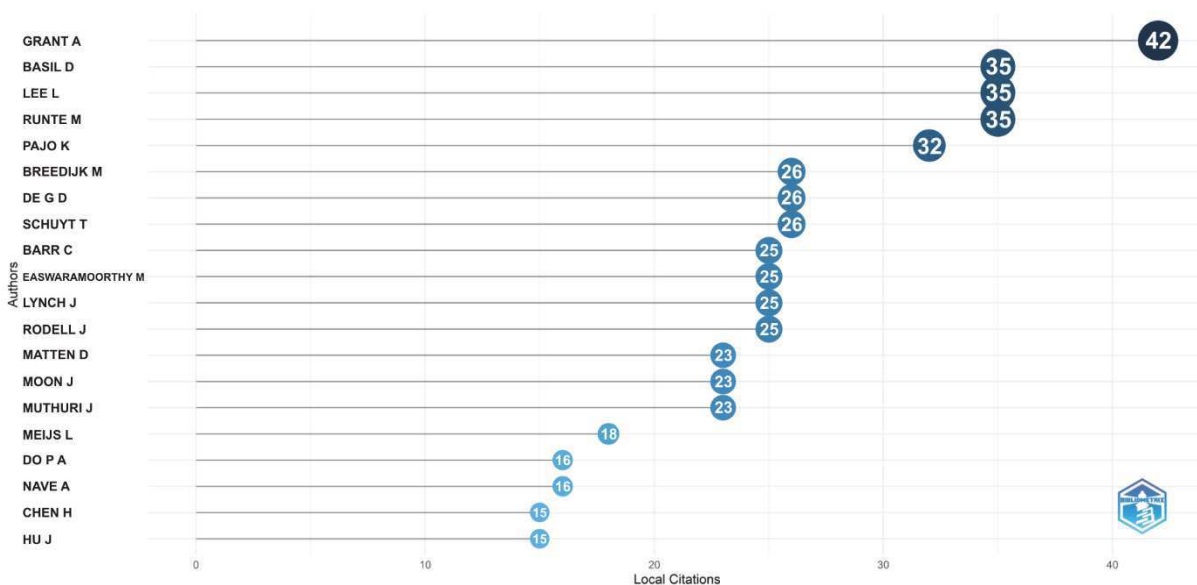
Considerando a produtividade individual dos autores e o número de citações de cada trabalho publicado, define-se o impacto pelo índice H. Na amostra analisada, três autores se destacaram com relação ao impacto: Meijs L., com 5 artigos, Roza L., com 4 artigos e Lee Y, com 3 artigos, cada um com, pelo menos, a quantidade de citações por outros artigos igual a sua produtividade (CAREGNATO; VANZ, 2020).

Segundo Dreesbach-Bundy; Scheck (2016), apesar do crescimento no número de estudos sobre o tema, se comparado às pesquisas sobre a RSC, seu impacto ainda é limitado.

Para os autores, isso se deve ao fato de ser uma abordagem recente, além de apresentar foco disciplinar em outras áreas, o que pode desviar a atenção de acadêmicos mais facilmente alcançados por periódicos da área de negócios.

Apesar do destaque desses autores com relação ao seu impacto, percebe-se que quanto ao número de citações na rede, apenas Meijs L aparece, em 16ª colocação, entre os 20 autores mais citados, mostrados na Figura 2. O autor mais citado é Grant A. que possui apenas um artigo na rede analisada, intitulado “*Giving time time after time work design and sustained employee participation in corporate volunteering*”, de 2012, publicado no periódico *Academy of Management Review*. O trabalho do autor busca entender o que sustenta a participação de funcionários em atividades voluntárias apoiadas pelo empregador. A relevância dessa pesquisa pode se dar considerando a dificuldade de adesão dos empregados a essas práticas de modo que os fatores que podem afetar essa participação estão sendo cada vez mais estudados (HU *et al.*, 2016).

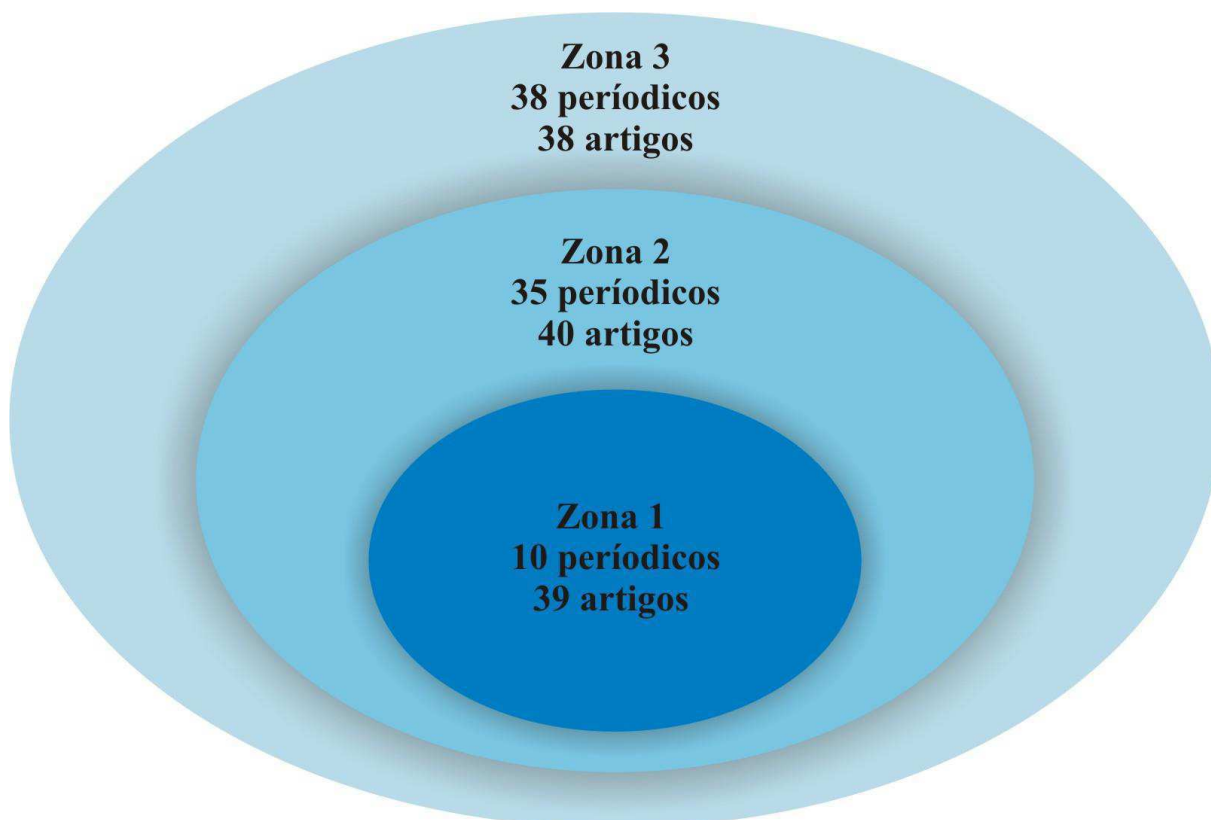
Figura 2 - Autores mais citados



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A Lei de Bradford busca identificar a dispersão da produção científica, considerando a existência de artigos produzidos em outras revistas além das especializadas em cada área, assim, prevê a divisão da produtividade dos periódicos em três zonas, com a alocação em cada zona feita a partir do número de referências anuais produzidas sobre o tema em cada periódico (VÂNIA; PINHEIRO, 1983). A Figura 3 mostra a divisão dos artigos da rede analisada nas três zonas definidas pela Lei de Bradford.

Figura 3 - Lei de Bradford - Zonas de dispersão de periódicos



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Observa-se na Figura 3 que a Zona 1, formada por periódicos mais significativos para o tema, é composta por apenas 10 revistas, correspondendo a 12,04% do número total de periódicos que publicaram sobre o tema, mas concentrando 39 artigos, que correspondem a 33,33% do total.

A aplicação da Lei de Bradford na amostra ratifica a fragmentação relatada por Rodell *et al.* (2016), mas, para além disso, levanta os periódicos que compõem a Zona 1, de modo que pode melhor direcionar os pesquisadores quanto à publicação sobre o tema.

Ainda que tenha sido constatado um crescimento no número de pesquisas, a rede analisada mostra que mesmo os periódicos e autores considerados mais produtivos não possuem um alto número de trabalhos, como mostrado na Tabela 4, uma vez que os estudos sobre o tema ainda são incipientes e, em alguns aspectos, a exemplo dos seus potenciais benefícios, podem ser considerados escassos, parciais e limitados (SEKAR; DYARAM, 2017; LYCANDRO *et al.*, 2021).

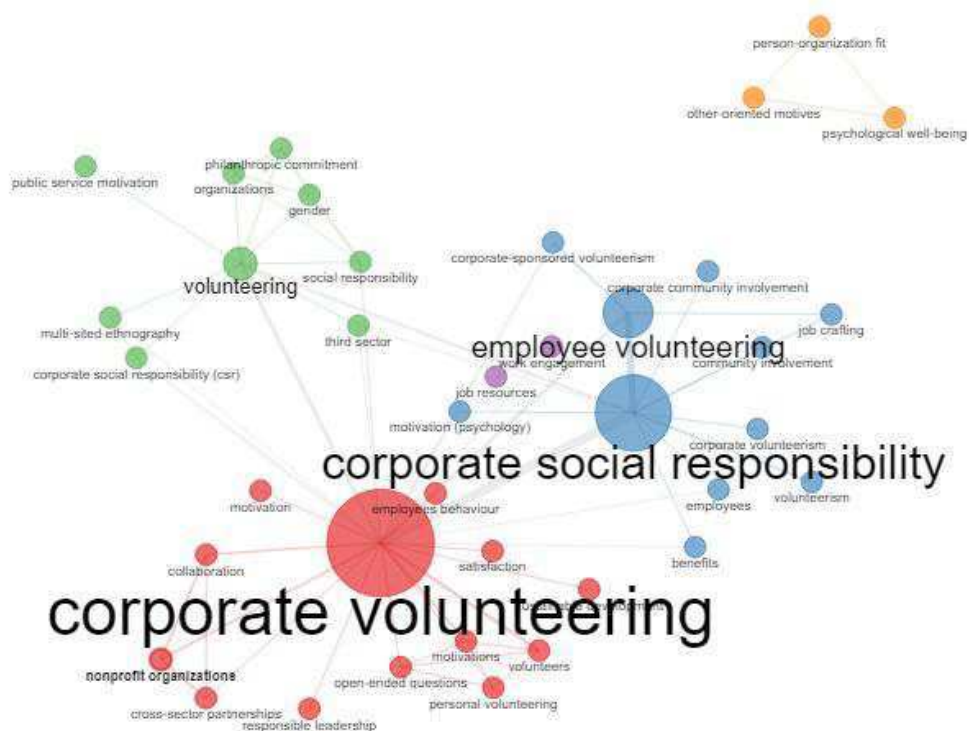
Tabela 4 - Produtividade por periódico

| Periódico                                | Rank | Artigos |
|--|------|---------|
| Journal of Business Ethics               | 1    | 6       |
| Social Responsibility Journal            | 2    | 5       |
| Estudios Gerenciales                     | 3    | 4       |
| Frontiers in Psychology                  | 4    | 4       |
| Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly | 5    | 4       |
| Sustainability                           | 6    | 4       |
| Academy of Management Journal            | 7    | 3       |
| Journal of Business Research             | 8    | 3       |
| Nonprofit Management & Leadership        | 9    | 3       |
| Voluntas                                 | 10   | 3       |

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Considerando a Lei de Zipf, que permite a identificação da frequência de ocorrência das palavras e, conseqüentemente, a verificação dos assuntos que mais aparecem nos textos analisados (ARAÚJO, 2006), tem-se o resultado apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Clusters ocorrência de palavras



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A aplicação da Lei de Zipf resultou em três principais clusters denominados, por



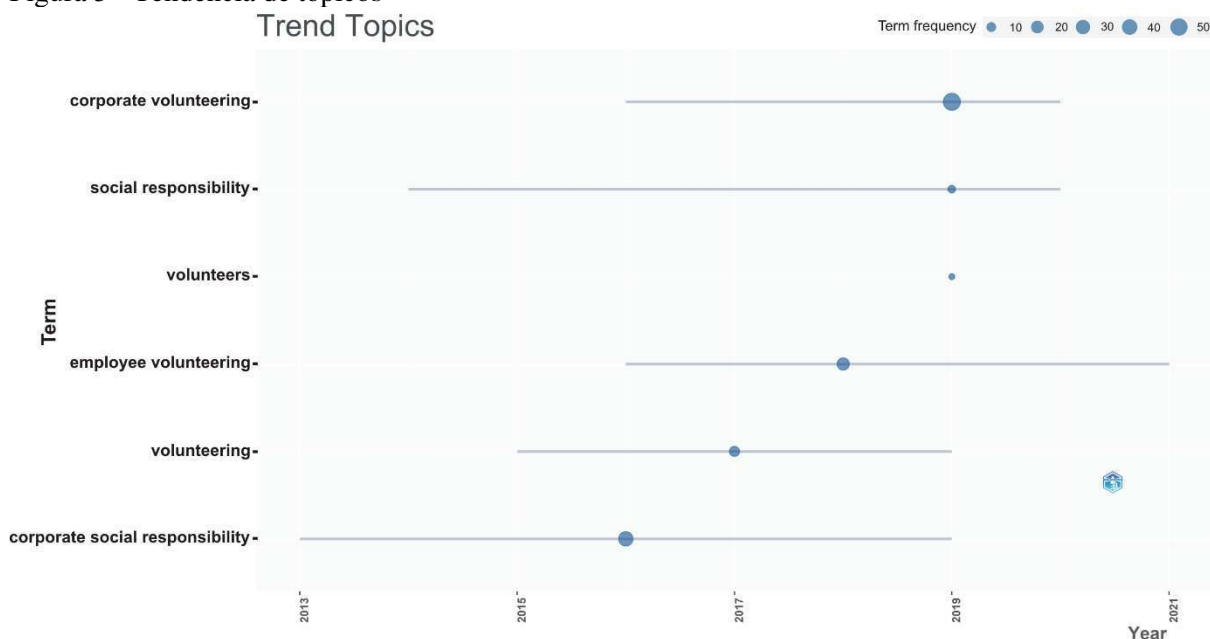
ordem de frequência: *corporate volunteering*, *corporate social responsibility* - que inclui o termo *employee volunteering* - e *volunteering*, que formam, respectivamente, os clusters vermelho, azul e verde.

Os estudos sobre o voluntariado corporativo surgem pelo seu papel como ação de Responsabilidade Social Corporativa - RSC, termo que nomeia o cluster azul, *corporate social responsibility* (HU *et al.*, 2016). Para Dreesbach-Bundy e Scheck (2016), o conceito de voluntariado corporativo representa uma parte do conceito de responsabilidade social corporativa, todavia, pela análise dos clusters, essas ações começam a apresentar perspectivas autônomas, surgindo como campo específico de pesquisa. Esse deslocamento fica ainda mais claro no gráfico com a tendência dos tópicos, apresentado na Figura 5, que mostra como, inicialmente, o termo *corporate social responsibility* era mais empregado e que, atualmente, o termo *corporate volunteering* vem ganhando espaço.

Nesse mesmo sentido, o cluster vermelho, que é o mais representativo, é denominado *corporate volunteering*, o que mostra que existem pesquisas sobre o tema que não o tratam apenas enquanto ação de RSC, trazendo outras abordagens e ampliando a sua relevância enquanto área de pesquisa. E ainda, o cluster azul aparece fortemente atrelado ao *employee volunteering*, termo utilizado como sinônimo para o voluntariado corporativo em pesquisas sobre o tema (GATIGNON-TURNAU; MIGNONAC, 2015).

Uma nova perspectiva desses estudos é sua inclusão nas políticas de Recursos Humanos das organizações, considerando sua influência em processos dessa área (SEKAR; DYARAM, 2017; GATIGNON-TURNAU; MIGNONAC, 2015). Assim, outros olhares se lançam sobre o assunto, a exemplo disso, têm-se os estudos de Rodell e Lynch (2016), Lee (2012), Rodell *et al.* (2017), Gatignon-Turnau e Mignonac (2015), Haski-Leventhal *et al.* (2019) e Loi *et al.* (2020), cujo foco é o comportamento dos atores envolvidos no voluntariado corporativo, e os trabalhos de Gilder *et al.* (2005), Pajo e Lee (2011), Hu *et al.* (2016) e Paço e Nave (2013) focados em aspectos motivacionais.

Figura 5 - Tendência de tópicos



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Considerando a relevância de compreender o que está além dos padrões quantitativos de produção e ocorrências, no próximo tópico, é apresentada uma revisão sistemática de literatura, que visa identificar as principais discussões sobre o voluntariado corporativo.

### 3.2 DISCUSSÕES TEÓRICAS SOBRE O VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Os trabalhos analisados apresentam algumas convergências quanto à perspectiva e ao enfoque adotados, podendo ser agrupados, conforme apresentado na Tabela 5. A maioria dos trabalhos se concentrou na perspectiva empresarial. Nessa ótica, boa parte dos artigos trata de questões comportamentais e motivacionais, o que demonstra uma preocupação na compreensão dos fatores que podem influenciar a decisão dos funcionários de participar de ações de voluntariado incentivadas pela empresa.

A predominância da perspectiva empresarial nos estudos analisados mostra que se trata de uma ação que serve também a outras finalidades para além da busca pelo bem-estar coletivo. É possível observar a existência de uma forte preocupação com as questões que envolvem as empresas e o impacto dos programas de voluntariado corporativo para os seus resultados, em detrimento da compreensão sobre como essas ações afetam as organizações do terceiro setor, sendo que a interação com estas pode representar a transformação dessas ações em resultados sociais (MUTHURI *et al.*, 2009).

Tabela 5 - Estudos por perspectiva e enfoque

| <b>Perspectiva</b> | <b>Enfoque</b>                                  | <b>Autores</b>  |
|--------------------|---|---|
| Empresarial        | Marketing (imagem organizacional)               | Plewa et al. (2015).  |
|                    | Recursos Humanos (desenvolvimento e desempenho) | Jones (2016).   |
|                    | Responsabilidade Social Corporativa             | Muthuri et al. (2009); Basil et al. (2009); Basil et al. (2011); Saz-Gil et al. (2020); Mañas-Viniegra (2018).  |
|                    | Motivação                                       | Gilder et al. (2005); Pajo e Lee (2011); Grant (2012); Paço e Nave (2013); Hu et al. (2016); Sekar e Dyaram (2017); Lee e Jeong (2015); Loosemore e Bridgeman (2017); Santos e Fernandez (2017).  |
|                    | Comportamento                                   | Rodell e Lynch (2016); Lee (2012) Rodell et al. (2017); Gatignon-Turnau e Mignonac (2015); Haski-Leventhal et al. (2019); Loi et al. (2020); Im e Chung (2018); Van Schie et al (2018); Krasnopolskaya et al. (2015); Zhang et al. (2021); Kim e Kim (2016); Boštjančič et al. (2018); Sekar e Dyaram (2020); Breitsohl e Ehrig (2017); Ariza-Montes et al. (2015). |
| Social             | Gestão em Organizações do terceiro setor        | Samuel <i>et al.</i> (2013); Roza <i>et al.</i> (2017); Cook e Burchell (2018); Shachar <i>et al.</i> (2018); Brzustewicz et al. (2021).  |
| Outras             | Bibliometria                                    | Dreesbach-Bundy e Scheck (2016).  |
|                    | Corretores                                      | Lee (2015).   |
|                    | Meta-análise                                    | Howard e Serviss (2021).  |
|                    | Revisão narrativa                               | Pacesila (2017).  |

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Diferente da literatura sobre o voluntariado tradicional, onde há a preocupação em definir o que representa e o que não representa a atuação voluntária - a exemplo do estudo de Musick e Wilson (2008) - discussões que levam em consideração as delimitações do voluntariado corporativo não foram identificadas nos trabalhos analisados. Os estudos que mais se aproximam dessa questão trazem a ideia de que o voluntariado no contexto organizacional pode extrapolar os limites da empresa, podendo ter efeito no tempo pessoal e em outros contextos (BASIL *et al.*, 2009; BREITSOHL; EHRIG, 2017; DREESBACH-BUNDY; SCHECK, 2016).

Quanto ao direcionamento das ações, Grant (2012) argumenta que devem estar direcionadas a causas sociais fora da organização, excluindo formatos internos como, por

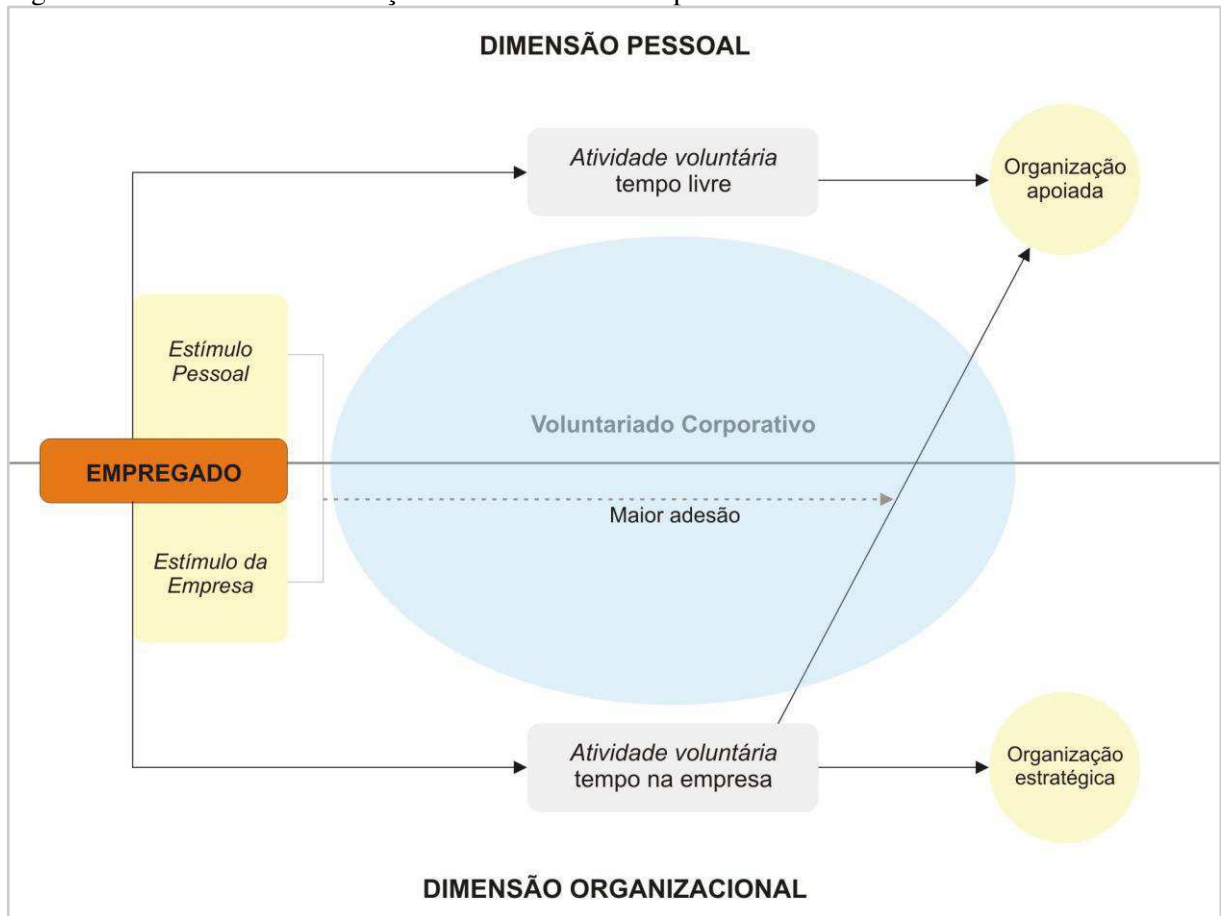
exemplo, mentoria entre colegas. Esse direcionamento ainda é tratado quanto a ser destinado a ações em organizações do terceiro setor estrategicamente escolhidas e alinhadas aos resultados esperados pela empresa ou a ações escolhidas pelos empregados, considerando sua afinidade ou convicções pessoais (BREITSOHL; EHRIG, 2017).

Segundo Brzustewicz *et al.* (2021), o voluntariado corporativo, enquanto ação de Responsabilidade Social Corporativa, pode contribuir com o desenvolvimento sustentável e com o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A preocupação sobre esse alinhamento das práticas empresariais com os ODS também está presente nas pesquisas de Saz-Gil *et al.* (2020) e Mañas-Viniegra (2018). Entender a complexidade da adoção de práticas de voluntariado corporativo, bem como conseguir melhor direcioná-las, é relevante para a obtenção dos resultados esperados, sobretudo, os finalísticos, relacionados ao ganho social.

Pacesila (2017) apresenta três formas de realização de atividades de voluntariado corporativo. As duas primeiras são: 1) totalmente organizadas pela empresa e organizadas pela empresa em parceria com organização do terceiro setor; 2) formas em que os funcionários atuam durante o horário de trabalho, sendo que a empresa define o período e local de atuação e, 3) liberação para que o funcionário atue em ação totalmente organizada por organização sem fins lucrativos escolhida pelo funcionário.

O direcionamento da atividade voluntária pode trazer algumas reflexões quanto aos seus efeitos na motivação dos funcionários para participar dessas ações, bem como a definição das organizações que se beneficiam da parceria, essas e outras questões são tratadas a seguir e exemplificadas na Figura 6.

Figura 6 - Direcionamento das ações de voluntariado corporativo



Fonte: Elaborada pela Autora, 2022.

Para Shachar *et al.* (2018), o voluntariado corporativo é caracterizado como uma atividade que atenua a fronteira entre o trabalho e o voluntariado. Segundo Breitsohl e Ehrig (2017), o alinhamento estratégico de ações dessa natureza podem torná-las equivalentes ao desempenho da atividade profissional, diferente das ações em que os funcionários possuem maior liberdade para escolher sua atuação voluntária, de modo que podem decidir fazê-lo independente do alinhamento com os objetivos empresariais. Para os autores, os motivos que levam à atuação voluntária em cada tipo de direcionamento podem ser diferentes.

Analisando a formalização e o uso do voluntariado corporativo com base no porte da empresa, Basil *et al.* (2011) descobriram que as grandes empresas atuam de maneira mais formal e mais estratégica do que as pequenas empresas. Os autores sugerem que a formalização pode ser benéfica incentivando uma maior participação, mas pode também representar regras mais rígidas de difícil atendimento. O uso mais estratégico das ações de incentivo ao voluntariado, que pressupõe a exclusão de algumas organizações sem fins lucrativos, pode deixar de direcionar a força de trabalho para áreas que mais necessitam, trazendo prejuízo para essas organizações e para a sociedade.

Segundo Santos e Fernandez (2017) o poder de escolha é importante uma vez que já pode haver o envolvimento de funcionários com determinadas causas ou oposição concreta a outras. No mesmo sentido, a constatação feita por Van Schie *et al.* (2018) é que poder escolher onde realizar a atividade voluntária, juntamente com o significado dos projetos voluntários, parecem ser os fatores mais importantes no processo de internalização de uma identidade voluntária a partir de ações de voluntariado corporativo.

Para Hu *et al.* (2016), a adesão a atividades de voluntariado corporativo é baixa, de modo que encontrar maneiras de aumentá-la pode favorecer os resultados esperados. Sobre essa questão, Breitsohl e Ehrig (2017) encontraram evidências de que ações escolhidas pelos funcionários estão associadas a um maior comprometimento organizacional e podem representar uma maneira eficiente e de baixo custo para promover o comprometimento organizacional.

Para Rodell *et al.* (2017) as empresas têm a capacidade de impactar positivamente em grandes desafios vivenciados pela sociedade, a partir da promoção de um clima de voluntariado capaz de melhorar as taxas de voluntariado. Em uma ideia anterior, Gilder *et al.* (2005) argumentam que os programas de voluntariado de funcionários não são garantia de aumento no voluntariado de forma geral, uma vez que pessoas que já praticam esse tipo de atividade podem agora continuar a fazê-lo por meio do incentivo organizacional. A possibilidade de atuação voluntária incentivada em ação valorizada no âmbito pessoal pode ter esse efeito, mas também tem o potencial de melhorar aspectos organizacionais (RODELL *et al.*, 2017).

Além da ausência de estudos que enfatizem sua abrangência, discussões quanto a sua definição também não são apresentadas. Entre as definições mais empregadas está o conceito trazido por Rodell (2013, p. 1274), em uma perspectiva comportamental, que o apresenta como “doar tempo ou habilidades durante uma atividade planejada para um grupo ou organização de voluntários (por exemplo, grupos de caridade, grupos sem fins lucrativos)”. A clara diferença conceitual frente ao voluntariado tradicional é o papel ativo do empregador na oferta de oportunidades de voluntariado (BRZUSTEWICZ *et al.*, 2021; MUSICK; WILSON, 2008).

Já o conceito de voluntariado corporativo adotado por Pacesila (2017) engloba a atuação de empresas, instituições públicas e organizações não governamentais, desde que adotem ações de incentivo para que seus funcionários, ativos ou aposentados, realizem trabalho voluntário na comunidade como parte da responsabilidade social da organização.

A ampliação para a ação em diferentes setores e por pessoas aposentadas pode representar a ampliação do campo prático e teórico. Reconhecendo também a relevância da inclusão da participação de pessoas aposentadas, bem como os seus potenciais efeitos positivos, Saz-Gil *et al.* (2020) argumenta que essas ações podem ser bastante favoráveis para a inserção desse público em uma vida social pós-emprego mais ativa e saudável. Já quanto ao setor, Ariza-Montes *et al.* (2015) levantaram que funcionários do setor público são quase duas vezes mais propensos a dedicar tempo em atividades voluntárias. Lee e Jeong (2015), por sua vez, constataram que esse público pode escolher se voluntariar pelo forte desejo de influenciar o processo e os resultados das políticas públicas.

No estudo realizado por Lee (2012), é estabelecida uma comparação quanto à motivação para a participação em atividades voluntárias, para tal, utiliza-se da motivação para o serviço público e constata-se que os funcionários de organizações sem fins lucrativos, bem como funcionários públicos, quando comparados à funcionários de empresas com fins lucrativos, apresentam maior motivação por recompensas intrínsecas.

Ainda sobre sua conceituação, se comparado ao voluntariado tradicional, o voluntariado corporativo traz alguns pontos cuja dimensão precisa ser discutida, conforme mostrado na Tabela 6, da qual os aspectos mais sensíveis são analisados em sequência.

Tabela 6 - Diferenças conceituais entre o voluntariado e o voluntariado corporativo

| <b>Aspecto conceitual</b> | <b>Voluntariado</b>                     | <b>Voluntariado Corporativo</b>  |
|---------------------------|---|--|
| Livre escolha             | Não obrigatório                         | Não obrigatório, mas exposto a possíveis pressões do ambiente organizacional   |
| Remuneração               | Não remunerado                          | Não remunerado (folgas ou licenças sem remuneração) ou remunerado (ações dentro da carga horária paga ou folgas remuneradas) |
| Periodicidade             | Não episódica                           | Frequência indefinida, podendo ser ação semanal, mensal ou anual (episódica).  |
| Beneficiário              | Principalmente terceiros não familiares | Organizações do terceiro setor, a própria empresa e os seus funcionários.  |

Fonte: Elaborado com base em Salamon e Sokolowski (2016); Breitsohl e Ehrig (2017); Dreesbach-Bundy e Scheck (2016); Basil *et al.* (2009); Shachar *et al.* (2018) e Grant (2012).

Pacesila (2017) acredita que o aspecto voluntário dessas ações é claro. No entanto, em se tratando do aspecto “livre escolha”, Grant (2012) discute como aspectos organizacionais podem ser capazes de gerar coação, a exemplo de solicitação direta de par ou superior, do senso de compromisso com a organização ou o desejo de obter benefícios convenientes, como folgas remuneradas ou outros incentivos, de modo que as características do emprego podem influenciar na decisão dos funcionários de se voluntariar ou não. Santos e Fernandez (2017) também fizeram essa constatação, para os empregados que participaram do seu estudo, pode haver coação por parte da organização. Mostra-se uma linha tênue entre o impulso gerado pela norma social ou pressão organizacional e a obrigatoriedade (GRANT, 2012).

Quanto ao aspecto da remuneração, a Organização Internacional do Trabalho - OIT (2011) acredita que o voluntariado patrocinado pelas empresas viola o aspecto “não remunerado” inerente ao voluntariado tradicional, uma vez que a maioria das ações ocorre em tempo pago pela empresa ou com alguma compensação, de modo que não deveria ser assim contabilizado. Segundo o órgão, o voluntariado corporativo estaria mais para uma doação de empresa. Já Sekar e Dyaram (2020) trazem a ideia de não haver remuneração adicional ou diretamente relacionada à ação de voluntariado corporativo, sem desqualificar a ação como voluntário por estar no horário de trabalho.

Em se tratando de beneficiários, os estudos sobre o voluntariado corporativo o abordam como ferramenta de gestão, os programas desse tipo buscam de forma clara obter benefícios particularmente perante à clientes - como abordado por Plewa *et al.* (2015) - mas também à sociedade de modo geral - como estudado por Muthuri *et al.* (2009), Basil *et al.* (2009) e Basil *et al.* (2011) - e ainda para os processos da organização por meio da melhoria da produtividade, do engajamento dos funcionários, e da redução de indicadores prejudiciais aos negócios como absenteísmo e rotatividade, como tratado por Plewa *et al.* (2015), Rodell *et al.* (2016), Zhang *et al.* (2021), Pajo e Lee (2011) e Van Schie *et al.* (2018).

A pesquisa de Haski-Leventhal *et al.* (2019), por sua vez, mostrou que a participação em programas de voluntariado corporativo tem relação positiva e significativa com a satisfação no trabalho e com o comprometimento afetivo, de modo que se mostra uma forma que as organizações podem usar para reter funcionários mais satisfeitos e comprometidos. Para eles, os efeitos positivos observados são decorrentes do atendimento às necessidades de desenvolver habilidades e de se relacionar com seus colegas. Jones (2016) e Loosemore e Bridgeman (2017) também constataram o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de habilidades como um efeito positivo. Já Boštjančič *et al.* (2018), constataram que os



funcionários de empresas que adotam ações de voluntariado corporativo são mais autônomos e apresentam maior nível de engajamento e apoio entre os pares.

A pesquisa de Gilder *et al.* (2005) analisou o que leva os funcionários a se voluntariar e os efeitos dessa prática nas atitudes e comportamento dos participantes e não participantes frente ao empregador. Segundo os autores, apesar de constatarem um nível relativamente forte no desempenho e assiduidade no trabalho dos funcionários participantes, os benefícios desses programas para a organização não são tão evidentes. Os autores argumentam que a atividade voluntária pode ser entendida pelo funcionário como uma questão privada que não deve acontecer por meio do trabalho ou questionar quanto à aplicação de recursos para esse fim em situações econômicas difíceis.

Outras pesquisas buscaram examinar esses benefícios para além do contexto da organização, estendendo a análise quanto aos potenciais benefícios do voluntariado corporativo a outros atores envolvidos. A exemplo do estudo de Muthuri *et al.* (2009), que analisou os fatores que permitem que o voluntariado de funcionários crie capital social e ainda a contribuição dessa prática no contexto das ações de responsabilidade social corporativa. Segundo os autores, a interação existente por meio do relacionamento criado pelo voluntariado dos funcionários, caracterizado pela dependência mútua dos atores, cultiva o comportamento cooperativo, explorando a estrutura social e criando capital social. Para eles, o voluntariado dos funcionários tem potencial para gerar e movimentar capital social.

A pesquisa realizada por Pajo e Lee (2011) teve o intuito de averiguar o que motiva e mantém o envolvimento dos funcionários em iniciativas de voluntariado regular e contínuo apoiado pela empresa. Os autores chamam atenção para o aspecto motivacional altruísta que, assim como nos modelos sobre o voluntariado tradicional, aparece fortemente relacionado à motivação para o voluntariado no contexto corporativo. Para Paço e Nave (2013), a categoria valores foi identificada como a categoria motivacional mais importante para o voluntariado e as recompensas não financeiras são valorizadas por muitos voluntários, sendo necessário reconhecê-los.

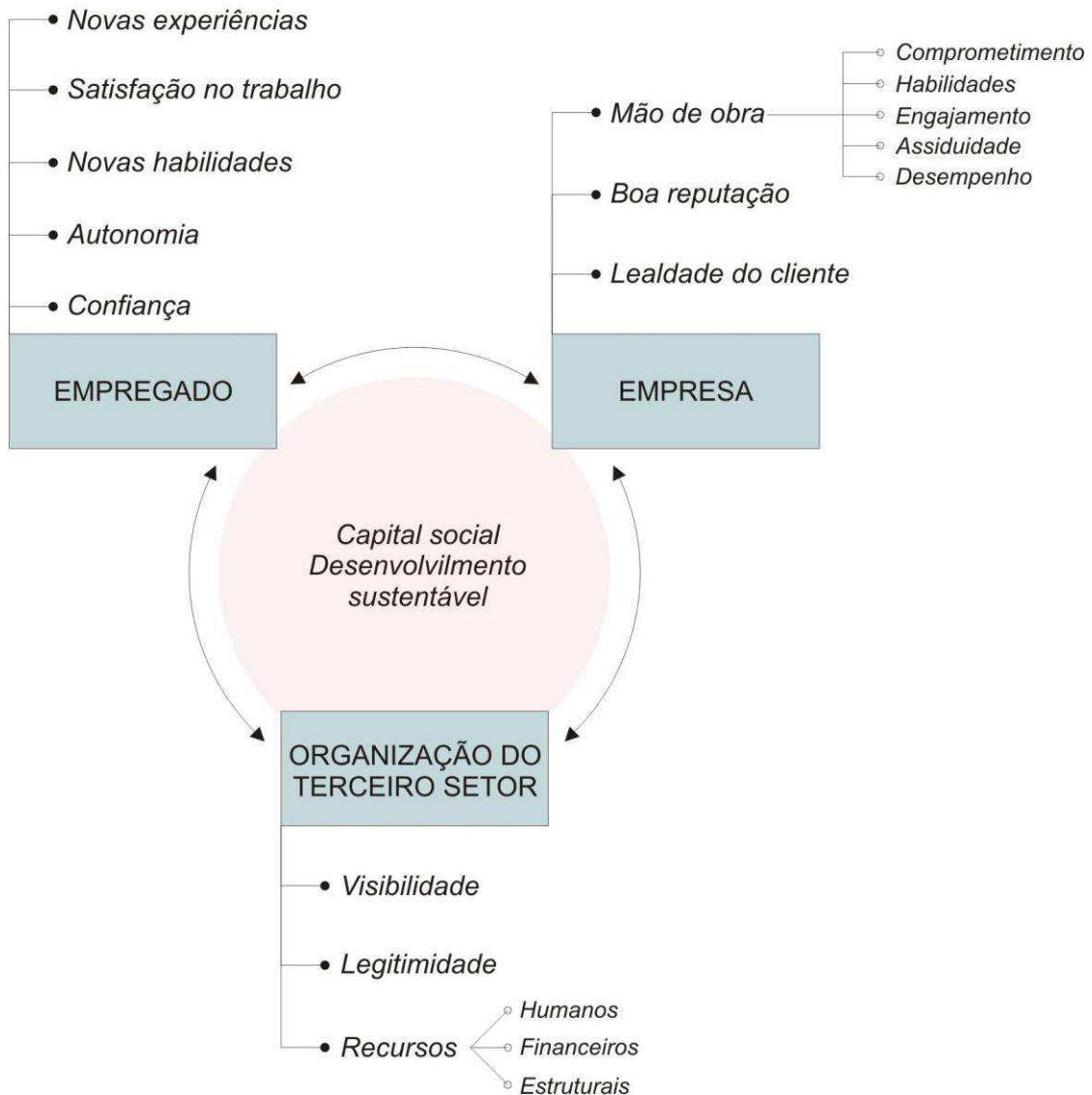
Algumas características comportamentais dos funcionários que participam de programas de voluntariado corporativo também foram observadas. Segundo Muthuri *et al.* (2009), esses funcionários são vistos como confiáveis, comprometidos e entusiasmados, atuando, inclusive, na mobilização de outros funcionários. Para Sekar e Dyaram (2017), apesar dos potenciais benefícios, atrair funcionários para participar dessas ações pode ser

um desafio para as empresas, mas o envolvimento ativo deles se mostra imprescindível para o sucesso desses programas.

Dentre as ações de voluntariado corporativo aparecem, em maior número, as folgas ou licenças sem remuneração para essas atividades, a permissão para atuação voluntária durante o horário de trabalho, o incentivo à atuação em equipe, a utilização de instalações ou equipamentos da empresa para atividades voluntárias e ainda a possibilidade de ajuste de horário para viabilizar o voluntariado, em menor número, aparecem outras liberações com remuneração (SEKAR; DYARAM, 2017; BASIL *et al.*, 2009). Outra questão diz respeito ao incentivo por meio da divulgação de oportunidades de voluntariado, oferta de capacitação sobre a importância do voluntariado e a manutenção de registros de habilidades e experiências de funcionários interessados em atuar como voluntários (BASIL *et al.*, 2009).

Os estudos analisados levantaram, em maior número, os potenciais benefícios da adoção dessas práticas. A Figura 7 sintetiza os achados nesse sentido que são discutidos ao longo desse tópico.

Figura 7 - Benefícios potenciais do voluntariado corporativo



Fonte: Elaborada pela Autora, 2022.

Metade das empresas estudadas por Basil *et al.* (2009), quanto às suas práticas de apoio ao voluntariado, não perceberam desafios relacionados ao suporte para realização de atividades voluntárias pelos funcionários, as que os perceberam, relataram como dificuldades, em maior número, a questão da carga de trabalho e, em menor incidência, os custos envolvidos e a falta de apoio dos funcionários.

Já Samuel, Wolf e Schilling (2013), que exploraram a perspectiva de gestores de organizações sem fins lucrativos que atuam em parcerias com empresas, demonstraram que existem vários desafios para manutenção de atividades a partir dessa relação. Alguns dos desafios encontrados por essas organizações, segundo os autores, foram a dificuldade de

estabelecer relacionamentos de longo prazo, trazendo uma incerteza com peso na decisão de firmar parcerias, além de problemas na comunicação entre a organização sem fins lucrativos e a empresa. Roza *et al.* (2017) também citam a dependência criada como uma consequência negativa para as organizações do terceiro setor.

Além disso, o voluntariado corporativo pode gerar custos de adequação das organizações que o recebem, além de criar a necessidade de adequação gerencial (ROZA *et al.*, 2017; COOK; BURCHELL, 2018). Foi constatado ainda a existência de divergências entre o que a organização precisa e o que a empresa oferece, além do desequilíbrio de poder capaz de impor a lógica de mercado no setor não lucrativo (ROZA *et al.*, 2017; COOK; BURCHELL, 2018). Cook e Burchell (2018) cita também a existência de uma lacuna de conhecimento sobre as organizações do terceiro setor, a ideia de que não falam a mesma língua pode trazer prejuízo à comunicação e dificultar a atuação colaborativa entre os setores.

Para Roza *et al.* (2017), outra questão que pode afetar os resultados das ações para as organizações sem fins lucrativos está relacionada com a decisão de trabalhar com organizações intermediárias. O estudo de Lee (2015) se dedicou a entender o papel dessas organizações, que são responsáveis por articular a atuação entre empresas e organizações do terceiro setor. Segundo a autora, a atuação por meio dessas intermediárias influencia positivamente a qualidade das relações no voluntariado corporativo, por alinhar interesses e melhorar a comunicação, fortalecendo a conexão criada.

Essas parcerias também mostram potencial de trazer ganhos para as organizações do terceiro setor. Dentre esses ganhos, Roza *et al.* (2017) cita a possibilidade de ser ponto de partida para uma colaboração mais ampla entre organizações do terceiro setor e empresas, a obtenção dos recursos necessários para o cumprimento da sua missão, além de trazer visibilidade e legitimidade perante à sociedade, ao governo e a potenciais doadores privados. No mesmo sentido de Krasnopolskaya *et al.* (2015), que citam o potencial de desenvolvimento de comportamentos de cidadania. Roza *et al.* (2017) argumentam ainda que essas ações podem representar um impulso para o envolvimento futuro dos funcionários em ação de voluntariado independente do programa da empresa, uma vez que permitem o contato com esse tipo de ação.

A percepção quanto aos motivos para que a empresa adote ações de voluntariado corporativo também é uma questão levantada pelos estudos. Para Plewa *et al.* (2015), que analisou essa questão na perspectiva dos consumidores, essa prática pode ter um impacto positivo nos grupos de *stakeholders* externos à empresa, exercendo influência na percepção dos consumidores sobre a empresa e sua lealdade cognitiva, atitudinal e comportamental.

Trata-se de uma questão relevante, uma vez que a pressão exercida pelos atores sociais se mostrou um preditor significativo do apoio da empresa às ações de voluntariado corporativo (KIM; KIM, 2016).

No mesmo sentido, Howard e Serviss (2021) apontaram como um dos benefícios potenciais dessas práticas a melhoria da imagem organizacional perante funcionários, clientes, membros da comunidade e outros atores sociais. Loosemore e Bridgeman (2017) já tinham constatado esse ganho de reputação. O estudo de Im e Chung (2018) mostrou também a capacidade dessas ações de influenciar no comportamento de cidadania organizacional, que pode melhorar a sustentabilidade geral das empresas. Já para Basil *et al.* (2009), o ganho estratégico dessas ações pode ser prejudicado caso a percepção do público, interno ou externo, seja de que a empresa o faz por razões egoístas.

Coadunando com a ideia trazida por Basil *et al.* (2009), Gatignon-Turnau e Mignonac (2015) constataram que a percepção de que as suas atividades voluntárias pudessem ser usadas com o objetivo principal de obter benefícios ligados à imagem organizacional, traria aos funcionários o sentimento de engano e alteraria a imagem de generosidade que poderiam atribuir à empresa. No entanto, a intenção declarada da obtenção de possíveis benefícios indiretos gerados pelas atividades à imagem organizacional eram mais bem aceitos, desde que percebessem que o apoio à sociedade era sincero.

A preocupação quanto à percepção das razões para aderir às atividades voluntárias no contexto da organização é estudado também quanto aos funcionários que participam do programa. Rodell e Lynch (2016) analisaram a percepção de supervisores e colegas de trabalho quanto aos funcionários que se voluntariam, buscando identificar se eles são bem-vistos ou estigmatizados. Os autores constataram que os dois efeitos são possíveis, a depender da avaliação feita pelos colegas e supervisores quanto aos motivos que levam ao voluntariado, todavia, a avaliação positiva é mais forte quando os colegas acreditam que essas atividades são realizadas por prazer e realização pessoal, ou seja, parte de motivações intrínsecas. Assim, a percepção de motivos egoístas, nesse caso, também pode trazer prejuízo à imagem do funcionário.

Hu *et al.* (2016) sugerem que familiares, amigos e colegas de trabalho exerçam diferentes tipos de influência afetando de modo diferente a motivação para a atividade voluntária. Para eles, a motivação pró-social dos funcionários foi um fator mais relevante para a decisão de se voluntariar quando os colegas de trabalho não se voluntariam, mas o papel do líder não se mostrou influente nessa relação. Já o papel do apoio social, família e amigos potencializou a motivação pró-social como impulsionador para a realização de atividades

voluntárias. Desse modo, o comportamento voluntário dos colegas exerceu mais influência normativa sobre os funcionários.

A ideia de que a atitude dos colegas impacta a decisão de se voluntariar no contexto empresarial também foi estudado por Rodell *et al.* (2017), que inseriu o conceito de clima de voluntariado corporativo, uma força capaz de, independente da participação, incorporar na percepção dos funcionários a ideia de que o voluntariado é uma ação comum na organização, e de impactar o compromisso afetivo por meio do orgulho coletivo de modo significativo para voluntários e não voluntários. Zhang *et al.* (2021) ratificaram os achados de Rodell *et al.* (2017), mas chamam atenção para aspectos prejudiciais na vida pessoal dos funcionários, que precisam lidar com a sobrecarga de papéis.

Grant (2012) argumenta que aspectos relacionados ao contexto da organização e da tarefa são capazes de influenciar a participação em atividades de voluntariado corporativo, bem como contribuir para que se repita e impacte na criação de uma identidade voluntária. Para o autor, a falta de oportunidade de interações sociais significativas, a falta de oportunidade de adquirir ou aplicar habilidades no trabalho e a falta de sentido da tarefa realizada podem representar um impulso para o envolvimento em ações de voluntariado que preencham essas lacunas.

A percepção sobre os motivos das empresas para a implementação de programas de voluntariado corporativo também foi analisada na visão de organizações sem fins lucrativos. Segundo Samuel, Wolf e Schilling (2013), uma das causas para a falta de integração do voluntariado corporativo na estratégia das organizações sem fins lucrativos, foi a preocupação de que o voluntariado corporativo fosse implementado apenas para melhorar a publicidade das empresas, e ainda, que houvesse o uso indevido do nome das organizações sem fins lucrativos, uma vez que os acordos envolviam o uso da imagem e poderia representar algum risco à reputação da organização (ROZA *et al.*, 2017).

Essa insegurança pode ser gerada pela falta de criação de vínculo com as empresas. Muthuri *et al.* (2009) considera que a confiança é gerada a partir de contato diário e que a criação de laços fortes exige tempo e intensidade emocional, de modo que se as relações sociais estabelecidas pelo voluntariado dos funcionários não forem mantidas podem se desfazer. As organizações sem fins lucrativos podem ter dificuldades para estabelecer esse vínculo, considerando os problemas de comunicação encontrados e a possível divergência de interesses entre elas e as empresas que as procuram para firmar parcerias (SAMUEL; WOLF; SCHILLING, 2013).

Loi *et al.* (2020) consideraram o terreno pouco explorado de consequências negativas do voluntariado corporativo para a organização e examinaram como e quando essa prática pode influenciar desvios de conduta por considerar que possuem crédito moral que os permitem o desvio do comportamento no local de trabalho, a partir de senso de direito psicológico. Os autores constataram uma relação positiva indireta entre o voluntariado corporativo e a possibilidade de que os funcionários adotem comportamentos prejudiciais à organização, motivados pela percepção de créditos morais e por um maior senso de direito psicológico. Para eles, esse conhecimento pode auxiliar os gestores que apoiam a prática voluntária a adotarem uma postura mais cautelosa, uma vez que é possível amenizar esses prejuízos, como a utilização de recompensas e a promoção de um ambiente organizacional justo.

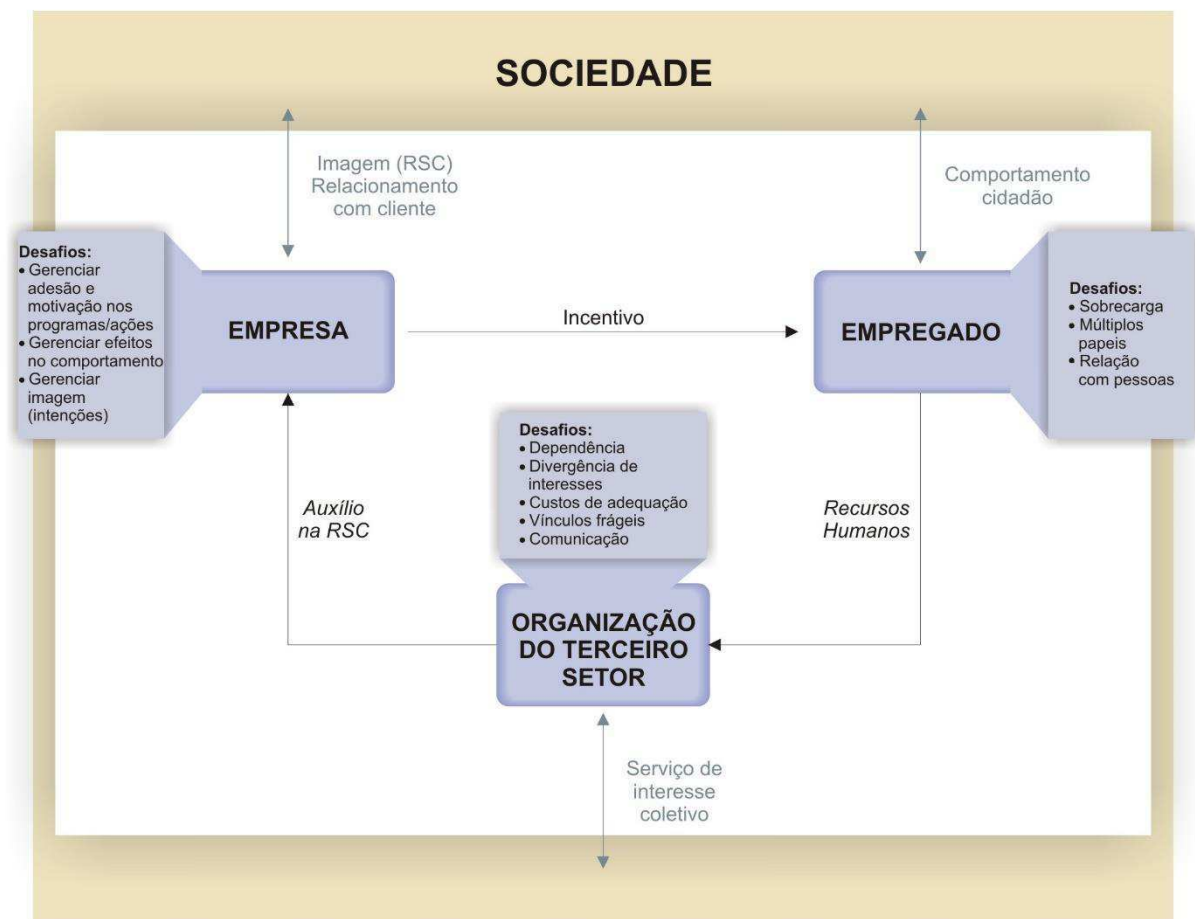
Outro exemplo no mesmo sentido, é como os aspectos motivacionais dos funcionários podem afetar os resultados esperados pela adoção de práticas de voluntariado corporativo. Para os funcionários, os programas de voluntariado corporativo podem ser vistos como oportunidade de experimentar novas atividades, novas interações em ambientes diferentes que os desvincule do seu papel na empresa, podendo se tornar, inclusive, um alívio para o estresse (PAJO; LEE, 2011). Todavia Samuel, Wolf e Schilling. (2013) constataram que, para as organizações sem fins lucrativos, essa motivação pode não ser compatível com a busca pelos objetivos sociais almejados com a parceria, uma vez que esses funcionários, geralmente, mostravam-se mais interessados em passar um momento com os colegas fora do escritório do que na realização da atividade voluntária.

Apesar de também serem discutidos possíveis benefícios do voluntariado corporativo para as organizações sem fins lucrativos, como horas de mão de obra voluntária e o aumento da familiaridade e das doações recebidas (BASIL *et al.*, 2011), segundo Samuel, Wolf e Schilling (2013), os benefícios das parcerias são percebidos pelas organizações sem fins lucrativos como algo potencial, mas não real, apesar de ser visto de fato como porta de entrada para novas doações.

Esses são apenas alguns dos aspectos da complexidade da dinâmica envolvida na realização de ações de voluntariado corporativo. Muito se discute sobre as relações criadas com essas ações e os benefícios trazidos por elas. Há quem entenda ainda que poucas são as desvantagens na sua adoção - como levantado por Loosemore e Bridgeman (2017), mas estas podem representar desafios e serem cruciais para o sucesso da implementação desses programas.

Percebe-se entre os trabalhos analisados o esforço na busca por estabelecer uma melhor compreensão sobre o impacto das práticas e outros aspectos envolvidos no voluntariado corporativo. Considerando a concentração de pesquisas sobre benefícios e aspectos positivos da promoção do voluntariado corporativo e buscando fornecer caminhos para futuras pesquisas, esta pesquisa apresenta, na Figura 8, os potenciais desafios criados pelas relações entre os atores envolvidos. Estudos futuros podem buscar consolidar os achados quanto aos ganhos pessoais e organizacionais já citados (Figura 7) ou explorar os aspectos pouco estudados, a exemplo dos desafios apresentados e do impacto e potenciais benefícios sociais dessas ações.

Figura 8 - Dinâmica do voluntariado corporativo e desafios da sua adoção



Fonte: Elaborada pela Autora, 2022.

Percebe-se que ao passo que as práticas de voluntariado corporativo vão surgindo, emergem importantes questões que precisam ser respondidas. Segundo Howard e Serviss (2021), “muitas relações estabelecidas no estudo do voluntariado corporativo não são tão estabelecidas quanto comumente se supõe”. Assim, ampliar os estudos sobre o tema, suas



limitações e seus potenciais, pode auxiliar as organizações na adoção de práticas mais efetivas com vistas a reduzir os possíveis impactos negativos e maximizar os benefícios trazidos pela prática. A seguir, apresenta-se a conclusão do estudo com os principais resultados e limitações da pesquisa.

#### **4 CONCLUSÃO**

O estudo teve como objetivo compreender a evolução dos estudos e as principais discussões teóricas sobre o voluntariado corporativo, para tal, adotou-se uma análise bibliométrica e de uma revisão sistemática da literatura, com corpus definido por meio do cálculo do índice InOrdinatio. Como resultados, a análise bibliométrica mostrou que a evolução das pesquisas sobre o voluntariado corporativo aumentou, e não apenas no número de estudos, mas também quanto aos tipos de abordagens adotadas pelos autores.

Inicialmente, os trabalhos sobre o voluntariado corporativo focaram em seu papel enquanto ação de responsabilidade social corporativa, no entanto, percebe-se o crescimento desse fenômeno, com a ampliação da análise quanto às suas especificidades. Assim, os estudos estão direcionados à compreensão do seu impacto para além da imagem socialmente responsável da empresa, influenciando outras práticas e outros atores dentro e fora do contexto organizacional.

O aprofundamento realizado por meio da revisão sistemática de literatura ratifica os achados apresentados na análise bibliométrica quanto à essa evolução do campo. Para Dreesbach-Bundy e Scheck (2016) o voluntariado corporativo é parte do conceito mais de responsabilidade social corporativa, todavia, este estudo mostrou que o campo se abriu para discussão e inclusão de outros aspectos que fogem desse escopo.

Apesar de dados que indicam a existência de ações de apoio a atividades de voluntariado por funcionários desde o início do século XX (BASIL *et al.*, 2009), é consenso entre os autores analisados que o voluntariado corporativo é um fenômeno em ascensão, sobre o qual ainda se sabe pouco, sendo necessário explorá-lo por outras perspectivas (RODELL *et al.*, 2017).

As principais discussões encontradas estão relacionadas ao comportamento do funcionário e dos demais colegas, tanto dos potenciais efeitos positivos quanto os negativos, das razões que levam os funcionários a se voluntariar, do impacto para imagem organizacional perante o mercado e demais *stakeholders*. A compreensão de aspectos

relacionados à motivação e ao comportamento dos funcionários aparece como uma forte preocupação entre os autores analisados.

De modo geral, são relatados mais benefícios que consequências negativas da adoção de práticas de incentivo ao voluntariado dos funcionários, todavia, como discutido nos resultados, a literatura demonstra preocupação quanto a necessidade de observar os aspectos individuais e organizacionais na condução dessas atividades, considerando o seu potencial impacto na vida funcional e pessoal dos empregados bem como nos resultados organizacionais. Assim, constata-se, dentro do escopo analisado, a observação de Loi *et al.* (2020) quanto à uma concentração de pesquisas que tratem sobre os resultados positivos do voluntariado corporativo, considerando que os estudos eram mais focados em apresentar os benefícios gerados pela prática do que sobre os potenciais prejuízos trazidos.

Como ganhos do estudo, cita-se o mapeamento de desafios práticos e teóricos, que podem nortear a realização de novas pesquisas capazes de ampliar o conhecimento existente sobre o voluntariado corporativo. Como sugestões de pesquisa cita-se analisar a delimitação do voluntariado corporativo, de modo a entender sua abrangência e alcance potencial e permitir seu gerenciamento para facilitar a compreensão do seu impacto para a organização e para os funcionários.

Outras inquietações surgidas dizem respeito ao impacto social das ações de voluntariado corporativo, uma vez que a constatação de Dreesbach-Bundy e Scheck (2016) de perspectiva empresarial dominante é ratificada na amostra analisada, mesmo após seis anos. A abrangência das ações e o seu impacto na vida pessoal do funcionário, com análise sobre o delineamento entre a vida pessoal e o trabalho também pode representar uma oportunidade de estudo. E ainda discussões com intuito de ampliar os aspectos conceituais do voluntariado corporativo de modo a englobar os atores, as ações e os contextos nos quais são desenvolvidas.

A pesquisa apresenta algumas limitações que precisam ser consideradas. Uma limitação inerente a aplicação do Methodi Ordinatio na utilização de mais de uma base de dados é a necessidade de adotar métricas diferentes de fator de impacto, todavia, segundo Pagani *et al.* (2017), apesar disso, os resultados não apresentam divergências significativas. O método adotado para seleção do corpus de pesquisa não define critério para o número de estudos a serem incluídos na análise da revisão sistemática, assim, foi considerada a viabilidade de leitura e análise para definição de um número de 40 artigos considerados mais relevantes.

Apesar da apresentação dos estudos por enfoque, vale salientar que todos são correlatos, ao se falar em motivação, por exemplo, aspectos comportamentais são levantados, assim como ao falar em responsabilidade social, a imagem da empresa é levada em consideração, a divisão levou em conta o que se entende como sendo o principal aspecto abordado em cada estudo a partir da perspectiva desta pesquisa. Essa divisão teve como objetivo identificar os aspectos mais presentes nas discussões sobre o tema.

Sobre o contexto dos estudos, com exceção dos estudos de Lee (2012) e Lee e Jeong (2015), que incluem a motivação de voluntários do setor público, e do conceito trazido por Pacesila (2017), que abrange instituições públicas, os estudos foram realizados levando em consideração apenas a atuação no segundo setor. A análise realizada sobre o tema não inclui uma discussão de como a atuação voluntária nos outros setores pode impactar os resultados das organizações ou os comportamentos dos indivíduos que as compõem. Assim, considerando que, a partir do espaço legal para tal (BRASIL, 2019), já existe atuação voluntária de servidores incentivada por organizações públicas, mostra-se necessário entender os aspectos envolvidos nessa prática também no primeiro setor.

Capítulo 3 – Servindo a dois setores: um estudo sobre  
voluntariado por servidores públicos das Instituições Federais  
de Ensino Superior brasileiras (Artigo 2)

**Servindo a dois setores:** um estudo sobre voluntariado por servidores públicos das Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras

## **RESUMO**

O voluntariado vem assumindo um papel cada vez mais relevante para sociedade, de modo que começam a emergir novas formas de praticá-lo, vinculadas a outros segmentos além do terceiro setor, sendo aplicado no âmbito corporativo e, também, por órgãos da administração pública. Nesse novo contexto, o objetivo é incentivar, enquanto empregador, os funcionários à prática voluntária, ação denominada de voluntariado corporativo. Especificamente no setor público, mostra-se relevante entender como esse fenômeno acontece entre os servidores públicos, uma vez que os aspectos contextuais precisam ser levados em conta quando se trata de voluntariado incentivado pelo empregador. Assim, o estudo tem como propósito examinar as práticas de incentivo ao voluntariado realizadas pelas Instituições Federais de Ensino Superior à luz da teoria sobre o voluntariado corporativo e da legislação pertinente. Para tal, utiliza-se de pesquisa do tipo exploratória, de abordagem qualitativa, com dados bibliográficos e documentais, analisados por meio de análise de conteúdo. Como resultados, constatou-se uma ampla atuação em atividades voluntárias, com algumas divergências e similaridades com o voluntariado corporativo. As ações realizadas são pouco direcionadas. No entanto, foram identificadas potencialidades quanto ao desenvolvimento dessas atividades pelos servidores públicos.

**Palavras-chave:** Voluntariado Corporativo. Voluntariado de funcionários. Serviço Público. Legislação.

**Working in two department:** a study on volunteering by government employees of Brazilian Higher Education of Federal Institutions

## **ABSTRACT**

The voluntary work has been leading on an increasingly relevant role for society, in order to emerge new ways of practicing it, related to other segments beyond the Tertiary Sector, implemented at the corporate context and also by public administration departments. At this new context, the aim is to encourage, as an employer, the employees to the volunteer practice, an action known as corporate voluntary work. Specifically in the public department, it is relevant to understand how this phenomenon happens among government employees, since contextual aspects need to be considered when it comes to volunteering encouraged by the employer. Thus, the study purpose is to examine the encourage practice to the volunteering held by Higher Education of Federal Institutions according to the theory on corporate voluntary work and the relevant legislation. In order, we used the exploratory research, with a qualitative approach, bibliographic and documentary data, analyzed through content analysis. As outcomes, it was verified an expansive performance in voluntary activities, with some differences and similarities in the corporate voluntary work. The actions accomplished are poorly directed. However, we could identify potentialities related to the development of these activities by the government employees.

**Keywords:** Corporate Voluntary Work. Employee volunteering. Public service. Legislation.

## 1 INTRODUÇÃO

A relevância do papel econômico e social do voluntariado para a sociedade tem elevado o número de pesquisas na área, bem como a ampliação das suas formas de realização. A composição tradicional tem como atores os voluntários vinculados às organizações do terceiro setor e seus beneficiários, contudo, essa prática abre espaço para novas formas de engajar outros atores na tarefa de facilitar e aprimorar a realização de atividades voluntárias (SMITH *et al.*, 2017). Nesse contexto, surge o Voluntariado Corporativo, que consiste em atividades planejadas, realizadas por indivíduos empregados, por meio de incentivo do empregador, que beneficiam um grupo ou uma organização externa sem fins lucrativos (RODELL *et al.*, 2016).

Programas de voluntariado corporativo, bem como outras ações de incentivo ao voluntariado, têm sido adotados por um número cada vez maior de empresas. Segundo Basil *et al.* (2009), um estudo com organizações americanas mostrou que um terço das pesquisadas utiliza programas de voluntariado corporativo em sua estratégia. Já a pesquisa de Hu *et al.* (2016) salienta que há também o crescimento na adoção dessas práticas por parte de organizações europeias e chinesas.

Apesar de tratar-se de uma iniciativa em estágio incipiente no setor privado (SEKAR; DYARAM, 2017), já existem ações da mesma natureza sendo incentivadas nos órgãos da administração pública brasileira. A instituição do Programa Nacional de Incentivo ao Voluntariado - PNIV representa o interesse governamental de fomentar a prática de atividades voluntárias. Dentre seus objetivos, destaca-se a intenção de promover o voluntariado de forma articulada entre os três setores da sociedade (BRASIL, 2019). A similaridade entre as ações do governo e as práticas de voluntariado corporativo se dá a partir da regulamentação para que os órgãos da administração pública incentivem seus servidores à prática do voluntariado (BRASIL, 2019).

Fischer e Falconer (2001) constataram que, no serviço público, a iniciativa para realização de atividades voluntárias parte dos próprios funcionários e que, considerando que já existe essa sensibilização, a adoção de medidas explícitas de incentivo à essa prática, poderia ser capaz de alavancá-la intensamente. Essa constatação foi feita também por Houston (2006), Lee (2012) e Rotolo e Wilson (2016), em pesquisas sobre a motivação para o voluntariado. Segundo os autores, existem evidências empíricas de que funcionários públicos, assim como funcionários de organizações sem fins lucrativos, são mais propensos a doar seu

tempo para instituições de caridade se comparados a empregados que atuam no mercado. Esse ambiente mais propício traz sentido às ações que visam fomentar essa iniciativa nos órgãos públicos.

Atendido o aspecto legal, considerando a norma já citada, entra em discussão: quais outras limitações ou potencialidades a prática do voluntariado no contexto organizacional pode trazer aos órgãos da administração pública, à sociedade e aos servidores? Na prática, as ações realizadas são semelhantes ao voluntariado corporativo ou se trata de outro fenômeno? Existe alinhamento do voluntariado realizado por servidores ao que é teorizado sobre voluntariado corporativo? Essas questões nos levam à necessidade de **examinar as práticas de incentivo ao voluntariado realizadas pelas Instituições Federais de Ensino Superior à luz da teoria sobre o voluntariado corporativo e da legislação pertinente**, objetivo deste estudo.

Rotolo e Wilson (2016), bem como Sekar e Dyaram (2021), salientam a importância de levar em consideração o contexto institucional do emprego quanto às práticas de atividades voluntárias pelos funcionários. Segundo Dreesbach-Bundy e Scheck (2016), os estudos sobre o voluntariado corporativo tem uma perspectiva empresarial dominante, assim, tratam de contexto e ações que possuem natureza e finalidade distintas das atividades realizadas pelo Estado. Dessa forma, trata-se de uma prática semelhante, mas que deve possuir aspectos peculiares de cada setor. Assim, este trabalho representa um esforço para ampliar o conhecimento sobre como as atividades de incentivo ao voluntariado acontecem no serviço público.

Para Sekar e Dyaram (2017) há um crescimento a nível mundial no interesse em ações de voluntariado corporativo, o que deixa margem para aperfeiçoamento tanto nos aspectos práticos quanto teóricos. Estudar como as ações de voluntariado acontecem no serviço público pode ampliar o conhecimento sobre o voluntariado por servidores públicos, além de inserir no contexto de instituições públicas brasileiras, de forma inédita, o conceito de voluntariado corporativo. Essa inserção permite uma análise da participação voluntária de servidores sob nova perspectiva, uma vez que o apoio institucional e a realização de voluntariado no contexto organizacional podem trazer benefícios para os atores envolvidos (SEKAR; DYARAM, 2017). Outro ganho proposto pela pesquisa é o direcionamento de novos estudos sobre o voluntariado de servidores públicos com apoio organizacional, uma vez que possibilita comparações e análise mais abrangentes dos pontos levantados.

Metodologicamente, optou-se por uma pesquisa documental e bibliográfica, cujos dados necessários foram levantados nos portais das instituições e do governo federal, uma vez

que as ações realizadas por órgãos públicos precisam atender ao Princípio da Publicidade (BRASIL, 1988), e nas bases de dados Scopus e a Web of Science. Sobre a área escolhida, a educação é, por concepção, voltada ao desenvolvimento da cidadania, tornando-se ambiente propício à prática do voluntariado, razão pela qual foi a escolhida.

A realização da pesquisa proposta atende a um dos objetivos declarados no PNIV, o de fomentar estudos e pesquisas sobre o voluntariado no país. Pode ser ainda subsídio para alcançar outros dois: 1) o de que os órgãos da administração pública incentivem os seus servidores à prática de atividades voluntárias, uma vez que amplia a compreensão de como elas ocorrem no contexto da administração pública e, 2) o de fomentar a realização de atividades voluntárias em parcerias com o mercado e o terceiro setor, setores que já estão integrando e se beneficiando da prática do voluntariado corporativo (BRASIL, 2019).

Além desta introdução, o artigo apresenta o referencial teórico utilizado, os aspectos metodológicos da pesquisa, os resultados do estudo e, por fim, tem-se o texto de conclusão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 VOLUNTARIADO CORPORATIVO ENQUANTO POLÍTICA INSTITUCIONAL: PROGRAMAS E AÇÕES**

O papel da organização é essencial para o incentivo à participação do funcionário em atividades de voluntariado corporativo (SEKAR; DYARAM, 2020; ROZA *et al.*, 2017). Diferente de outras ações de Responsabilidade Social Corporativa, a promoção do voluntariado pelas organizações envolve uma atuação estratégica da área de Recursos Humanos, dada a relevância do capital humano para o sucesso das suas ações (SEKAR; DYARAM, 2017).

Segundo Ochnik e Arzensek (2021), o apoio organizacional pode acontecer de maneira formal, no qual a ação é direcionada pela organização, ou informal, com os próprios funcionários escolhendo onde atuar. Várias são as ações realizadas pelas empresas nesse sentido, como a realização de um dia de voluntariado em toda empresa, a organização de projetos de voluntariado em equipe, a liberação para que os funcionários dediquem tempo a projetos voluntários dentro do horário de expediente, folgas remuneradas e não remuneradas para atuação voluntária, flexibilidade de horário, o reconhecimento da participação em programas de voluntariado, dentre outras atividades (BRASIL *et al.* 2009; PLEWA *et al.*, 2015; SEKAR; DYARAM, 2017).



Fischer e Falconer (2001) relatam que empresas com programa de voluntariado estruturado, quando do seu lançamento, percebem interesse dos empregados, por meio de inscrições e pedidos de informação, que superaram as expectativas. Desse modo, o planejamento dessas ações e a institucionalização dessa prática podem ser mola propulsora para o envolvimento de servidores em ações voluntárias.

Todavia, não basta adotar essas ações. O estudo de Sekar e Dyaram (2017) mostrou que as características dos programas de voluntariado corporativo são significativos preditores da participação dos funcionários, assim, a maneira como são concebidos e geridos podem afetar a atração e o envolvimento de funcionários. O papel da organização não está atrelado apenas a realização das ações de incentivo ao voluntariado, mas a maneira como estas são comunicadas também tem grande relevância. Para Rodell *et al.* (2017), ampliar essa conscientização aumenta a probabilidade de que informações a respeito da causa voluntária se propaguem, favorecendo o surgimento de uma percepção coletiva sobre o voluntariado corporativo.

Segundo Pajo e Lee (2011), as características das atividades de incentivo ao voluntariado aparecem como determinantes para o engajamento inicial e para manutenção do envolvimento dos funcionários no voluntariado corporativo. Grant (2012) coaduna com essa ideia, entendendo que o envolvimento inicial com ações dessa natureza pode ser capaz de influenciar o envolvimento dos funcionários. Já Roza *et al.* (2017) mostram que esse impacto pode ter um alcance ainda maior, pois entendem que a forma como os programas de voluntariado corporativo é organizada também pode influenciar sua capacidade de trazer benefícios para as organizações sem fins lucrativos.

O potencial efeito positivo do voluntariado corporativo, discutido por Rodell *et al.* (2017) e Zhang *et al.* (2021), pode ser sentido pelos membros da organização, independente da participação nas ações, o que ratifica que investir em um bom planejamento desses programas pode ser capaz de maximizar seus benefícios, além de minimizar seus potenciais prejuízos. Zhang *et al.* (2021) vêem o papel do gestor como essencial para o desenvolvimento e o gerenciamento desses programas. Segundo Van Schie *et al.* (2018), é importante também o alinhamento das ações desenvolvidas com os valores e interesses dos funcionários, o que pode aumentar a probabilidade de engajamento.

Como benefícios da adoção dessas ações, é possível citar o impacto no comportamento dos funcionários, por estarem associadas a um maior comprometimento organizacional, como mostrou a pesquisa de Breitsohl e Ehrig (2017), e ainda a uma maior satisfação no trabalho e comprometimento afetivo com a organização (HASKI-LEVENTHAL

*et al.*, 2019). Outros ganhos possíveis são a capacidade de desenvolvimento de habilidades, como constatado por Jones (2016) e Loosemore e Bridgeman (2017), e maior engajamento por parte dos funcionários (BOŠTJANČIČ *et al.*, 2018). Em última instância, essas ações podem contribuir com o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS (BRZUSTEWICZ *et al.*, 2021; SAZ-GIL *et al.*, 2020; MAÑAS-VINIEGRA, 2018).

A pesquisa de Haski-Leventhal *et al.* (2019), por sua vez, mostrou que a participação em programas de voluntariado corporativo tem relação positiva e significativa com a satisfação no trabalho e com o comprometimento afetivo, de modo que se mostra uma forma que as organizações podem usar para reter funcionários mais satisfeitos e comprometidos. Para eles, os efeitos positivos observados são decorrentes do atendimento às necessidades de desenvolver habilidades e de se relacionar com seus colegas. Jones (2016) e Loosemore e Bridgeman (2017) também constataram o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de habilidades como um efeito positivo. Já Boštjančič *et al.* (2018), constataram que os funcionários de empresas que adotam ações de voluntariado corporativo são mais autônomos e apresentam maior nível de engajamento e apoio entre os pares.

Os aspectos contextuais desempenham um importante papel no desenvolvimento de programas de voluntariado significativos (ROZA *et al.*, 2017). Para além das questões mapeadas, a adoção de ações de incentivo ao voluntariado no contexto da administração pública pode ser ainda mais desafiadora. Isso porque os gestores públicos precisam atuar em ambiente com limitações referentes à estrutura organizacional, além de ter que lidar com a incerteza e a rigidez quanto aos recursos disponíveis (RIBEIRO; MANCEBO, 2013). Assim, visando atender o objetivo desta pesquisa, o tópico a seguir é destinado a discussão de aspectos relacionados ao voluntariado no serviço público.

## 2.2 VOLUNTARIADO POR SERVIDORES PÚBLICOS: ASPECTOS LEGAIS

O cenário econômico divide a sociedade em três setores distintos, os quais são responsáveis por movimentar a economia e promover o desenvolvimento social; o Primeiro Setor é formado pelo Estado, o Segundo Setor é composto por empresas privadas e o terceiro setor abrange as Organizações da Sociedade Civil - OSC e os cidadãos (MONSER *et al.*, 2018). Quando o assunto é enfrentar desafios sociais complexos, a realização de parcerias entre esses setores é fundamental (ONU, 2022).

Na administração pública, o incentivo organizacional para realização de voluntariado por parte dos servidores precede a criação do Programa Nacional de Incentivo ao

Voluntariado (PNIV). Desde 2017, a possibilidade de utilizar a licença para capacitação - que se refere ao período de três meses com remuneração a cada cinco anos de efetivo exercício - para prestar serviço voluntário, está incluída na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, o que ainda consta na regulamentação posterior (BRASIL, 2017; BRASIL, 2019).

A referida licença pode ser utilizada para outros fins, como cursos conjugados com atividades práticas em posto de trabalho, ações de desenvolvimento presenciais ou a distância; elaboração de monografia, trabalho de conclusão de curso, dissertação de mestrado, tese de doutorado, de livre-docência ou estágio pós-doutoral (BRASIL, 2019). Assim, a inclusão da atividade voluntária no rol de possibilidades para usufruto da licença pode não representar, por si só, um incentivo ao voluntariado, uma vez que outras ações também podem ser utilizadas.

Sendo apenas uma das possibilidades de usufruto desse tipo de afastamento, para que tenha o potencial de incentivar à atividade voluntária, é preciso que seja direcionada, por meio da comunicação, nesse sentido. Essa necessidade se dá devido a baixa adesão às práticas voluntárias no contexto das organizações, bem como pela relevância do papel da comunicação nessa questão (HU *et al.*, 2016; RODELL *et al.*, 2017).

De acordo com o PNIV, as ações de incentivo ao voluntariado no serviço público possuem entre os seus objetivos o de fortalecer as OSC, mas considera “[...] atividade voluntária a iniciativa não remunerada de pessoas físicas, isolada ou conjuntamente, prestada à pessoa física, a órgão ou à entidade da administração pública [...]”, de modo que inclui a atuação em órgãos públicos (BRASIL, 2019). Todavia, para Salamon e Sokolowski (2016), o trabalho voluntário realizado para organizações governamentais ou corporações não pode ser atribuído ao terceiro setor. O que leva à reflexão sobre o direcionamento das ações voluntárias realizadas por servidores públicos, cuja atuação profissional já busca o bem-estar coletivo. Essa questão ainda é pouco conhecida, uma vez que não há muitas pesquisas nesse sentido.

Em 2022, através de Portaria nº 06/2022, emitida de forma conjunta entre a Secretaria-Executiva do Programa Nacional de Incentivo ao Voluntariado - SEPNIIV e a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal- SGP, o trâmite para concessão da licença para atividade voluntária ganhou uma etapa a mais, que consiste no envio obrigatório dos dados da licença para acompanhamento, da solicitação à prestação de contas, pela SEPNIIV (SEPNIIV; CASA CIVIL, 2022). A normativa em questão visa acompanhar a realização de atividades voluntárias por parte dos servidores, bem como disponibilizar um cadastro de instituições voluntárias que podem se beneficiar dessas atividades.

A disponibilização das oportunidades de voluntariado cadastradas será realizada por meio da plataforma do Programa Pátria Voluntária. O servidor pode, inclusive, solicitar o cadastro de alguma instituição que não conste na base, mas na qual tenha interesse de se voluntariar. A possibilidade de escolha para atuação pode favorecer a participação dos colaboradores (SEKAR; DYARAM, 2017), bem como auxiliar no desenvolvimento de uma identidade voluntária (VAN SCHIE *et al.*, 2018). Tal medida atende a um dos objetivos do Programa Nacional de Incentivo ao Voluntariado, o de “fortalecer as organizações da sociedade civil, para a promoção de atividades relacionadas ao voluntariado”, uma vez que relaciona o banco de dados dessas organizações como oportunidade de atuação voluntária para os servidores (BRASIL, 2019).

Apesar da necessidade de acompanhamento dos dados sobre o voluntariado, a centralização dos processos pode tornar morosa a concessão, dificultando a adesão dos servidores a essa possibilidade de utilização da licença para capacitação, podendo ainda limitar o campo de atuação voluntária, uma vez que há exigências quanto à regulamentação da instituição, excluindo as organizações que, porventura, tenham dificuldades para formalizar sua atuação. Shachar *et al.* (2018) constataram que aspectos relacionados à burocracia podem ser prejudiciais no estabelecimento de relacionamento com organizações sem fins lucrativos.

Mesmo com o risco de burocratizar o processo pela implantação de ferramentas de acompanhamento, na visão de Salamon e Sokolowski (2016), o controle de dados sobre o terceiro setor e o esforço voluntário pode trazer benefícios às organizações que o compõem, como aumentar sua credibilidade, sua influência política, sua legitimidade frente aos seus principais *stakeholders*, além de validar o trabalho realizado por elas de modo a atrair voluntários mais qualificados e comprometidos.

No serviço público, para que qualquer atividade seja feita, é preciso que haja uma norma que a faça existir (BRASIL, 1989). Esse aspecto normativo é natural e necessário para as organizações do primeiro setor, no entanto, quando se trata de voluntariado, a reflexão sobre a norma está para além da letra da lei. Segundo Musick e Wilson (2008), as normas carregam valores implícitos e conduzem o comportamento para o que se deve ou não ser feito, elas são frequentemente internalizadas, reverberando em ações feitas não por medo de se mostrar uma má pessoa, mas por parecer o certo a se fazer.

O PNIV traz como princípios norteadores das ações propostas: cidadania, fraternidade, solidariedade, dignidade da pessoa humana, complementaridade e transparência, e como uma de suas finalidades a de incentivar o engajamento social e a

participação cidadã em ações transformadoras da sociedade. Para internalização desses princípios pelos servidores públicos, a atuação voluntária aparece, inclusive, como critério de desempate em concursos públicos e em processos internos de promoção nas carreiras da administração pública direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2019).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, com base nos dados da PNAD contínua 2019, a realização de trabalho voluntário aumenta com a idade. No serviço público, diferente do que ocorre na iniciativa privada, apesar da aposentadoria configurar uma forma de vacância, o vínculo entre o servidor estatutário e o órgão não cessa com esse ato, uma vez que os órgãos também realizam o acompanhamento dos servidores inativos, com canais abertos de comunicação e atendimento (BRASIL, 1990).

A relevância dessa possibilidade está nos estudos que indicam potenciais benefícios da realização de atividades voluntárias por esse público, como mostram Musick e Wilson (2008), assunto que pode ser trabalhado ainda nos Programas de Preparação para Aposentadoria - PPA, cada vez mais adotados por órgãos da administração pública. Além disso, Cosenza *et al.* (2018) argumentam que pode ser forma de contribuir para um envelhecimento ativo e saudável, além da valorização do aposentado como sujeito ativo que agrega valor para empresas e sociedade. O PPA deve ocorrer “por meio de estímulo a novos projetos sociais, conforme seus interesses, e de esclarecimento sobre os direitos sociais e de cidadania” (BRASIL, 2003).

Seja qual for o contexto, incentivar à prática de atividades voluntárias pode ser uma tarefa complexa, que exige conhecimento sobre os diversos aspectos que compõem o ambiente e que influenciam os indivíduos. Por essa razão, é preciso ampliar a compreensão sobre essas questões. No tópico a seguir, apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados para delinear o estudo proposto.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Considerando o objetivo traçado, o presente estudo utiliza-se de abordagem qualitativa, conforme descrito por Creswell (2010). Caracteriza-se como exploratória, considerando a existência de poucas pesquisas sobre o voluntariado realizado por servidores públicos no contexto organizacional (RUUPP; BEUREN, 2006).

A base teórica utilizada foi levantada por meio de pesquisa realizada nas bases Scopus e a Web of Science, com o uso dos termos “corporate volunteering” e “employee volunteering”, resultando em 117 artigos publicados até 2021, em inglês ou espanhol. Já para

levantar os aspectos legais do voluntariado por servidores públicos, foi realizada uma busca no Portal de Legislação de Pessoal do Governo Federal - Sigepe Legis, que permitiu levantar a legislação e as orientações sobre a prática voluntária pelos órgãos públicos, dentre os documentos levantados que tratam sobre o tema estão os Decretos nº 9.991/2019 e nº. 9.906/2019 e a Portaria nº 06/2022/SEPNIV-SGP.

O objeto de estudo é composto pelos institutos e universidades federais de todos os estados brasileiros e do Distrito Federal, levantados a partir de consulta, feita em 06/01/2022, no Portal da Transparência do Governo Federal dos órgãos ligados ao Ministério da Educação (Mec), pelo termo “15000 - Ministério da Educação (Órgão Superior)”. Os dados pesquisados foram: órgão, unidade federativa, número de servidores ativos, número de servidores inativos e número de pensionistas. A busca teve como resultado uma relação de 113 órgãos vinculados ao Mec, dos quais 101 estão dentro do escopo da pesquisa. Os outros 12 órgãos são instituições de missão correlata ao do ministério, como as de apoio ao ensino ou escolas de ensino técnico.

Os 101 órgãos foram objeto de análise quanto às práticas de incentivo ao voluntariado. Sobre eles, levantou-se as publicações relacionadas à prática dessas atividades, independente da data de publicação, a partir de busca nos portais institucionais e em uma ferramenta de pesquisas online (Google). Nos portais, foi utilizado para a busca apenas o termo “volunt\*”, com o intuito de abarcar outras variações da palavra pesquisada; já na ferramenta de busca, foram inseridos os termos “nome completo da instituição + volunt\*” e “sigla da instituição + volunt\*”. Tal procedimento se fez necessário após, em teste, constatar o retorno de mais resultados do que os encontrados no portal da instituição.

A análise dos dados se deu por meio de análise de conteúdo (HSIEH; SHANNON, 2005). A análise inicial buscou identificar os retornos que estavam relacionados a regulamentações internas sobre o voluntariado e a atuação de servidores das instituições em ações dessa natureza, apenas esses resultados foram avaliados na íntegra. A análise buscou identificar os pontos mostrados na Tabela 7.

Tabela 7 - Informações analisadas nas publicações

| <b>Categoria</b>          | <b>Critério</b>                                       | <b>Objetivo</b>   |
|---------------------------|---|---|
| Tipo da ação              | Formal ou informal                                    | Identificar o tipo de incentivo de modo a estabelecer um comparativo com o voluntariado corporativo (Sekar e Dyaram, 2017; Basil et al., 2009)  |
| Público envolvido         | Docente ou técnico<br>Ativo ou aposentado             | Identificar o tipo de vínculo de modo a comparar os benefícios potenciais (Pacesila, 2017; Saz-Gil et al., 2020)  |
| Objetivo da publicação    | Convidar ou noticiar                                  | Identificar o papel da comunicação no incentivo ao voluntariado (Rodell et al., 2017; Sekar & Dyaram, 2017; Sekar & Dyaram, 2020)   |
| Parcerias                 | Menção a organizações do segundo ou do terceiro setor | Identificar o direcionamento das ações de incentivo ao voluntariado (Grant, 2012)   |
| Relatos dos participantes | A existência de falas dos participantes sobre a ação  | Identificar as razões para o envolvimento nas ações de incentivo ao voluntariado ou efeitos pessoais e organizacionais observados (Sekar & Dyaram, 2017; Rodell et al., 2017; Zhang et al., 2021) |

Fonte: Elaborada pela Autora, 2022.

A seguir, apresenta-se os resultados obtidos com essa análise.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados serão apresentados em três pontos. Inicialmente, serão abordados os **achados** quanto aos tipos de atividade voluntária realizadas pelas Ifes, considerando o conteúdo publicizado por elas. Em seguida, discute-se sobre os aspectos legais das atividades voluntárias no âmbito dessas instituições, bem como sua adequação a normativas nacionais. Por fim, é apresentada a análise dos achados à luz da teoria sobre o voluntariado corporativo.

### 4.1 AS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRAS E A ATIVIDADE VOLUNTÁRIA

Das 101 instituições analisadas, 38 são institutos e 63 são universidades federais, que estão espalhadas pelas cinco regiões do Brasil. A maior concentração está presente no Nordeste, com 29 instituições, seguido do Sudeste, que conta com 28. Já as regiões Norte e Sul têm 17 instituições cada uma. O Centro-Oeste, por sua vez, é a região com menor concentração dessas instituições, abrigando apenas 10 delas. As organizações são compostas

por servidores de dois tipos de carreiras profissionais: Técnico-administrativos em Educação (TAE) e docentes.

A pesquisa permitiu a análise das publicações na internet de todo conteúdo que continha o termo “volunt” das 101 instituições, desse modo, as constatações aqui registradas levam em conta apenas os resultados obtidos por esse parâmetro de busca. Quanto aos achados, é possível categorizar a atuação voluntária encontrada em três principais grupos de atividades, conforme demonstrado na Tabela 8.

Tabela 8 - Ações de voluntariado realizadas nas IFES

| <b>Ações</b>  | <b>Descrição</b>   |
|---------------|--|
| Extensão      | Realizadas no escopo de atividades da própria organização no cumprimento do seu papel.   |
| Reativas      | Realizadas frente a situações emergenciais ou de calamidade pública - desastres naturais, epidemias ou pandemias - ou para controle de endemias. |
| Autobenefício | Realizadas para promover a atuação voluntária de servidores ou da sociedade em geral em atividades dentro da própria IFES.                       |

Fonte: Elaborada pela Autora, 2022.

A atuação em ações de extensão faz parte do rol de atividades desenvolvidas por essas organizações e mostram-se como importante instrumento de promoção de atividades sociais com espaço para atuação de servidores. A extensão pode ser entendida como “um processo interdisciplinar, político educacional, cultural, científico, tecnológico, que promove a interação transformadora entre as instituições de ensino superior e os outros setores da sociedade” (CES, 2018). Apesar dos resultados positivos relatados, essas ações não alcançam todos os servidores, pois são desenvolvidas principalmente pelos docentes, por estarem diretamente envolvidos com o processo de ensino-aprendizagem. Apesar de existir, a participação de TAE em ações de extensão não é unânime. A atividade de extensão aparece fortemente vinculada ao termo “volunt”, o que demonstra que os projetos de extensão concentram uma grande participação voluntária.

Outra questão sobre a atuação em atividades de extensão é que para os docentes pode representar parte da sua atividade habitual e apesar de poder optar por atuar ou não, ainda se configura como atividade inerente ao cargo e estaria fora do escopo da atuação voluntária. Sobretudo, considerando a obrigatoriedade para essas instituições, trazida pela Resolução Nº 7/2018, da Câmara de Educação Superior - CES, de assegurar o mínimo de 10% da carga



horária dos cursos de graduação em ações dessa natureza, o que pode, em algumas situações, não representar uma escolha do docente, mas uma obrigação. Bussell e Forbes (2008) analisaram atuação voluntária em universidades no Reino Unido e constataram que o envolvimento voluntário de funcionários e alunos, com atuação também por meio de extensão, representava o compromisso de alcançar a sociedade.

Desse modo, o aspecto voluntário do envolvimento de docentes em ações de extensão pode ser meio controverso, assim, faz-se necessário ampliar o conhecimento sobre o desenvolvimento dessas ações, uma vez que a análise realizada permitiu constatar que a extensão muitas vezes se mostra como um meio para formalização da atividade voluntária que já acontece no contexto organizacional. Assim, analisar outros aspectos sobre essas ações pode iluminar sobre até que ponto elas podem ser consideradas como ações voluntárias e não restritas apenas à atuação profissional regular.

Essas atividades se mostram como uma abertura para atuação voluntária, uma vez que oportunizam a formalização de projetos já desenvolvidos.

A proposta do edital nº 02/2020 surgiu diante das iniciativas voluntárias de diversos servidores que já vinham desenvolvendo produtos em parceria com instituições privadas ou queriam ajudar com seus conhecimentos e mão de obra, mas não contavam com as matérias-primas necessárias. (Notícia Portal IFS – Ação no Instituto Federal de Sergipe - IFS, 2020)

Outro grupo de ações é composto pelas atividades reativas. Essas ações não demonstram uma postura institucional de incentivo ao voluntariado, mas a capacidade de reagir frente a desafios sociais emergentes a partir da atuação voluntária. A propensão do servidor público para atuação voluntária (HOUSTON, 2006; LEE, 2012; ROTOLO; WILSON, 2016) foi notável nessas ações, muitos são os relatos de envolvimento expressivo de servidores nas ações realizadas.

A constatação de Fischer e Falconer (2001) quanto à adesão após o lançamento de oportunidades de voluntariado também foi observada, conforme relato de servidora do Instituto Federal de Goiás – IFG (2020) sobre resposta que superou às expectativas da organização: “Estamos muito contentes com a adesão de tantos voluntários e agradecemos a todos e todas que se prontificaram a colaborar. Nesse momento de crise, exemplos de solidariedade como esse adquirem grande significado”.

Outra questão tratada por Fischer e Falconer (2001) diz respeito a iniciativas de voluntariado no serviço público partirem dos próprios funcionários. Várias ações foram realizadas a partir dos próprios servidores e, com apoio da gestão, institucionalizadas, conforme relatos a seguir.

A campanha, que surgiu a partir de uma iniciativa dos servidores do Campus Porto Velho Zona Norte e recebeu apoio de servidores do Campus Porto Velho Calama e Reitoria, atualmente é organizada por uma Comissão formada por nove servidores das três unidades da capital. (Notícia Portal IFRO - Campanha de arrecadação de alimentos do Instituto Federal de Rondônia - IFRO, 2021)

O grupo voluntário "Médicos de Máquinas" nasceu da iniciativa do professor da Universidade Federal do Paraná (UFPR), [...], mas muitos voluntários foram surgindo e agora grupos de serviço se espalham pelo estado. (Notícia Portal CATVE - Grupo voluntário da Universidade Federal do Paraná - UFPR, 2020)

Ifal se une à Ufal em força-tarefa para produzir álcool 70% - O trabalho começou na última terça-feira, 31, e resulta da iniciativa solidária do grupo de docentes do Ifal em colaborar com a força-tarefa liderada pela Ufal em parceria com representantes da sociedade civil e empresários alagoanos. (Notícia Portal Ifal - Ação com parceria entre o Instituto Federal de Alagoas - Ifal e Universidade Federal de Alagoas - Ufal, 2020)

Projeto este que por iniciativa voluntária e proativa deste servidor toma forma e relevância social a favor da proteção contra a Pandemia no Município e Região. (Notícia Portal IFMA - relato de um servidor do Instituto Federal do Maranhão - IFMA, 2020).

A maior parte das ações de combate à pandemia se concentrou na produção de álcool e na confecção de máscaras de tecido e de acrílico para doação, além de manutenção em equipamentos médicos e hospitalares utilizados no tratamento da doença. Todavia, ainda houve atuação voluntária de servidores na linha de frente, com a realização de testagem, análise de material biológico e em postos de vacinação. Outras ações reativas foram constatadas, como: apoio a desabrigados em decorrência de enchentes, nos quais o Instituto Federal do Acre - IFAC, o Instituto Federal de Pernambuco - IFPE e o Instituto Federal Fluminense - IFF, contaram com a atuação voluntária de servidores; e em ações de apoio a animais vítimas das queimadas no Pantanal, realizadas pelo Instituto Federal de Mato Grosso - IFMT.

Já para as ações de Autobenefício existe um direcionamento à sociedade quando da seleção de técnicos e docentes voluntários para atuação nas instituições, mas também aos servidores quando a chamada é para organização de eventos, comissões, conselhos, comitês, grupos de trabalho, eleições institucionais, dentre outras ações dessa natureza.

Sobre essas ações, ainda vale ponderar que o voluntariado realizado nas próprias organizações não atende ao objetivo de fortalecer as Organizações da Sociedade Civil - OSC (BRASIL, 2019), nem, segundo Salamon e Sokolowski (2016), pode ser atribuído ao terceiro setor. Por outro lado, cria a oportunidade de alcance do público aposentado que, diferente do que ocorre em empresas privadas, o vínculo com a instituição permanece. Foi constatada a existência de atuação de servidores mesmo após a aposentadoria compulsória. Nesse sentido,

essas ações podem proporcionar os benefícios apontados por Cosenza *et al.* (2018). A importância dessas ações fica clara nos relatos dos servidores:

Minha vida é essa, cuidar dos bichinhos [...] eu trabalho só para isso, alguém precisa fazer por eles, eles não pediram para estar aqui. Quanto a este projeto de cuidar da saúde deles, sinto uma grande felicidade por esta ação estar sendo realizada pela Universidade. (Notícia Portal UNIFAP – Relato de servidora aposentada da Universidade Federal Do Amapá – UNIFAP, 2021, que há 20 anos dedica parte de seu tempo para cuidar dos animais que vivem no campus)

[...] aposentei-me há cerca de três anos e agora estou na UnAPI [...] estou fazendo o estudo para, se possível, preencher a semana. (Notícia Portal UFMS – Relato de servidor aposentado da Universidade Federal De Mato Grosso Do Sul – UFMS, 2022)

A atuação voluntária após a aposentadoria foi bastante constatada, sobretudo, nos servidores docentes. Para Krawulski *et al.* (2017, p. 64), “a docência voluntária, após a aposentadoria, caracteriza-se como uma estratégia de continuidade dos padrões de comportamento [...], o que gera sentimentos de segurança e reconhecimento de si pela manutenção de uma identidade construída no/pelo trabalho.”.

Além dos benefícios para o público aposentado, os servidores ativos que participam de ações voluntárias dentro da própria organização também se mostram satisfeitos com os resultados alcançados, a exemplo do engajamento citado por Zhang *et al.* (2021) e da vivência de atividades diferentes (PAJO; LEE, 2011). É o que se vê nos relatos de servidores da Universidade Federal da Integração Latino-Americana – Unila (2019) que atuaram, de forma voluntária, em ação dentro da própria organização.

Quem estava lá viu como foi. O pessoal trabalhou muito bem, foram com vontade, empenhados. A grande maioria não tinha feito isso antes. A pessoa fica presa no seu setor, mas, ali, vê a atividade-fim da universidade, que é receber o aluno. Ela vê os alunos chegando. Isso foi muito gratificante. (Notícia Portal Unila, 2019)

Às vezes, o pessoal que trabalha numa área mais dura da universidade, vivencia o contato com o estudante apenas pelo nome e sobrenome. Aqui [na matrícula], ele conhece o estudante, sabe da sua história, conhece sua família. Isso traz empatia [...] E é uma forma de melhorar a nossa vida no trabalho também, de reconhecer a dificuldade que o outro tem no dia a dia. (Notícia Portal Unila, 2019)

É um trabalho de muitas mãos. Eu gosto muito dessa etapa porque movimenta bastante a Universidade. Todo mundo acaba se sentindo engajado. (Notícia Portal Unila, 2019)

Já quando se trata da atuação voluntária da comunidade externa, outras questões se mostram relevantes. A existência de docente voluntário pode ser um meio para promover a precarização do trabalho (GUIMARÃES *et al.*, 2012). Segundo o plano de gestão da Universidade de Brasília - UNB (2008), a insuficiência de mão de obra condiciona a

continuidade na prestação dos serviços a alternativas, dentre elas, à abertura para atividade voluntária. Entre as instituições analisadas, a Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM mostrou o maior número de seleções para professor voluntário, (no total de 47 notícias nesse sentido) de modo que para essa organização, a atuação voluntária pode ser essencial para a manutenção de algumas das suas atividades.

Trata-se de tema polêmico e complexo, mas que, visto pela ótica da atuação de servidores ativos e aposentados em atividades voluntárias, pode trazer benefícios para os envolvidos, para as organizações e para sociedade, uma vez que se reverte na prestação de serviço público.

Outra constatação diz respeito à publicização das ações. As informações publicadas nos portais institucionais foram mais dedicadas a noticiar uma ação ocorrida do que a convidar para atuação. De modo que não fica claro quais os principais meios utilizados para alcançar o público que se voluntariou nas ações. Essa estratégia pode aumentar a conscientização dos servidores sobre essas ações por propagar essa prática (SEKAR; DYARAM, 2020), mas pode dificultar a adesão.

#### 4.2 ASPECTOS LEGAIS DA PRÁTICA VOLUNTÁRIA NAS IFES

O primeiro passo para possibilitar a atuação dos servidores públicos federais em ações voluntárias foi dado a partir da sua inclusão na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP (BRASIL, 2017) como uma das possibilidades de usufruto da Licença para Capacitação. Essa oportunidade de atuação voluntária, apesar de já estar consolidada legalmente, só foi publicizada por 5 instituições e apenas dentro da política interna de capacitação ou nos procedimentos para solicitação da referida licença e não como sendo uma oportunidade (BRASIL, 2017; BRASIL, 2019). Considerando a relevância da comunicação para a conscientização e para o surgimento de uma percepção coletiva sobre o voluntariado (RODELL *et al.*, 2017), essa postura pode não favorecer o aproveitamento dessas possibilidades de atuação.

A regulamentação da atuação voluntária por parte de servidores públicos, a partir do incentivo organizacional, faz parte do Programa Nacional de Incentivo ao Voluntariado - PNIV (BRASIL, 2019). Buscando identificar a regulamentação dessas ações nas instituições analisadas, constatou-se que as normas internas sobre o voluntariado foram formuladas com intuito de regradar a atuação voluntária dentro da própria organização, de modo que se limitaram a tratar sobre o relacionamento com indivíduos sem vínculo com a instituição que

queiram atuar como voluntários ou com vínculo para atuação em ações de pesquisa e extensão.

Assim, essa regulamentação não versa sobre o mesmo propósito declarado no PNIV. Não foram encontradas normas nesse sentido. Apesar dessa lacuna normativa, é possível identificar o desejo por incentivar a prática voluntária bem como o entendimento da sua relevância no discurso de servidores de algumas das instituições analisadas.

A expectativa é iniciar um engajamento dos servidores do IFRO em atividades de ação e promoção social, incentivando o voluntariado e o envolvimento em questões locais. Temos a expectativa de ser uma primeira oportunidade, para desencadear uma série de ações sociais, aproximando os servidores do IFRO a diferentes realidades, elegendo diferentes objetivos, que em 2022 foi o combate à fome. Novos parceiros podem ser envolvidos em projetos, com diferentes áreas de atuação. A principal motivação deve ser interna, de fazer algo pelo próximo, a alguém que passa por momentos de vulnerabilidade, pois famílias que vivem em extrema pobreza é realidade, inclusive no nosso município, Porto Velho. (Notícia Portal IFRO – Relato de servidor do Instituto Federal de Rondônia - IFRO, 2021)

É gratificante para mim, como pessoa e docente, contribuir para a responsabilidade social frente a tantas situações conflitantes que causam, no mínimo, desespero, principalmente em se tratando de questões econômicas. Fazer algo que pode propiciar impacto positivo na vida de alguém ou de uma comunidade é também contribuir para que o IFRR cumpra seu papel social. O trabalho voluntário dos nossos servidores, colaboradores egressos e pessoas da comunidade que se unem a nós promove o bem-estar e, em muitos casos, transformações de duras realidades, pois, ao doar algumas horas do nosso dia, levando em consideração a economia, a educação, o meio-ambiente, a saúde, as atividades locais e outras, significa muito para eles [os imigrantes] (Notícia do Portal Folha BV sobre ação do Instituto Federal de Roraima - IFRR, 2019)

Considerando que o aspecto normativo é essencial para institucionalização de práticas na administração pública, mostra-se relevante e necessária a regulamentação da atuação voluntária de servidores, sobretudo, para atendimento ao que se propõe o PNIV e para ampliar os potenciais benefícios dessas ações.

#### 4.3 ATUAÇÃO VOLUNTÁRIA NAS IFES E O VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Além da similaridade de perfil dos indivíduos que atuam no primeiro e no terceiro setor, já teorizada por Houston (2006), Lee (2012) e Rotolo e Wilson (2016), há convergência no direcionamento quanto aos objetivos sociais desses setores. Ambos propõem uma atuação voltada ao desenvolvimento de ações de interesse coletivo.

Considerando as notícias e os relatos analisados, com o objetivo principal de promover uma educação voltada ao desenvolvimento da cidadania, as Ifes apresentam uma expressiva

atuação voluntária, mostrando-se essenciais no enfrentamento de desafios sociais. Como exemplo disso, cita-se a ampla atuação voluntária de servidores na realização de cursos preparatórios para o Enem, voltados a alunos em situação de vulnerabilidade social. Trata-se de uma ação em sua área fim que mostra a atuação da instituição na busca pela inclusão desses jovens ao tempo em que fortalece sua busca pela promoção de uma educação de qualidade. Duas formas de atuação, o mesmo objetivo.

A atuação de servidores das Ifes durante a pandemia também foi acentuada, várias iniciativas, formalizadas por meio de extensão ou realizadas informalmente, foram constatadas. Os servidores, de forma voluntária, foram responsáveis por abastecer diversas organizações sociais e instituições públicas com Equipamentos de Proteção Individuais - EPIs e álcool, em falta no mercado devido ao cenário pandêmico, além de mão de obra para apoiar as ações de combate à pandemia.

Outro desafio social que tem sido encarado por essas instituições é o apoio a refugiados e imigrantes, na grande maioria com a oferta de cursos de língua portuguesa, mas também na realização de campanhas de combate ao preconceito e ações de acolhimento e recreação. Os relatos mostram a importância dessas ações para os servidores atuantes, para a comunidade e para a própria organização.

A Rede Acolher é hoje um sentimento [...] Nossa ideia inicial era a de que todo mundo ajudasse os imigrantes a se integrarem à nossa sociedade. Trabalhamos com poucos recursos institucionais [...], mas seguimos pelo coração e somos muito sinceros no que propomos: acolher, proteger e inserir. (Notícia Portal MigraMundo – Relato de servidor da Universidade Federal de Roraima - UFRR-2018)

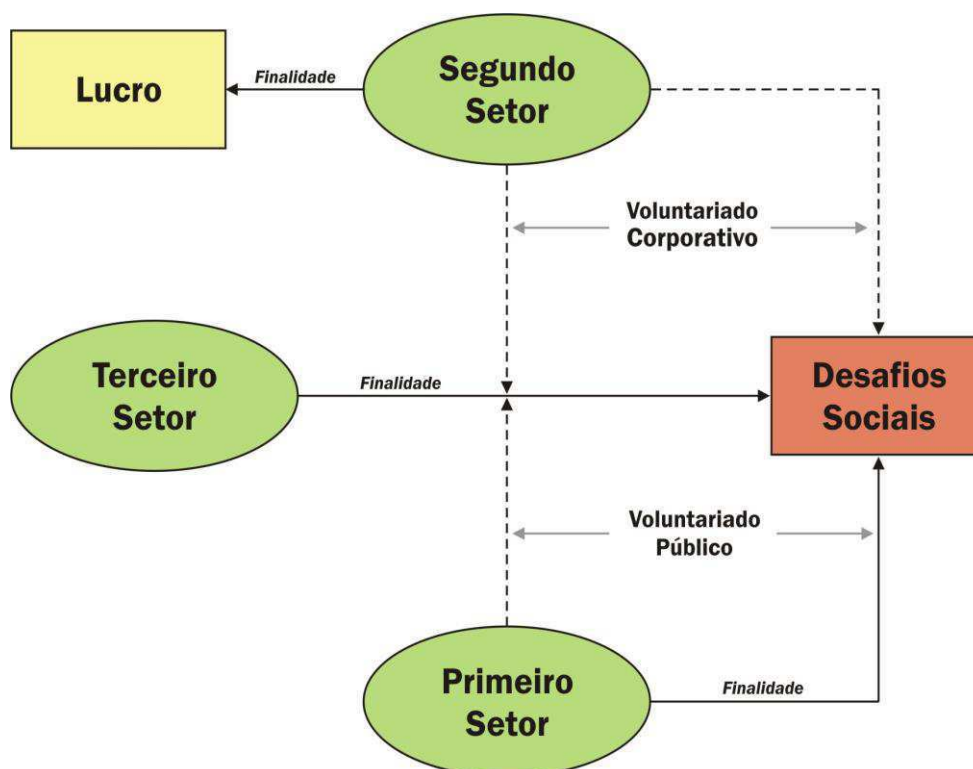
Ouvimos muitas histórias que nos comovem, tanto sobre situações de violência e miséria que passaram na Venezuela como sobre as necessidades pelas quais passam aqui em Roraima. E, diante desse cenário, nós, como Instituto Federal, buscamos desempenhar o papel institucional, cumprir nossa missão, exercer nossa responsabilidade social não só com os venezuelanos, mas também com os haitianos, os moçambicanos, os cubanos e tantos outros imigrantes. (Notícia Portal IFRR – Relato de servidor do Instituto Federal de Roraima – IFRR-2018)

O incentivo ao voluntariado no segundo setor, realizado por meio do voluntariado corporativo, acontece por programas próprios ou em parcerias com organizações do terceiro setor e faz parte da sua responsabilidade social corporativa (MUTHURI *et al.*, 2009; BASIL *et al.*, 2009), como resposta à pressão por uma atuação socialmente responsável (RODELL *et al.*, 2017). Já nas instituições analisadas, essa atuação existe como forma de fortalecer sua missão social, de modo que os esforços, sejam voluntários ou em decorrência da sua finalidade, são no mesmo sentido. A realização de parcerias entre essas organizações e organizações do terceiro setor busca potencializar o alcance dos seus objetivos sociais.

As diferenças encontradas entre os setores nas ações de incentivo ao voluntariado são exemplificadas na Figura 9. O voluntariado é essencial para atuação finalística do terceiro setor (BASIL *et al.*, 2009; IPEA, 2021), e, neste estudo, se mostrou indispensável para realização de algumas atividades das IFES. A atuação voluntária de servidores acontece tanto em atividades dentro das próprias instituições, como também junto à OSC ou causas sociais específicas apoiadas pelas IFES. Houve ainda a realização de ações com apoio financeiro de comerciantes locais, de modo que atende ao objetivo legal de promover a articulação entre os três setores da sociedade (BRASIL, 2019).

Assim, a atuação voluntária dos servidores se assemelha às ações de voluntariado corporativo à medida que são feitas a partir da instituição com a qual possuem vínculo empregatício, mas possuem diferenças quanto à maneira como são organizadas, gerenciadas e, principalmente, direcionadas. Os servidores se voluntariam para ações junto à sociedade, mas também estão dispostos a prestar atividades voluntárias em benefício da própria instituição.

Figura 9 - Dinâmica da atuação voluntária dos setores sociais



Fonte: Elaborada pela Autora, 2022.

Alguns termos são utilizados para se referir ao voluntariado no contexto organizacional, em inglês, é comum a utilização dos termos “corporate volunteering” e

"employee volunteering", a exemplo de Plewa *et al.* (2015) e Gatignon-Turnau e Mignonac, (2015), respectivamente. Os estudos em português se referem a essa prática como "voluntariado empresarial", a exemplo de Fischer e Falconer (2001), Cavalcante (2016), Silva *et al.* (2015).

Quanto à prática do voluntariado realizado pelos servidores públicos a partir de incentivos dos órgãos da administração pública, os termos utilizados, considerando a própria etimologia das palavras utilizadas, não se mostram adequados. Por essa razão, na Figura 9, para o voluntariado realizado no primeiro setor pelas Ifes optou-se pela denominação de 'voluntariado público'.

Conforme a Figura 9, a diferença do voluntariado realizado nas Ifes, se comparado à atuação em empresas no setor privado, é o direcionamento. O que está nomeado voluntariado público foi o que se constatou neste estudo, se tratando da atuação voluntária de servidores a partir de incentivo da organização a qual está vinculado, em ações fora do escopo das suas atividades habituais, sem remuneração adicional, com objetivo de contribuir para a consolidação do papel social da sua organização ou em parcerias para o fortalecimento de organizações da sociedade civil, a fim de melhorar as condições sociais ou ambientais da comunidade na qual estão inseridos.

O voluntariado corporativo pode ter muitos pontos de convergência com as ações realizadas nas Ifes, sobretudo, quanto aos efeitos da atuação voluntária dos funcionários. Como relatado por um servidor do Instituto Federal do Ceará - IFCE: "É uma ação de mão dupla, ganhamos a satisfação de fazer parte dessa ação social e cultural. Há pesquisas mostrando que as pessoas que fazem trabalho voluntário vivem mais e são mais felizes. [...]".

Todavia, algumas divergências são claras. Considerando que a atividade voluntária é inerente às ações de promoção à cidadania realizadas por essas instituições, esse não é tema restrito ao incentivo à participação de servidores, de modo que existem diferenças quanto ao direcionamento das ações. Sobre esse aspecto, foram constatados dois tipos de ações, conforme a Tabela 9.



Tabela 9 - Direcionamento das ações de voluntariado nas IFES

| Ação             | Descrição  |
|------------------|--|
| Direcionadas     | Realizadas com a participação direta de servidores ou cujo recrutamento é voltado de forma explícita aos servidores.   |
| Não direcionadas | Realizadas junto à sociedade com vistas ao apoio mútuo ou a divulgação de OSCs para recrutamento de voluntários, mas sem buscar alcançar, de forma explícita, os servidores. |

Fonte: Elaborada pela Autora, 2022.

Um exemplo que apareceu fortemente nas instituições foi a abertura de espaço para organizações como a Rede Feminina de Combate ao Câncer de Mama, em ações alusivas ao outubro rosa, e o Centro de Valorização à Vida - CVV, em ações sobre o setembro amarelo, ocasiões utilizadas para divulgação das causas e captação de recursos humanos por meio do voluntariado. Esse espaço pode representar uma ação de fortalecimento dessas instituições, uma vez que propicia o alcance de potenciais voluntários, mas poderia representar também uma oportunidade para desenvolvimento de ação de voluntariado para os servidores, todavia, não são direcionadas nesse sentido.

O direcionamento ou não dessas atividades também pode impactar no gerenciamento de informações relevantes para a organização, a exemplo da influência que pode existir em indicadores como rotatividade e absenteísmo, uma vez que existem indícios de que a participação voluntária pode gerar uma maior satisfação no trabalho, bem como ter impacto na produtividade (RODELL *et al.*, 2016; PLEWA *et al.*, 2015). Diferente do que é teorizado sobre o voluntariado corporativo, o voluntariado público não se mostrou relacionado às práticas de Recursos Humanos - RH (SEKAR; DYARAM, 2017). Todavia, essa mostra-se como uma potencialidade de aperfeiçoamento no direcionamento e gerenciamento dessas ações.

O potencial para trazer ganhos relacionados à área de RH é reconhecido por profissionais da área que atuam nessas organizações, como mostra o trecho dessa matéria que traz o relato de uma gestora.

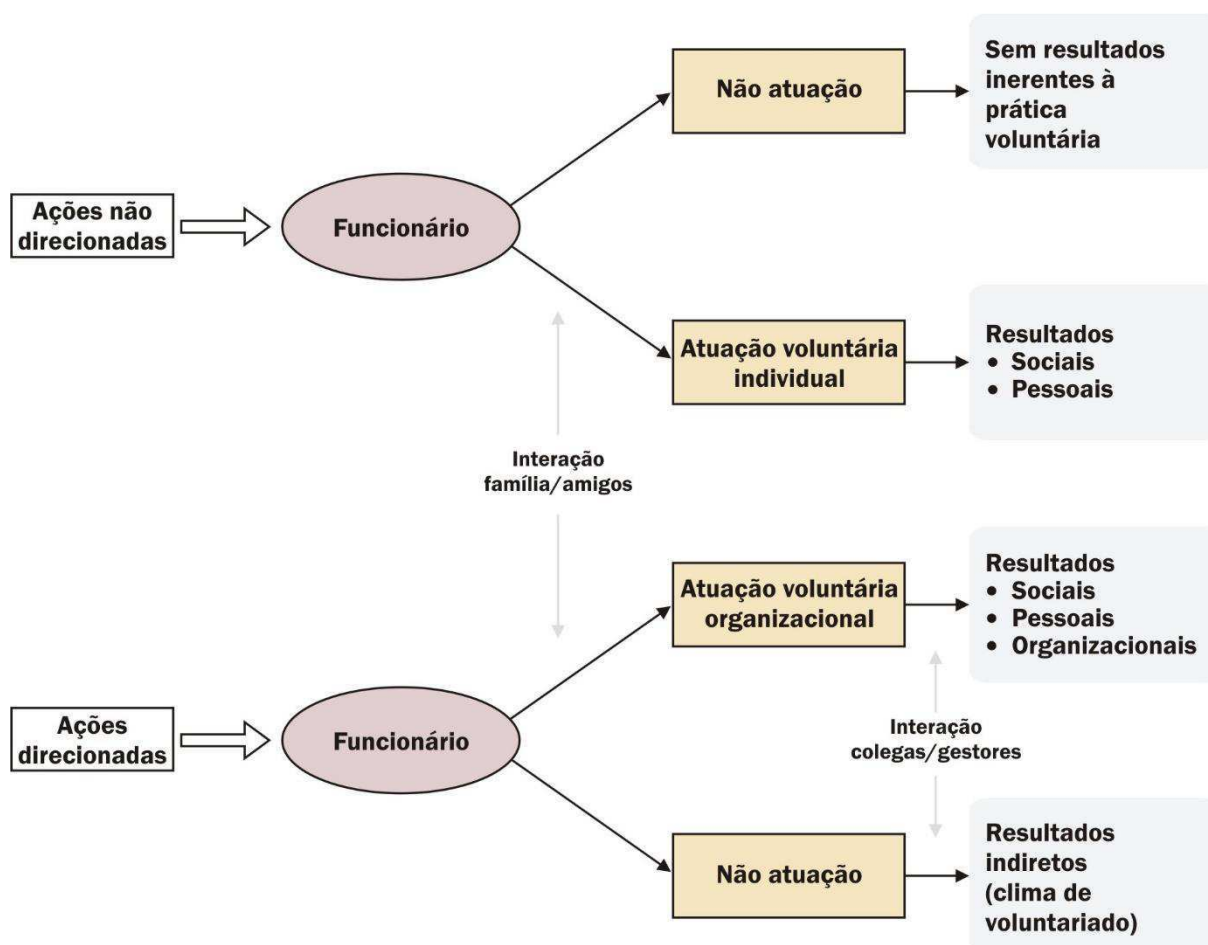
Para a Coordenadora de Qualidade de Vida do Servidor, [...] ações como esta são uma ótima opção para os servidores que possuem o desejo de ajudar ao próximo, mas que não encontram oportunidade e nem tempo. "Acreditamos que, se fizermos um pouco, enquanto servidores e Instituição, contribuiremos com o bem-estar das pessoas beneficiadas e também para quem está ajudando, porque nesse tipo de ação tem uma troca: o bem é mútuo", destacou. (Notícia Portal IFSULDEMINAS – Relato da Gestora de Qualidade de Vida do Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais - IFSULDEMINAS, 2019)

Existe muita similaridade quanto à natureza das ações que são realizadas, como o envolvimento em ações de um dia, projetos em equipe e ações de reconhecimento realizadas pelas Ifes (BASIL *et al.* 2009; PLEWA *et al.*, 2015; SEKAR; DYARAM, 2017). As ações direcionadas são similares às denominadas por Ochnik e Arzensek (2021) como formais, uma vez que definem a ação específica, já as ações não direcionadas assemelham-se às informais, já que os servidores podem decidir para quais das instituições publicizadas quererem atuar. As ações direcionadas podem apresentar maior benefício quanto ao desenvolvimento de uma consciência voluntária coletiva, uma vez que podem se utilizar de canais de comunicação mais eficazes no alcance dos servidores (RODELL *et al.*, 2017).

O direcionamento das ações pode ainda impactar a motivação para atuação voluntária, uma vez que se trata de um processo psicológico dinâmico e complexo resultante da interação entre o indivíduo e o ambiente (SEKAR; DYARAM, 2017). Desse processo, alguns aspectos já foram amplamente estudados. Dentre eles, sabe-se que as relações sociais são capazes de influenciar a decisão de se voluntariar seja em atividade individual ou a partir de programas institucionais de voluntariado, a exemplo da interação com familiares e amigos ou com colegas e gestores (ZHANG *et al.*, 2021; SEKAR; DYARAM, 2017; GILDER *et al.*, 2005; HU *et al.*, 2016; RODELL; LYNCH, 2016).

A organização possui papel fundamental no incentivo à participação voluntária (SEKAR; DYARAM, 2020; ROZA *et al.* 2017). No contexto estudado, foi constatado que a principal atuação acontece por meio das ações de extensão que alcança mais facilmente apenas a parcela de servidores docentes. Assim, essas ações podem até influenciar a participação voluntária de servidores técnicos, mas os resultados obtidos com a ação voluntária não direcionada podem não ser revertidos para a organização, considerando as especificidades da atividade voluntária no contexto organizacional (GRANT, 2012; OCHNIKA; ARZENSEK, 2020). Juntando esses aspectos teóricos à ideia de que a existência ou não de direcionamento pode afetar a atuação, tem-se a Figura 10.

Figura 10 - Efeito do direcionamento das ações de voluntariado



Fonte: Elaborada pela Autora, 2022.

A realização de ações não direcionadas podem ser menos complexas, uma vez que não exigem a gestão da atuação voluntária de servidores, mas pode representar um menor benefício no que tange aos resultados organizacionais. A realização dessas ações tem potencial de impactar positivamente a imagem organizacional (MUTHURI *et al.*, 2009; BASIL *et al.*, 2009; BASIL *et al.*, 2011; PLEWA *et al.*, 2015) e muitos são os desafios das organizações públicas e dos servidores públicos quanto à sua imagem perante a sociedade (RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

A dinâmica apresentada na Figura 12 leva em consideração a existência de resultados pessoais e sociais decorrentes da prática voluntária que podem ser alcançados independente se a atuação ocorre por meio de apoio institucional ou não (ONU, 2022). Todavia, considerando os trabalhos de Rodell *et al.* (2017) e Zhang *et al.* (2021), quando a atuação voluntária acontece por meio de direcionamento da instituição, esses resultados podem ser ampliados a resultados organizacionais uma vez que ocorre a formação de um clima de voluntariado,

criado a partir do relacionamento entre os funcionários, pares e gestores, independente da efetiva participação nessas ações.

Conforme o disposto na Figura 10, aqui propõem-se que o direcionamento ou não das ações de voluntariado pode ter influência direta nos resultados obtidos, de modo que a existência desse direcionamento pode ser capaz de impactar diretamente em resultados organizacionais. Considerando as características utilizadas por Salamon e Sokolowski (2016) para conceituar o voluntariado, apresenta-se na Tabela 10 o contraste entre as ações do voluntariado corporativo e as ações realizadas pelas Ifes, considerando a análise dessas atividades e dos relatos encontrados.

Tabela 10 - Diferenças conceituais entre o voluntariado corporativo e o voluntariado público

| Aspecto conceitual | Voluntariado Corporativo   | Voluntariado Público   |
|--------------------|--|--|
| Livre escolha      | Não obrigatório, mas exposto a possíveis pressões do ambiente organizacional   | Aspectos contextuais do ambiente público <b>ausentes</b> nas discussões teóricas   |
| Remuneração        | Não remunerado (folgas ou licenças sem remuneração) ou remunerado (ações dentro da carga horária paga ou folgas remuneradas) | Não remunerado (atuação fora da carga horária de trabalho) ou remunerado (ações dentro da carga horária paga, <b>licença</b> ou folgas remuneradas)  |
| Periodicidade      | Frequência indefinida, podendo ser ação semanal, mensal ou anual (episódica).  | Frequência indefinida, episódica, podendo ser ação semanal, mensal, anual ou diante de situações excepcionais de necessidade social  |
| Beneficiário       | Organizações do terceiro setor, a própria empresa e os seus funcionários.  | Sociedade em geral por meio do fortalecimento dos serviços públicos já prestados, organizações do terceiro setor pelas parcerias, o próprio órgão público, os servidores (relacionamento, engajamento, satisfação e desenvolvimento de habilidades). |

Fonte: Elaborado com base em Breitsohl e Ehrig (2017), Dreesbach-Bundy e Scheck (2016), Basil *et al.* (2009), Shachar *et al.* (2018), Grant (2012) e Dados da Pesquisa (2022).

Conforme os resultados apresentados, a principal diferença entre as ações de incentivo ao voluntariado realizadas pelas Ifes e as ações de voluntariado corporativo realizadas por empresas do setor privado é que converge com sua finalidade, reforçando sua missão social que também é a sua missão organizacional. Apesar disso, muitos aspectos foram comuns, a exemplo da periodicidade das ações e dos potenciais benefícios, considerando os relatos dos servidores. Todavia, ressalta-se que os aspectos contextuais relacionados à promoção do voluntariado inerentes ao primeiro setor não são conhecidos.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo examinar as práticas de incentivo ao voluntariado realizadas pelas Instituições Federais de Ensino à luz da teoria sobre o voluntariado corporativo e da legislação pertinente. A análise realizada busca responder: quais outras limitações ou potencialidades a prática do voluntariado no contexto organizacional pode trazer aos órgãos da administração pública, à sociedade e aos servidores? Na prática, as ações realizadas são semelhantes ao voluntariado corporativo ou se trata de outro fenômeno? Existe alinhamento do voluntariado realizado por servidores ao que é teorizado sobre voluntariado corporativo?

A atuação voluntária de servidores acontece de três principais formas: ações de extensão, ações reativas e ações de autobenefício. A mais marcante é a atuação por meio de ações de extensão, que nem sempre envolvem servidores da carreira TAE. A extensão se mostra como um espaço para atuação voluntária de servidores e consegue abarcar, inclusive, iniciativas em andamento, formalizando-as. Todavia, faz-se necessário ampliar o conhecimento sobre como essas ações acontecem para os servidores da carreira docente e até que ponto são voluntárias ou parte da sua atividade profissional regular.

Constatou-se que os servidores tomam iniciativas na condução de atividades voluntárias, indo ao encontro dos achados de Fischer e Falconer (2001). A força de trabalho voluntária dos servidores se mostrou relevante frente a desafios sociais como o enfrentamento da pandemia de Covid 19, desastres naturais ou problemas sociais complexos como a deficiência do sistema educacional primário ou a alta de imigração acontecida nos últimos anos.

Respondendo sobre as limitações da prática analisada, quanto aos aspectos legais, a regulamentação da atividade voluntária nas próprias instituições existe, mas está dissonante dos preceitos do PNIV sobre a ação de incentivar os servidores. Sendo essa uma condição necessária para institucionalização das ações, trata-se de um aspecto sensível que pode limitar a atuação voluntária. A falta de adesão às práticas voluntárias, que é uma limitação relatada nos estudos sobre o voluntariado corporativo (HU *et al.*, 2016), não foi constatada nas ações desenvolvidas pelas IFES.

Já quando se trata de potencialidades, a possibilidade de alcançar o público aposentado se mostrou efetiva, com a participação de servidores aposentados em ações formais e informais junto à sociedade e com a abertura para essa atuação na própria organização, trazendo potenciais benefícios para esse público (COSENZA *et al.*, 2018). Outra

potencialidade mostrada é a adoção de práticas de incentivo ao voluntariado de forma estratégica relacionadas aos processos de Recursos Humanos - RH, como no voluntariado corporativo (SEKAR; DYARAM, 2017), de modo a maximizar os resultados dessas ações.

Considerando sua finalidade, as Ifes já promovem um ambiente propício para o desenvolvimento de um clima de voluntariado, que pode ser ampliado pelo direcionamento das ações realizadas (RODELL *et al.*, 2017; ZHANG *et al.*, 2021). Um outro ponto importante é a necessidade de direcionamento das oportunidades de voluntariado, considerando a relevância da comunicação para o sucesso dessas ações (RODELL *et al.*, 2017). As informações publicadas são em maior número direcionadas a publicizar as ações ocorridas e não a convidar para atuação, de modo que não fica claro como acontece o recrutamento de voluntários para as ações.

As ações realizadas pelas Ifes são semelhantes às de Voluntariado Corporativo, mas não há um delineamento entre as ações ofertadas para os servidores e as ações realizadas no cumprimento do seu papel, de modo que atuação pode ocorrer sem que seja tratado como um programa específico de voluntariado para servidores. Entendeu-se mais adequado o emprego do termo voluntariado público para denominar essas ações, considerando a clara diferença quanto ao seu direcionamento. Para além da nomenclatura empregada e do escopo da atuação voluntária, o voluntariado público demonstrou potencial para agregar resultados pessoais, sociais e organizacionais, assim como o que é teorizado sobre o voluntariado corporativo.

Quanto às limitações apresentadas pelo estudo, tem-se que a análise das instituições levou em consideração apenas o conteúdo publicizado, uma vez que este é um compromisso de organizações públicas, todavia, pode haver iniciativas de voluntariado que não foram devidamente publicadas ou que fugiram aos parâmetros de busca adotados. Todavia, considerando a homogeneidade das práticas encontradas, é pouco provável a exclusão de ações relevantes ou significativas.

Esta pesquisa representa um esforço no sentido de ampliar o conhecimento sobre a atuação de servidores públicos em atividades voluntárias incentivadas por instituições com as quais possuem vínculo empregatício, uma vez que os estudos sobre a questão possuem perspectiva empresarial dominante (DREESBACH-BUNDY; SCHECK, 2016). Foi possível identificar as principais ações realizadas, a resposta dos servidores a elas, bem como o seu alcance e direcionamento.

Os resultados obtidos foram abrangentes, porém genéricos, considerando que se teve a analisar as práticas realizadas, de modo que se faz necessário ampliar os estudos sobre aspectos mais pontuais da atuação de servidores públicos em atividades voluntárias a

partir do incentivo organizacional. Entender, por exemplo, questões que afetam a motivação dos servidores e o efeito das relações pessoais e profissionais para essas práticas pode representar oportunidades de pesquisa, dada a relevância dessas questões para o tema e considerando que se trata de contexto diverso dos comumente estudados (SEKAR; DYARAM, 2017; RODELL; LYNCH, 2016; HU *et al.*, 2016; RODELL *et al.*, 2017).

Capítulo 4 – Para além do serviço público: análise do voluntariado por servidores das instituições federais de ensino superior (Artigo 3)



**Para além do serviço público:** análise do voluntariado por servidores das instituições federais de ensino superior

## **RESUMO**

O crescimento da necessidade de uma atuação socialmente responsável, por parte das organizações, evidencia a relevância de ações como o trabalho voluntário. A abertura para atuação de organizações dos três setores sociais no incentivo a essa prática, por meio do voluntariado de empregados, coloca em pauta os desafios para sua adoção. Um deles, diz respeito a como incentivar os funcionários a se engajar em atividades voluntárias, principalmente no setor público, cuja finalidade do serviço prestado já é voltado para o bem-estar social. O presente estudo tem como objetivo analisar a influência de aspectos contextuais e motivacionais na prática de voluntariado por servidores das Instituições Federais de Ensino Superior. Para tal, realizou-se uma pesquisa de métodos mistos, com coleta quantitativa por meio de questionário, e qualitativa, com entrevista semiestruturada. Como resultados, constatou-se que a motivação dos servidores públicos das Ifes é formada pelo conjunto de aspectos das dimensões altruísta, justiça social, afiliativo, aprendizado e egoísta, sendo os motivos relacionados ao altruísmo e à justiça social mais significativos para o público estudado. E ainda, considerando os aspectos contextuais, questões sobre cidadania organizacional, apoio institucional e dos colegas de trabalho e a possibilidade de produzir impacto social podem ser capazes de motivá-los.

**Palavras-chave:** Motivação para o voluntariado. Servidores Públicos. Voluntariado Corporativo.

**Beyond public service:** analysis of volunteering by employees of federal institutions of higher education

## **ABSTRACT**

The demand expansion for socially responsible action by organizations demonstrate the importance of actions such as volunteer work. The opening for organizations acting of the three social departments to encourage this practice, through employee voluntary work, put on the agenda the challenges for its adoption. One of them concerns how to encourage employees to engage in voluntary activities, especially at the public department, which the purpose of the work provided is already focused on social well-being. This study aims to analyze the influence of contextual and motivational aspects in the volunteering practice by employees of Higher Education of Federal Institutions. In order, it was conducted a research by mixed methods, with quantitative collect through a questionnaire, and qualitative, with semi-structured interview. As outcomes, it was verified that the Ifes government employee's motivation is formed by the number of aspects of the altruistic, social justice, affiliative, learning and selfish dimensions, which the reasons related to altruism and social justice are more significant for the audience researched. In addition, considering the contextual aspects, issues about organizational citizenship, institutional and co-workers support and the possibility of producing social impact may be able to motivate them.

**Keywords:** Motivation for volunteering. Government employees. Corporate Voluntary Work.

## 1 INTRODUÇÃO

O aumento da pressão da sociedade por uma atuação socialmente responsável, por parte das organizações, evidencia a relevância de ações nesse sentido, a exemplo do incentivo à atuação voluntária. Ações de voluntariado realizadas por funcionários por meio de incentivo do empregador são denominadas voluntariado corporativo (VAN SCHIE *et al.*, 2019). Muitas empresas no mundo estão envolvidas em atividades de promoção ao voluntariado, com a taxa de participação dos funcionários, bem como o número médio de horas destinadas a essas atividades, crescendo a cada ano (RODELL *et al.*, 2015).

Como reflexo do crescimento dessa prática, emerge um número cada vez maior de estudos que buscam compreender os desafios e os benefícios de promover o Voluntariado Corporativo. Em busca sobre o tema, realizada nas bases Scopus e Web of Science, observou-se ascensão no número de pesquisas, com maior concentração de publicações no ano de 2021. No contexto corporativo, existe uma alta concentração de pesquisas sobre os motivos que levam os funcionários a se voluntariar, os estudos são majoritariamente na perspectiva empresarial ou no contexto de negócios (RODELL *et al.*, 2015; DREESBACH-BUNDY; SCHECK, 2016).

Ações de voluntariado corporativo também podem ser encontradas no setor público (HASKI-LEVENTHAL *et al.*, 2010), todavia, até aqui, não foram encontradas pesquisas que atentem para as possíveis especificidades desse setor na realização dessas atividades, sendo uma lacuna de pesquisa. Quando se trata de motivação do servidor público para o voluntariado, as pesquisas mostram motivos altruístas mais presentes, mas não analisam aspectos relativos ao contexto organizacional, elemento este influente quando se trata de voluntariado corporativo (HOUSTON, 2006; LEE, 2012; ROTOLO; WILSON, 2016; RODELL *et al.*, 2016).

Com vistas ao preenchimento das lacunas teóricas apresentadas e ao levantamento de informações que subsidiem melhores práticas no serviço público, este estudo tem como objetivo analisar as influências contextuais e motivacionais para a prática de voluntariado por servidores das Instituições Federais de Ensino Superior.

Segundo Rodell *et al.* (2015), considerando os aspectos contextuais, os motivos egoístas podem ser mais relevantes quando se trata de voluntariado corporativo. Assim, o presente estudo ilumina questões sobre a motivação do servidor público para realização de atividades voluntárias incorporando aspectos contextuais capazes de influenciá-la. Contribui também com a ampliação do conhecimento sobre o voluntariado corporativo no contexto de

instituições públicas, por se tratar de um conceito que não se restringe a um único setor de atuação, com potencial prático e teórico para ampliação (HASKI-LEVENTHAL *et al.*, 2010; DREESBACH-BUNDY; SCHECK, 2016).

O trabalho traz ainda contribuições práticas, uma vez que o conhecimento gerado pode ser utilizado por instituições públicas para melhor direcionar suas ações de incentivo ao voluntariado. O estudo de Sekar e Dyaram (2017) revelou que a participação voluntária de funcionários é maior quando há alinhamento entre aspectos da sua motivação e a atividade voluntária. Dessa forma, criar meios para compreender o cenário e direcionar as ações de modo mais efetivo pode favorecer a adesão a essas ações como nova prática de gestão no serviço público.

Outro benefício em promover o voluntariado no contexto das organizações públicas é permitir um novo olhar do papel dos servidores frente à sociedade. Sabe-se que, muitas vezes, esses trabalhadores sofrem com discursos depreciativos que minam o significado trazido pela atividade laboral, reduzindo-a a uma troca, entendida como desproporcional, de força de trabalho por muito dinheiro e estabilidade (RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Para o alcance do objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa de métodos mistos. Sua adoção justifica-se considerando que já existem vários modelos sobre a motivação para o voluntariado, capazes de proporcionar uma análise quantitativa dos aspectos pessoais sobre a questão. Todavia, ainda não há estudos que tenham levantado aspectos contextuais sobre o voluntariado apoiado pelo empregador no serviço público, que, de acordo com Rodell *et al.* (2015), são essenciais para compreensão desse fenômeno, de modo que para tal é mais adequada a realização de pesquisa qualitativa. Dessa forma, o método adotado pode proporcionar uma melhor compreensão da questão (CRESWELL, 2010).

Comumente, os modelos utilizados para analisar a motivação para o voluntariado corporativo são voltados a funcionários que atuam nesses programas. Assim, levam em consideração contextos nos quais existem programas ou ações já institucionalizadas e sobre as quais há informações oriundas de pesquisas empíricas disponíveis. Todavia, considerando que o público-alvo deste estudo são servidores públicos, esta informação é pouco conhecida, uma vez que a inclusão dessas ações nessas organizações é recente (BRASIL, 2019).

Dessa forma, inicialmente, adotou-se o modelo de Cavalcante (2016) para análise quantitativa sobre a motivação dos servidores, formado pelas dimensões: altruísta, justiça social, afiliativo, aprendizado e egoísta. Tal escolha levou em consideração se tratar de um modelo que aborda a fase de expectativa, já que essas ações foram introduzidas recentemente no contexto estudado e espera-se o levantamento de motivos que levem à atuação voluntária.

Além disso, o modelo adotado foi validado estatisticamente em uma organização nacional do terceiro setor, que pode apresentar perfil motivacional próximo ao do público estudado, conforme estudos de Houston (2006), Lee (2012) e Rotolo e Wilson (2016).

Posteriormente, na análise qualitativa, foram apreciadas questões sobre a motivação e o comportamento dos servidores frente a ações de incentivo ao voluntariado realizadas pela organização, a fim de levantar as possíveis influências do contexto. A decisão por essa abordagem pautou-se na relevância desses aspectos para análise das ações de voluntariado corporativo (SEKAR; DYARAM, 2017; RODELL; LYNCH, 2016; HU *et al.*, 2016; RODELL *et al.*, 2017).

Trata-se de um momento oportuno para realização da pesquisa, dado o surgimento, ocorrido na última década, de regulamentos que visam incentivar a prática voluntária de servidores públicos federais no Brasil, com a existência de diversas iniciativas nesse sentido no contexto estudado (BRASIL, 2017; BRASIL, 2019).

Além desta introdução, o estudo apresenta outras quatro seções. O próximo tópico traz o referencial teórico utilizado, seguido pelos aspectos metodológicos que nortearam a pesquisa e, por fim, apresenta-se os resultados obtidos e as conclusões do estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 VOLUNTARIADO E MOTIVAÇÃO**

A Organização Internacional do Trabalho - OIT adotou esforços no sentido de direcionar a mensuração do trabalho voluntário, definindo-o a partir de características, como: não ser remunerado, não ser obrigatório, ser em benefício de pessoas fora da sua própria casa (OIT, 2011). Para a OIT, essas atividades compõem a força de trabalho informal e se tornaram foco da atenção de decisores políticos pelo mundo, considerando seu potencial impacto econômico, bem como os benefícios que trazem para a economia, sobretudo, em países em desenvolvimento.

Ampliando essa visão, Cavalcante (2016, p. 55-56) entende que

trabalho voluntário é atividade em que um indivíduo doa seu tempo ou conhecimento, que pode ter ganhos financeiros, limitados ao custo de executar essa atividade; de decisão individual, mesmo que estimulado a fazer a tarefa; que permite receber benefícios, mentais ou físicos; de natureza eventual ou permanente; e que pode ou não ser executado sob as orientações de uma organização.

Dentro do escopo conceitual trazido por Cavalcante (2016), a atividade pode ser considerada voluntária mesmo que seja realizada a partir de estímulo, desde que respeitada a decisão individual, comparando-se a não obrigatoriedade citada pela OIT. Um aspecto importante para compreensão sobre essa prática é a análise sobre as questões de influência sobre a decisão individual de realizá-la.

A motivação para o voluntariado é objetivo de diversas pesquisas sobre o terceiro setor, que representam esforços no sentido de compreender o que leva o indivíduo à prática voluntária (CAVALCANTE, 2016). Tal esforço responde à necessidade, presente em organizações do terceiro setor, de gerenciamento da mão de obra voluntária, tarefa essencial para manutenção das suas atividades, considerando a forte dependência existente (BASIL *et al.*, 2009; IPEA, 2021).

Os estudos e as perspectivas sobre o tema evoluíram com o desenvolvimento de modelos que buscaram mapear quais os principais fatores motivacionais que levam os indivíduos à prática voluntária. Essas pesquisas trouxeram ganhos teóricos que permitiram clarear alguns aspectos centrais sobre a questão, a Tabela 11 apresenta alguns desses modelos, enfatizando suas semelhanças.

Tabela 11 - Estudos sobre motivação para o voluntariado

| <b>Modelo/abordagem</b>                    | <b>Autores</b>                            | <b>Motivos/Fatores</b>  |
|--|---|---|
| Bidimensional                              | Frisch e Gerrard (1981)<br>Latting (1990) | <i>Altruísmo</i><br>Egoísmo   |
| Unidimensional                             | Unger (1991)<br>Nichols e King (1999)     | <i>Altruísmo</i>  |
| Tridimensional                             | Cnaan e Goldberg-Glen (1991)              | <i>Altruísmo</i><br>Objetivos sociais<br>Objetivos pessoais             |
| Inventário das Funções do Voluntário (VFI) | Clary <i>et al.</i> (1998)                | <i>Valores</i><br>Social<br>Carreira<br>Intelecto<br>Proteção<br>Estima |
| Teoria dos Quatro Motivos                  | Batson (2002)                             | <i>Altruísmo</i><br>Egoísmo<br>Princípioalismo<br>Coletivismo           |

Fonte: Musick e Wilson (2008); Cavalcante (2016).

É possível observar que o altruísmo é um motivo presente em todos os modelos mostrados na Tabela 11 – no caso do VFI (referente ao termo, em inglês, Volunteer Functions Inventory), está representado pela dimensão “valores”, que aborda a compaixão e o interesse em ajudar os outros (CAVALCANTE, 2016). Vê-se ainda, a ampliação da ideia inicial de que a motivação poderia ser explicada por apenas um fator, de modo que as abordagens multidimensionais captam a existência de outros motivos que podem ser capazes de prever a participação voluntária.

Dentre os modelos citados, o VFI, de Clary *et al.* (1998), com abordagem funcional, é amplamente utilizado e pode ser considerado “a teoria psicológica mais conhecida e sofisticada das motivações dos voluntários” (MUSICK; WILSON, 2008, p. 56). Dando continuidade aos trabalhos de Souza, Medeiros e Fernandes (2006), Carvalho e Souza (2006) e Souza *et al.* (2009), Cavalcante (2016) desenvolveu e validou um modelo sobre a motivação para o voluntariado que considera cinco fatores, detalhados na Tabela 12.

Tabela 12 - Motivação para o voluntariado

| <b>Motivo/Fator</b> | <b>Conceito</b>   |
|---------------------|---|
| Altruísta           | retrata a percepção subjetiva de autossacrifício por parte do voluntário, envolvendo risco, insalubridade e periculosidade, sob a perspectiva da consciência de espécie ou de questionamento em torno das condições gerais de vida de seres humanos.                                    |
| Justiça Social      | reúne motivos relativos ao sentimento de auxílio a sujeitos e comunidades em situações de exceção, via fornecimento de apoio direto aos menos aptos e prósperos [...]   |
| Afiliativo          | [...] motivos vinculados à avaliação subjetiva de contribuição para o bem-estar social e de desafortunados em particular, sob perspectiva amistosa, em que o voluntário se sente compartilhando algo próprio com alguém em dado espaço organizacional.                                  |
| Aprendizado         | reúne motivos de uma forma específica de aprimoramento social não centrada em temas cruciais ou aflitivos, mas que, de alguma forma, transmitem ao voluntário a sensação de estar, simultaneamente, promovendo a si próprio e a vida do receptor sob a perspectiva da interação grupal. |
| Egoísta             | congrega motivos centrados na sensação de privilégios, de status e de proteção, estando o voluntário interessado na construção e projeção da autoimagem ou na promoção pessoal junto a indivíduos e coletividades.  |

Fonte: Cavalcante (2016, p 92, 94, 95, 96 e 97).

Fazendo um paralelo entre o modelo de Cavalcante (2016) e os modelos já apresentados, o motivo altruísta é abordado no mesmo sentido adotado por outros autores. O fator aprendizado, por sua vez, possui alguma similaridade com os indicadores dos fatores “carreira” e “intelecto” do modelo de Clary *et al.* (1998), ainda aos “objetivos pessoais” citados por Cnaan e Goldberg-Glen (1991) ou aos motivos “egoístas” parte da Teoria dos Quatro Motivos de Batson (2002). Os aspectos sociais presentes nos fatores “justiça social” e “afiliativo” também aparecem nos outros modelos citados.

Uma diferença do modelo de Cavalcante (2016) com relação aos demais é abordar a motivação para o voluntariado em diferentes momentos: expectativa (fase de candidatura ao trabalho voluntário), motivos de entrada (no primeiro ano de atividades), motivos para permanência (após um ano de voluntariado) e motivos para saída (desligamento). Trata-se de uma questão relevante para esta pesquisa, uma vez que se pretende conhecer as expectativas dos servidores para atuação voluntária. Esse conhecimento pode auxiliar na definição de ações mais eficazes de incentivo ao voluntariado para esse público, já que a inclusão dessas ações por meio de apoio institucional é recente (BRASIL, 2019).

Em análise sobre a motivação para o serviço público, constatou-se que os servidores públicos, assim como as pessoas que atuam em organizações sem fins lucrativos, mostram-se mais propensos ao voluntariado, se comparados aos funcionários que atuam no mercado (HOUSTON, 2006; LEE, 2012; ROTOLO; WILSON, 2016). Tendo em vista similaridade no perfil de motivação, trazida pelos autores, outra questão relevante sobre o modelo proposto por Cavalcante (2016) é ter sido validado estatisticamente no contexto de uma organização brasileira que atua no terceiro setor, o que o torna uma referência mais próxima à realidade do lócus da pesquisa, se comparado aos estudos estrangeiros.

Considerando essas constatações, entende-se que o modelo de Cavalcante (2016) se mostra alinhado ao contexto estudado e ao objetivo traçado, uma vez que sua aplicação pode auxiliar a clarear as razões que poderiam levar os servidores à atuação voluntária, de modo a direcionar a realização dessas ações. Sendo assim, levantam-se as seguintes hipóteses:

H<sub>1</sub>: a motivação do servidor público que atua nas Ifes é formada pelo conjunto de aspectos das dimensões justiça social (H<sub>1a</sub>), egoísta (H<sub>1b</sub>), aprendizado (H<sub>1c</sub>), altruísta (H<sub>1d</sub>) e afiliativo (H<sub>1e</sub>).

Todavia, considerando o objetivo da pesquisa, não é possível limitar-se à análise de aspectos pessoais, uma vez que o voluntariado corporativo é fortemente influenciado por

aspectos do contexto organizacional. Para ampliar a compreensão sobre como isso acontece no serviço público, faz-se necessário analisar outras variáveis (GRANT, 2012). Nesse sentido, no próximo tópico, discute-se como as especificidades do voluntariado corporativo podem ser capazes de ampliar a complexidade da motivação para o voluntariado.

## 2.2 VOLUNTARIADO CORPORATIVO: MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO

Quando acontece no contexto empresarial, a prática voluntária é denominada de Voluntariado Corporativo, que pode ser entendida como uma iniciativa da organização para incentivar os funcionários à atividade voluntária por meio de ações programadas durante o expediente ou por meio de liberação remunerada para atuação em outras organizações (HOWARD; SERVISS, 2021).

No voluntariado corporativo, abre-se um leque de outros motivos relacionados às ações da organização capazes de influenciar a participação de voluntários em ações dessa natureza. A principal diferença é que essa atuação ocorre por meio de incentivo da empresa, ou seja, se passa em ambiente com relações hierárquicas e tarefas específicas definidas para o cumprimento de um contrato de trabalho.

O ambiente de trabalho pode ser capaz de proporcionar pressões diferentes das vivenciadas no contexto do voluntariado tradicional (GRANT, 2012). Muda ainda, a perspectiva dos estudos, uma vez que existe a preocupação de garantir atuação da empresa em ações de Responsabilidade Social Corporativa – como nos estudos de Muthuri *et al.* (2009), Basil *et al.* (2009), Basil *et al.* (2011) e Mañas-Viniegra (2018) – de modo que atrair e reter mão de obra voluntária para o terceiro setor não é o centro da questão, apesar de ser consequência.

Para Grant (2012), a motivação para o voluntariado corporativo pode ser decorrente da busca por satisfação de questões que são insuficientes no ambiente de trabalho. Para o autor, a ausência de aspectos relacionados às tarefas, às características sociais e de conhecimento podem inclinar o funcionário à participação.

Vários autores se valeram de teorias sobre a motivação para o voluntariado tradicional para analisar o voluntariado no contexto empresarial, com a inclusão ou não de variáveis contextuais. A exemplo, temos os estudos de Lee e Jeong (2015) e Lee (2012), que usaram a Motivação para o Serviço Público (cuja sigla em inglês é PSM, referindo-se ao termo que designa a teoria Public Service Motivation). Paço e Nave (2013), Hu *et al.* (2016), Sekar e



Dyaram (2017), por sua vez, adotaram o VFI, de Clary *et al.* (1998). Já Grant (2012) utilizou a Teoria da autodeterminação (SDT, self-determination theory, em inglês).

Apesar da nomenclatura do modelo de Motivação para o Serviço Público soar adequado ao contexto estudado, para Perry e Wise (1990), a PSM não diz respeito ao setor de emprego, mas a predisposição do indivíduo para contribuir em serviços que beneficiem a sociedade em geral. O modelo também não apresenta variáveis do contexto da organização.

Algumas questões organizacionais com potencial de influência sobre os motivos para o voluntariado corporativo estão mais presentes na teoria. As ações de apoio organizacional, bem como a intenção para realizá-las, podem afetar a resposta dos funcionários frente a ações dessa natureza (GATIGNON-TURNAU; MIGNONAC, 2015). A relação entre pares e gestores pode atuar como norma social, influenciando o envolvimento dos funcionários (HU *et al.*, 2016; GILDER, 2005; RODELL *et al.*, 2017).

Na teoria sobre o voluntariado corporativo, os aspectos motivacionais e comportamentais estão comumente atrelados, uma vez que os estudos sobre motivação para o voluntariado se preocupam com o comportamento voluntário como resultado de aspectos pessoais ou ações organizacionais capazes de influenciá-lo. Como se vê na pesquisa de Sekar e Dyaram (2017), que menciona como principais desafios para as organizações a compreensão dos aspectos motivacionais e dos meios que podem ser utilizados para manutenção da atividade voluntária por parte dos funcionários.

Zhang *et al.* (2021), assim como Rodell *et al.* (2017), constatou que a promoção de ações de voluntariado corporativo traz um maior engajamento no trabalho tanto para os que participam quanto para os demais. Todavia, os chamam a atenção para questões potencialmente prejudiciais na vida pessoal dos trabalhadores, pela percepção de sobrecarga de papéis, aspectos que precisam de atenção da organização quando da adoção dessas práticas. Já Ochnik e Arzensek (2021) encontraram pouca diferença no engajamento de funcionários participantes e não participantes em ações de voluntariado corporativo.

O trabalho de Krasnopolskaya *et al.* (2015) traz o voluntariado corporativo como um caminho adicional para incentivar a prática voluntária no terceiro setor, de modo que amplia e não reduz a capacidade de recrutamento das organizações da sociedade civil. Para os autores, a atividade voluntária dentro das organizações está relacionada com o envolvimento atual e futuro em outras atividades dessa natureza dentro e fora da organização, além de outros comportamentos relacionados à cidadania. Esse olhar mostra o papel dessas ações para além dos resultados organizacionais.

Também na perspectiva dos funcionários, o trabalho de Pajo e Lee (2011) teve a preocupação de compreender os motivos que levam os funcionários a se voluntariar, como resultado, identificaram sete categorias, a saber: altruísmo, significado, cidadania organizacional, variedade de papéis, características da tarefa, networking e pessoal. Em estudo anterior, Pelozo, Hudson e Hassay (2009) trazem outra visão, eles constataram que as oportunidades para ações voluntárias que atendem a motivos egoístas ou de cidadania organizacional são mais eficazes e que os motivos altruístas são menos significativos.

Já Hu *et al.* (2016), além dos motivos para participação, analisou a possível influência positiva das ações de voluntariado corporativo no desempenho no trabalho. Os autores mencionam os fatores sociais como essenciais nesse processo, uma vez que existe uma influência social normativa no contexto do trabalho, a exemplo das reações de chefes e colegas de trabalho, que são capazes de motivar a participação. Para os autores, as interações pessoais, como apoio de família e amigos, tendem a fortalecer os motivos pró-sociais, afetando também a decisão de se voluntariar. Os achados quanto ao desempenho se limitam a uma relação positiva, mas não significativa, quando os colaboradores têm oportunidades de aprendizagem com a ação voluntária.

Rodell e Lynch (2016) avaliaram o voluntariado corporativo na perspectiva de outros atores organizacionais, como colegas e chefia. Para os autores, a relevância de entender o comportamento desses indivíduos se dá pelo fato de haver um entrelaçamento cada vez maior entre as ações pessoais e o ambiente de trabalho, além de serem ações que podem influenciar nas relações entre os funcionários que se voluntariam e os demais. O mesmo estudo constatou que a maneira como esses funcionários são vistos depende da percepção dos colegas quanto aos motivos que os levaram a participar da ação voluntária, de modo que motivos intrínsecos são mais bem aceitos e se traduzem em apoio dos colegas e dos chefes.

Gilder (2005) já tinha abordado essa questão como um aspecto sensível da participação voluntária, sobretudo, quanto à possibilidade de que os participantes fossem vistos como desinteressados em sua atividade regular na organização por optarem realizar atividades voluntárias. Além do interesse, Basil *et al.* (2009) identificou como dificuldade organizacional para promoção do voluntariado corporativo a carga de trabalho, e Zhang *et al.* (2021) somou a isso sobrecarga de papéis.

O voluntariado corporativo pressupõe o apoio da organização em ações de voluntariado. Segundo Roza *et al.* (2017) a organização, a partir do contexto do trabalho ou das políticas adotadas, pode ser capaz de facilitar ou impedir a atuação voluntária. Sekar e Dyaram (2020) também vêem a relevância do papel da organização, a partir da oportunização

ou da criação de restrições, como essencial para o comportamento dos funcionários quanto aos programas de voluntariado.

A percepção quanto à motivação da organização também pode ser capaz de influenciar a implementação de programas de voluntariado corporativo. Gatignon-Turnau e Mignonac (2015) constataram que a percepção dos funcionários sobre os motivos da organização para incentivar a prática voluntária podem abalar sua atitude frente a essas iniciativas, de modo que a percepção de razões egoístas mina os efeitos positivos da ação nos funcionários, bem como seu compromisso afetivo para com a organização. Resultado similar foi obtido por Haski-Leventhal *et al.* (2019), que identificaram prejuízo em possíveis resultados positivos do voluntariado corporativo a partir da percepção dos funcionários quanto ao objetivo organizacional com o programa desenvolvido.

Apesar de serem pouco exploradas teoricamente, ações de voluntariado corporativo também acontecem no serviço público (HASKI-LEVENTHAL *et al.*, 2010). Segundo Rodell *et al.* (2015), as características e normas de trabalho variadas podem gerar diferenças entre os grupos profissionais quanto ao voluntariado. Dessa forma, considerando o objetivo desta pesquisa, o próximo tópico é destinado aos procedimentos metodológicos para realização das análises propostas quanto à motivação do servidor público para o voluntariado.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando o objetivo da pesquisa, adotou-se uma abordagem de métodos mistos sequenciais, combinando aspectos da pesquisa quantitativa e da pesquisa qualitativa, por permitir uma triangulação das fontes de dados e uma melhor compreensão do fenômeno (CRESWELL, 2010). Na Tabela 13, é apresentada a caracterização da pesquisa.

Tabela 13 - Caracterização da pesquisa

|                                |      | Estudo Quantitativo                                    | Estudo Qualitativo                                 |
|--------------------------------|------|--|--|
| Natureza                       |      | Hipotético-dedutivo                                    | Indutivo   |
| Tipo                           |      | Descritiva   | Exploratória e descritiva                          |
| Instrumento de Coleta de Dados | Tipo | Questionário (do tipo Survey)                          | Entrevista semiestruturada (roteiro no Apêndice E) |
|                                |      | Perfil (pessoal e institucional): 5 questões (Nominal) | 16 questões  |
|                                |      | Atuação voluntária: 4 questões (Nominal)               |  |
|                                |      | Motivação: 21 questões, com                            |  |

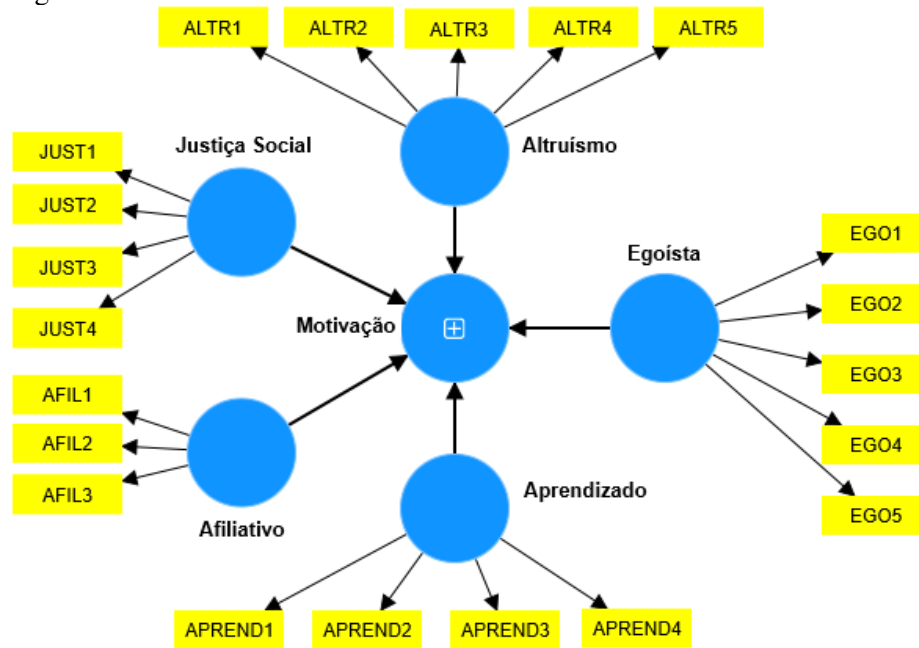
| escala (Likert)                       |   |  |
|---------------------------------------|---|--|
| Meio utilizado                        | Formulário eletrônico divulgado por e-mail e por aplicativo de mensagens instantâneas                               | Encontro síncrono por meio da Plataforma zoom, por possibilitar a gravação e posterior transcrição                                   |
| Variáveis/<br>Categoria de<br>análise | 5 variáveis e 21 fatores, conforme Apêndice H, referente ao modelo de Cavalcante (2016), conforme Figura 11.        | Motivação e Comportamento, conforme Tabela 14  |
| Período                               | De 19/08 a 30/09/2022   | De 31/08 a 21/09/2022  |
| Sujeitos/<br>Amostra                  | Servidores das Ifes<br>- 344 respondentes<br><br>Exclusões: 4 de servidores fora do escopo da pesquisa e 2 outliers | Servidores que atuam nas Ifes e que participaram de ações voluntárias organizadas ou incentivadas por elas<br><br>- 16 entrevistados |
| Tipo                                  | Amostragem por acessibilidade ou conveniência   | Seleção por variedade de Tipos   |
| Definição                             | Critério de Hair (no mínimo, 5 vezes o número de variáveis do instrumento)  | Saturação das informações  |
| Análise dos dados                     | Modelagem de Equações Estruturais por meio do software SmartPLS 4<br>Estatísticas descritivas                       | Análise de conteúdo  |

Fonte: Elaborado com base em Marafon *et al.* (2013), Bido e Silva (2019), Creswell (2010), Antonialli *et al.* (2016), Hsieh e Shannon (2005), Hair Junior. (2005), Braun *et al.* (2019).

Tendo em vista a complexidade da motivação para o voluntariado corporativo, mencionada por Sekar e Dyaram (2017) e Rodell *et al.* (2015), percebe-se a necessidade de adotar instrumentos que melhor se adequem ao contexto estudado. Assim, considerando que não foram encontrados modelos específicos para o primeiro setor, adotou-se a escala desenvolvida por Cavalcante (2016), já validada estatisticamente no contexto do terceiro setor brasileiro, uma vez que os aspectos motivacionais desses públicos são semelhantes (HOUSTON, 2006; LEE, 2012; ROTOLO; WILSON, 2016).

A análise quantitativa, realizada por meio da Modelagem de Equações Estruturais, foi feita com auxílio do software SmartPLS4, no qual foram gerados dados quanto à validade convergente, discriminante, confiabilidade de coerência interna, por meio do alfa de Cronbach, e confiabilidade composta (HAIR JUNIOR, 2005). Foi adotado ainda o software livre Jamovi para cálculo de estatísticas descritivas, pela facilidade de uso e acesso (SAHIN; AYBEK, 2019). O modelo estrutural é exibido na Figura 11.

Figura 11 - Modelo Estrutural



Fonte: Elaborado com base em Cavalcante (2016).

A análise qualitativa levou em consideração dois aspectos considerados relevantes na teoria sobre o voluntariado corporativo, apresentados na Tabela 14, com vistas a aprofundar o olhar sobre essas questões e a verificar como elas acontecem no contexto das organizações públicas estudadas.

Tabela 14 - Categorias de análise qualitativa

| Dimensão      | Descrição   |                                    | Autores  |
|---------------|---|------------------------------------|--|
| Motivação     | Aspectos que levam os funcionários a participar ou inibem a sua participação em atividades de voluntariado a partir do incentivo organizacional | Motivos                            | Gilder et al. (2005); Pajo e Lee (2011); Hu et al. (2016); Paço e Nave (2013); Krasnopolskaya et al. (2015); Van Schie et al (2018); Sekar e Dyaram (2020); Roza et al. (2017); Zhang et al. (2021); Gatignon-Turnau e Mignonac (2015) |
|               |   | Atuação anterior                   |  |
|               |   | Contribuição organizacional        |  |
|               |   | Obstáculos à atuação               |  |
|               |   | Percepção quanto aos ganhos        |  |
| Comportamento | Aspectos comportamentais dos funcionários que influenciam ou são influenciados pela atuação voluntária a partir do incentivo organizacional     | Desempenho no trabalho             | Gilder et al. (2005); Hu et al. (2016); Rodell e Lynch (2016); Zhang et al. (2021); Gatignon-Turnau e Mignonac (2015); Roza et al. (2017) Sekar e Dyaram (2020); Haski-Leventhal et al. (2019)   |
|               |   | Relacionamentos na organização     |  |
|               |   | Relacionamentos na vida particular |  |

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Na coleta de dados quantitativa, incluiu-se uma pergunta sobre a atuação voluntária por meio de incentivo da instituição, e aos que responderam positivamente, apresentou-se uma questão sobre o interesse em participar da etapa qualitativa, de modo que os respondentes interessados registraram o canal mais conveniente para contato. Foi enviado um convite aos que se dispuseram a participar das entrevistas, juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e o roteiro que seria utilizado para ciência e análise prévia. No total, foram realizadas 16 entrevistas (detalhadas no Apêndice G), gravadas e transcritas para estudo por meio de análise de conteúdo (HSIEH; SHANNON, 2005).

## **4 RESULTADOS**

Os resultados são apresentados em duas etapas. Primeiramente são demonstrados as análises e os resultados da etapa quantitativa, com a validação do modelo adotado no contexto estudado. Posteriormente, são apresentados os resultados da análise qualitativa, onde se discute os principais pontos que emergiram quanto ao comportamento e à motivação dos servidores públicos que atuam nas Ifes para atuação voluntária. Na apresentação dos resultados qualitativos, os entrevistados estão enumerados (ver Apêndice G), os números apresentados entre parêntesis indicam a quais entrevistados a informação se refere.

### **4.1 ESTUDO QUANTITATIVO: MOTIVAÇÃO PARA O VOLUNTARIADO**

O perfil médio dos respondentes é representado pelo gênero feminino (54,1%), casado (59%), com idade acima de 41 anos (44,8%), pós-graduado (93,9%) e com filhos (60,8%). Os dados são compatíveis com o perfil levantado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2019), segundo o qual, o percentual de mulheres que atuam como voluntárias é maior que o percentual masculino, além disso, a taxa de voluntariado aumenta com a idade e com o grau de instrução. A amostra se provou adequada, considerando o critério Kaiser- Meyer-Olkin (KMO), cujos índices na amostra podem ser considerados excelentes, por estarem acima 0,8 (Hongyu, 2018).

Seguindo os passos sugeridos por Bido e Silva (2019), a análise inicial consiste na verificação do modelo de mensuração e posteriormente das relações estruturais do modelo. Assim, tem-se os resultados das Tabelas 15 e 16.

Tabela 15 - Matriz de correlação entre as VL

|                          | 1            | 2            | 3            | 4            | 5            |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1. Justiça Social        | <b>0,824</b> |              |              |              |              |
| 2. Egoísta               | 0,41         | <b>0,809</b> |              |              |              |
| 3. Aprendizado           | 0,49         | 0,682        | <b>0,895</b> |              |              |
| 4. Altruísta             | 0,73*        | 0,359        | 0,391        | <b>0,744</b> |              |
| 5. Afiliativo            | 0,553        | 0,672        | 0,704*       | 0,516        | <b>0,929</b> |
| Confiabilidade Composta  | 0,895        | 0,904        | 0,942        | 0,857        | 0,95         |
| Variância Média Extraída | 0,68         | 0,654        | 0,801        | 0,553        | 0,862        |

Nota1: Valores na diagonal são a raiz quadrada da AVE, como são maiores que as correlações entre as Variáveis Latentes - VL (valores fora da diagonal), há validade discriminante.

Nota2: Todas as correlações são significantes a 1%.

Nota3: \*Apesar de apresentarem valores altos, são menores do que a raiz da AVE.

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Considerando o critério de Fornell e Larcker (1981), na análise da validade convergente, os valores da Average Variance Extracted – AVE devem ser maiores que 0,50. Desse modo, dadas as informações da Tabela 15, para o modelo analisado obteve-se um resultado satisfatório. Quanto à confiabilidade e a consistência interna do modelo, os valores do Alfa de Cronbach apresentaram valores satisfatórios (todos os valores são > 0,7), e confiabilidade composta entre 0,8 e 0,9, também considerados bons índices (HAIR *et al.*, 2019).

Com relação à validade discriminante no nível dos indicadores, algumas cargas cruzadas foram altas, todavia excetuando-se ALTR1, as cargas fatoriais tiveram valores maiores que 0,7 nas VL as quais pertencem (disponíveis no Apêndice J). Para Bido e Silva (2019), ainda que algumas cargas fatoriais estejam < 0,7, havendo validade convergente (AVE > 0,5) e confiabilidade (CR > 0,7), deve-se manter o maior número possível de indicadores no modelo, evitando prejuízo para validade de conteúdo. Assim, manteve-se o modelo com todas as variáveis propostas por Cavalcante (2016).

O próximo passo refere-se à análise das relações estruturais e ao teste de hipótese, conforme apresentado no Tabela 16. Observa-se que o Fator de Inflação da Variância – VIF

estão todos abaixo de 3, de modo que não foram encontrados problemas de colinearidade (HAIR *et al.*, 2019).

Tabela 16 - Relações estruturais e teste de hipóteses

|                          | Hipóteses       | VIF | Coefficiente estrutural | Erro padrão | Valor-P |
|--------------------------|-----------------|-----|-------------------------|-------------|---------|
| JUSTIÇA SOCIAL -> MOTIVA | H <sub>1a</sub> | 2,4 | 0,223                   | 0,013       | 0,00    |
| EGOÍSTA -> MOTIVA        | H <sub>1b</sub> | 2,2 | 0,283                   | 0,014       | 0,00    |
| APRENDIZADO -> MOTIVA    | H <sub>1c</sub> | 2,4 | 0,290                   | 0,011       | 0,00    |
| ALTRUISTA -> MOTIVA      | H <sub>1d</sub> | 2,2 | 0,208                   | 0,014       | 0,00    |
| AFILIATIVO -> MOTIVA     | H <sub>1e</sub> | 2,6 | 0,241                   | 0,009       | 0,00    |

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Tendo por base Hair *et al.* (2019), considerando os coeficientes estruturais e o nível de significância (valor-p<0,05), todas as hipóteses foram suportadas. Assim, constatou-se que a motivação do servidor público que atua nas Ifes é formada pelo conjunto de aspectos das dimensões altruísta (H1a), afetivo (H1b), amigável (H1c), ajustado (H1d) e ajuizado (H1d).

Esses achados ratificam os resultados encontrados por Houston (2006), Lee (2012) e Rotolo e Wilson (2016), quanto à similaridade da motivação para o voluntariado de pessoas que atuam no primeiro e no terceiro setor, assim, o modelo proposto por Cavalcante (2016) foi validado no contexto do serviço público.

Sobre a distribuição das respostas, apresenta-se na Tabela 17 as estatísticas descritivas que permitem identificar a tendência encontrada na amostra (MORAIS, 2005).

Tabela 17 - Estatísticas descritivas

|                | Média | Mediana | Desvio-padrão |
|----------------|-------|---------|---------------|
| Altruísmo      | 8.96  | 9.30    | 1.23          |
| Justiça Social | 8.78  | 9.25    | 1.55          |
| Afiliativo     | 6.98  | 7.67    | 2.61          |
| Aprendizado    | 7.59  | 8.25    | 2.39          |
| Egoísta        | 5.85  | 6.00    | 2.45          |

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Considerando que as respostas variaram de 1 a 10 em todas as dimensões, as médias mostram que os motivos da dimensão “Egoísta” possuem um menor valor, seguida da



dimensão “Afiliativo”. Sabendo que os seus os valores de desvio-padrão foram  $>2$ , essas dimensões podem se aproximar da discordância quanto à relevância desses motivos nas expectativas dos servidores respondentes para atuação voluntária. Dessa forma, o desenvolvimento de ações alinhadas à dimensão “Egoísta”, como as ações com intuito de reconhecer a participação voluntária dos funcionários tratadas por Basil *et al.* (2009), podem não possuir um efeito relevante na motivação dos servidores pesquisados.

Quando se trata de ações correlatas à dimensão “Afiliativo”, cujos motivos são relacionados com fazer parte de um grupo, fazer novos amigos e conhecer pessoas com o mesmo interesse, apesar dos resultados que podem tender à discordância na amostra, para o voluntariado realizado no contexto organizacional o relacionamento com a chefia ou entre pares pode agregar outras motivações, uma vez que esse ambiente possibilita interações capazes de influenciar a participação voluntária, como é tratado nos estudos de Hu *et al.* (2016), Rodell *et al.* (2017) e Zhang *et al.* (2021). Essas questões foram tratadas no estudo qualitativo e são apresentadas no próximo tópico.

Já as dimensões “Altruísmo” e “Justiça Social” possuem maior média e menores desvios-padrão na amostra, ou seja, houve maior concordância quanto aos motivos dessas dimensões representarem as expectativas dos servidores respondentes para atuação voluntária. Esses achados vão no mesmo sentido dos de Rotolo e Wilson (2016). Para eles, funcionários públicos são mais propensos a preferir atividades que ajudem os outros e que sejam úteis à sociedade, por possuírem um forte senso de responsabilidade social.

A partir das informações levantadas, ações de promoção ao voluntariado dentro dessas organizações podem ser mais eficazes em alcançar os servidores se proporcionarem uma maior visibilidade dos possíveis resultados sociais alcançados pelas práticas propostas, uma vez a que a preocupação central da dimensão “Altruísta” é ajudar os outros possibilitando uma melhoria na vida das pessoas e que o foco da dimensão “Justiça Social” é a contribuição social da prática voluntária. Mormente, as ações de incentivo ao voluntariado nas empresas estão relacionadas à concessão de tempo ou de infraestrutura para atuação voluntária (SEKAR; DYARAM, 2017; BASIL *et al.*, 2009). Sem descartar estas ações como possíveis incentivadores, a partir dos resultados obtidos, entende-se que nas instituições públicas estudadas, uma ação simples e de baixo custo, como a publicização do impacto social das ações, pode representar uma forma eficaz de motivar os servidores. Esse resultado ratifica a relevância, abordada por Rodell *et al.* (2017), do papel da comunicação.

Motivos alinhados à dimensão “Aprendizado” também se mostraram significativos, assim, ações que representem oportunidades para desenvolvimento de novos conhecimentos e

habilidades, inclusive, sociais, podem ser capazes de motivar os servidores à atuação voluntária. Esse resultado condiz com os achados Jones (2016) e Loosemore e Bridgeman (2017), que identificaram o desenvolvimento de habilidades como um efeito positivo e desejável da prática voluntária incentivada pelo empregador. Convergem também com os resultados encontrados por Haski-Leventhal *et al.* (2019), que identificou a existência de uma relação positiva e significativa entre as ações de voluntariado corporativo e a satisfação no trabalho e o comprometimento afetivo. Para os autores, esses resultados são decorrentes do atendimento das necessidades de desenvolvimento de habilidades e de relacionamento com os colegas.

Todavia, considerando que a análise ora proposta trata da motivação para o voluntariado incentivado pelo empregador, a análise de fatores pessoais é insuficiente, de modo que se faz necessário verificar questões do contexto capazes de influenciar a motivação dos funcionários (SEKAR; DYARAM, 2017). Por essa razão, a seguir são tratados os resultados da análise qualitativa a fim de compreender aspectos da motivação dos funcionários e o impacto que a interação com outros atores da organização pode ter no comportamento destes.

#### 4.2 ESTUDO QUALITATIVO: ASPECTOS DA MOTIVAÇÃO E DO COMPORTAMENTO DOS SERVIDORES QUANTO À PRÁTICA VOLUNTÁRIA

Apesar de terem sido entrevistados servidores de nove instituições distintas, de quatro regiões brasileiras diferentes, e das diferenças no perfil, percebeu-se a existência de homogeneidade nas respostas, existindo poucas diferenças no tocante a maneira como as ações voluntárias são tratadas pelas instituições e como são recebidas pelos servidores. Os entrevistados com atuação na mesma instituição não tiveram divergências significativas nos relatos sobre as questões tratadas. A Tabela 18 apresenta o perfil dos entrevistados.

Tabela 18 - Perfil dos entrevistados

|                    |              |    |
|--------------------|--------------|----|
| <b>Gênero</b>      | Feminino     | 9  |
|                    | Masculino    | 7  |
| <b>Instituição</b> | Universidade | 5  |
|                    | Instituto    | 11 |
| <b>Carreira</b>    | Docente      | 5  |
|                    | Técnico      | 11 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Os servidores entrevistados participaram como voluntários dentro da organização em ações formais (2, 4, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15), relacionadas à extensão, como ações institucionalizadas de combate à Covid, realização de cursos ou outras ações junto à comunidade, além de ações de fortalecimento de questões éticas e apoio na realização de eventos ou seleções, ou informais (1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 16), relacionadas ao cuidado com animais, proteção do meio ambiente, ações de apoio a vítimas de enchente, ações informais de combate à Covid e divulgação institucional.

Nas instituições nas quais os servidores entrevistados atuam, o único canal para formalização de atividades voluntárias é a extensão. Bussell e Forbes (2008) constataram que a atuação voluntária de alunos e funcionários em universidades do Reino Unido também se traduz em atuação em programas de extensão, nos quais funcionários proativos desenvolvem e lideram projetos com alunos. No contexto estudado, condizente com os achados de Fischer e Falconer (2001), as ações comumente são iniciadas pelos servidores de maneira informal. A extensão aparece como um meio para institucionalização dessas ações, como se observa nas falas:

O projeto [de extensão] é uma forma que parte da instituição ou parte, por exemplo, nesse caso do projeto do curso que a gente tá dando agora de cozinheiro básico gratuito para uma comunidade, a gente leva essa proposta para a direção, a direção concorda e oferta todo o espaço estrutura da instituição e servidores para darem atenção a esse projeto (Entrevistado 14)

[...] a extensão como uma forma de institucionalizar sistematizar essa ação voluntária, então, eu acho que é um caminho muito interessante porque você formaliza, você institucionaliza, você dá uma maior visibilidade (Entrevistado 10)

O papel da instituição no incentivo à atividade voluntária vai além da questão de formalização e o processo de comunicação tem um papel essencial para conscientização sobre essas ações (Rodell et al., 2017). Apenas quatro entrevistados (4, 10, 11 e 13) acharam que a instituição publiciza bem as oportunidades de voluntariado. Todavia, nota-se que há uma distinção entre as atividades realizadas junto a colegas, que são mais informais e menos noticiadas, e as atividades de extensão que recebem uma atenção maior. A maioria dos entrevistados entende que a comunicação precisa ser melhorada ou que as informações sobre o voluntariado acontecem entre os colegas de maneira informal, sem esforço institucional.

A gente descobre as informações geralmente com outros colegas servidores [...], mas ela não está claramente e acessível e disponível para todos nós (Entrevistado 2)

[... ] eu acho que sempre pode melhorar a comunicação e acho que aqui a gente tem um problema sério de comunicação e de divulgação (Entrevistado 14)

Ainda sobre as atividades de extensão, elas são parte do escopo de atividades dos servidores docentes. Para eles, o que se registra na carga horária não equivale ao tempo destinado a essas atividades, de modo que são uma escolha por afinidade com as causas, já que não são obrigatórias. Sobre isso, ouviu-se

Recebo hora por isso, uma hora no meu plano, porque a gente tem que prestar contas, [...] eu tenho que preparar material, tenho que preparar aula, uma hora é a aula que eu gasto com alunos, mas tudo em volta toma muito mais tempo [...] mesmo se eu não tivesse hora no PIT eu ia continuar fazendo [...] a escolha de fazermos é algo voluntário, ninguém é obrigado a entrar numa ação de extensão, numa ação de ajuda (Entrevistado 4)

[...] essa carga horária ela nem entra no mapa de atividade da gente, nem entra porque às vezes não dá tempo [...] eu tenho que também ser voluntária independente da carga horária [...] se eu quiser colocar como voluntária a atividade não existe essa aba e eu acredito que deixa de ser um estímulo para que eu possa ficar [...] eu acho que deveria ter uma forma de a gente formalizar o voluntariado não adianta incentivar a pessoa ser voluntária e esse voluntariado ficar num espaço que ninguém consegue enxergar (Entrevistado 9)

Quando perguntados sobre suas experiências voluntárias anteriores, dos dezesseis entrevistados, apenas dois (4, 15) não tinham tido experiências anteriores com o voluntariado. Nas respostas dos que disseram que já tinham atuado, a influência da família e da religião se mostraram presentes. Esse resultado pode exemplificar o argumento de Gilder *et al.* (2005), no sentido de que o voluntariado com incentivo do empregador pode não representar um aumento na taxa geral de voluntariado, uma vez que pode haver pessoas que já fazem essas atividades e passam a fazê-la pela instituição.

Independente de influenciar a taxa de voluntariado, as ações mostraram potencial de agregar resultados positivos. Uma das constatações da pesquisa vai de encontro com os achados de Rodell *et al.* (2017) e Zhang *et al.* (2021) sobre benefícios para organização e para os funcionários, mesmo os não participantes, por gerar compromisso afetivo e orgulho coletivo, demonstrados nas falas:

É uma coisa boa quando alguns colegas vão se engajando em atividades voluntárias, isso gera um sentimento em outros que podem estimular o engajamento positivo para outro se engajar [...] (Entrevistado 12)  
A gente vê um professor engajado e a gente se estimula e é tipo uma contaminação positiva que você tem de ver esse professor. Então, você pensa assim: se um professor consegue, dois professores ou dois colegas, dois técnicos administrativos, três, quatro, você consegue ter uma

mobilização maior e conseqüentemente atende mais pessoas (Entrevistado 14)

Todavia, as relações entre os colegas também podem gerar efeitos negativos para o desenvolvimento dessas ações. Quando tratado de questões que podem atrapalhar a atuação voluntária, achados vão ao encontro aos potenciais efeitos prejudiciais levantados por Gilder (2005), Basil *et al.* (2009) e Zhang *et al.* (2021). Os principais pontos trazidos dizem respeito à diversidade de papéis (6, 12), à disponibilidade de tempo (1, 11, 16), à possível sobrecarga (10, 11, 12), à falta de compreensão por parte dos colegas (6, 7, 11) e, em maior número, à falta de adesão e cooperação dos colegas, da chefia ou da gestão (1, 2, 4, 5, 8, 14, 16), a exemplo dos discursos apresentados.

Quanto a sobrecarga constatada, apresenta-se algumas das falas:

A sobrecarga eu acho que é o principal elemento que atrapalha. (Entrevistado 10)

Atrapalha quando a carga de trabalho está muito alta [...] (Entrevistado 12)

Os trechos a seguir demonstram a dificuldade observada pela falta de adesão:

A falta de cooperação entre os colegas, a falta de entendimento [...] é uma contaminação negativa [...] esse tipo de ação atrapalha a mobilização que favoreceriam voluntariado (Entrevistado 14)

A falta de vontade dos colegas, com certeza (Entrevistado 8)

A falta de adesão foi ainda relacionada pelos entrevistados à problemas de relacionamento (6, 7, 11, 15) e ainda à sobrecarga de trabalho, uma vez que, frequentemente, os mesmos servidores são procurados para colaborar voluntariamente (1, 4, 14). Além da sobrecarga, foi constatada dificuldades relacionadas à diversidade de papéis abordada Zhang *et al.* (2021), uma vez que as atividades mostraram potencial de prejudicar atividades realizadas no nível pessoal com a família e amigos (2, 6, 7, 9, 11, 12, 15 e 16). Alguns dos trechos a seguir demonstram essa questão:

Na minha vida pessoal, minha atuação voluntária sempre foi um grande problema, porque tira o tempo que geralmente a gente dedica a família aos amigos (Entrevistado 2)

Na verdade, afetou porque teve uma dedicação muito grande, então, acabei me afastando um pouco de amigos e familiares (Entrevistado 15)

Apesar dos relatos sobre a dificuldade gerada pela sobrecarga, a maior parte dos entrevistados (4, 5, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16) acredita que é possível conciliar as atividades

voluntárias e as atividades profissionais, sobretudo, quando aquelas são formalizadas pela instituição.

Dá para conciliar tranquilo, eu acredito que uma coisa não atrapalha a outra (Entrevistado 5)

Não houve nenhuma limitação que impedisse de conciliar, foi tranquilo (Entrevistado 16)

Quando eram ações informais, existia um esforço no sentido de não interferir no horário de trabalho (1, 3, 10, 11), como mostrado a seguir:

[...] a gente tentava fazer mais para o sábado [...], mas algo que fosse dentro da própria instituição [...] a gente conseguia fazer no horário de trabalho. (Entrevistado 1)

A gente tenta não atrapalhar a rotina de trabalho, porque senão, a gente acaba ficando malvisto e acaba prejudicando o grupo [se referindo ao grupo voluntário do qual participa] (Entrevistado 3)

Ainda sobre a questão da compatibilidade entre as atividades profissionais e voluntárias, foi mencionada também como algo delicado, que pode depender da compreensão da chefia imediata (2) e da própria gestão do tempo (6). Essas afirmações condizem com o trabalho de Hu et al. (2016), que identificou que o relacionamento com os colegas e com a chefia pode influenciar a motivação para o voluntariado, uma vez que os fatores sociais são fundamentais nesse processo.

A impressão dos entrevistados quanto ao ganho institucional do seu envolvimento voluntário foi quase unânime no sentido de serem capazes de promover a imagem institucional. No entanto, diferente dos trabalhos de Basil *et al.* (2009) e Gatignon-Turnau e Mignonac (2015), esse ganho proporcionado à organização pelo desempenho de atividades voluntárias não traz descontentamento para os servidores, pelo contrário, era desejável, a atuação era pelo desejo pessoal de que isso acontecesse. O que demonstra o envolvimento de aspectos da cidadania organizacional (REGO, 2002).

Uma razão para essa divergência no resultado quanto ao ganho institucional pode ser o direcionamento da ação. Para Basil *et al.* (2011), se referindo ao setor privado, a orientação estratégica das ações de voluntariado corporativo traz o pensamento empresarial dominante, de modo que a escolha das causas é norteadas pela estratégia da empresa, em vez da necessidade social. Nas falas dos entrevistados, a atuação voluntária pela organização, seja dentro dela, fortalecendo seus processos, ou fora dela, ampliando sua visibilidade e impactando o cumprimento do seu papel social, trata de ações de interesse coletivo e que devem ser desempenhadas pelos servidores no seu papel social.

Para estes servidores, as ações voluntárias realizadas são capazes de melhorar os resultados sociais da atividade da organização, de modo que o desejo pessoal e o organizacional vão no mesmo sentido. Os trechos a seguir esclarecem essa questão.

Depois que eu entrei como servidora, eu entendi o sentido daquilo tudo, vi a diferença que nossa instituição pode fazer na vida de muita gente [...] percebi que os ifs mudam a realidade de muita gente [...] eu já tinha essa coisa de trabalho voluntário, mas lá dentro, eu enxerguei que podia ampliar muito mais minha visão nisso, a gente aqui está fazendo alguma coisa como servidor, [...] é uma instituição que olha e pode olhar muito para o social também. (Entrevistado 1)

O principal ponto da instituição foi mostrar o engajamento da instituição em transformar a realidade da sua comunidade e esse engajamento é o que tipo faz a gente brilhar os olhos e dizer “rapaz vale a pena mesmo que seja voluntário” (Entrevistado 2)

Assim, no caso das instituições públicas, a realização estratégica não é feita em detrimento da necessidade social, pelo contrário, estrategicamente alinhadas as ações voluntárias de servidores nessa área podem contribuir com a oferta do serviço de educação pública, que é de interesse coletivo. Segundo o Ipea (2016), o sucesso das instituições de ensino em manter alunos e promover o desenvolvimento profissional pode ser uma ferramenta para distanciar crianças e jovens de atividades criminosas. Ou seja, o sucesso dessas instituições impacta ainda em outras políticas ou processos sociais, como segurança pública e empregabilidade. Dois dos entrevistados (4,14) enxergaram a atração e manutenção de alunos como efeitos possíveis do voluntariado.

Contribuições pessoais também foram apontadas, dentre elas: mais empatia e humanidade (1), propósito pelo qual lutar (2), conhecer pessoas da instituição (2, 11, 12, 15), bem-estar (3, 4, 8, 9, 11, 13, 15), desenvolvimento ou aperfeiçoamento de conhecimento e habilidades (5, 7, 12), crescimento pessoal (6, 13), cumprimento do papel social (10, 11, 14, 16). Sobre o bem-estar, benefício mais falado, tem-se:

[...] é uma coisa que eu gosto de fazer eu me sinto bem fazendo isso (Entrevistado 3)

uma realização no sentido de que todo voluntariado traz, que é satisfação pessoal de estar ajudando alguém eu simplesmente aquele prazer de estar ajudando uma pessoa (Entrevistado 4)

Quanto à motivação, alguns dos entrevistados relatam que participaram de atividades voluntárias pela necessidade de reagir diante de uma situação social ou ambiental precária, assim, não se tratava de ações planejadas, mas reativas (3, 4, 8, 15). Todavia, outras questões foram mencionadas, a Tabela 19 mostra as principais dimensões com os possíveis itens correspondentes definidos a partir dos relatos dos servidores entrevistados.

Tabela 19 - Dimensões da motivação para o voluntariado dos servidores das Ifes

| Dimensão                 | Itens – “O que eu espero do trabalho voluntário?”  |  |
|--------------------------|--|--|
| Cidadania organizacional | Auxiliar minha instituição a enfrentar situações difíceis  | [...] os alunos estão sendo afetados, o Instituto propriamente não tem condições financeiras de ajudar os alunos, então, tem nós mesmos que juntar esforços e ajudar [...] (Entrevistado 3)  |
|                          | Atender à necessidade da minha instituição mesmo que não seja relacionada ao meu cargo ou função | [...] a minha função é técnica de enfermagem, eu sou enfermeira de formação, e sempre que tem os cursos voluntários aqui do meu setor quem vai dar as aulas geralmente sou eu [...] (Entrevistado 13)  |
|                          | Melhorar os processos da minha instituição   | Acredito que é a excelência. (Entrevistado 9)  |
|                          | Promover a imagem da minha instituição perante a sociedade                                       | Principalmente a questão de levar o nome dela, reforçar cada vez mais ali a função social na instituição, eu acho que realmente mostra que a instituição caminha junto à sociedade. (Entrevistado 11)  |
| Apoio dos pares          | Promover um ambiente de cooperação entre os colegas de trabalho                                  | Sempre foi positivamente no sentido de conseguir trazer pessoas para as ações ou colegas me puxarem e dali até laços irem se formando entre colegas que eu não tinha muito contato que eu não conhecia, com a gestão também [...] (Entrevistado 1)   |
|                          | Ser compreendido quanto ao meu desejo de me voluntariar  | Eu acho que o estilo do trabalho voluntário, das pessoas acharem que “ah, não está fazendo nada”, alguma coisa assim, e do mal olhar das pessoas, acho que é isso (Entrevistado 7)   |
|                          | Contar com a participação de outros colegas em atividades voluntárias                            | [...] geralmente, sempre ali dos oitenta professores, uns dez que estão sempre ali tentando, movimentando, o problema disso tudo é que sempre sobrecarrega essas pessoas, chega uma hora que as coisas não acontecem porque não dá para fazer tudo, não dá para abraçar o mundo (Entrevistado 4) |
| Apoio institucional      | Receber o apoio necessário à execução das atividades voluntárias                                 | [...] a questão de infraestrutura faz a gente desistir de alguns de algumas ações voluntárias [...] (Entrevistado 9)   |
|                          | Ter acesso às oportunidades de voluntariado  | [...] tem vários projetos de extensão em que nós podemos ser voluntários e que a gente não conhece quais ou como a gente pode se voluntariar e participar deles [...] (Entrevistado 2)   |
|                          | Ter meios para validar minha participação voluntária   | [...] eu acho que deveria ter uma forma de a gente formalizar o voluntariado, não adianta incentivar a pessoa ser voluntária e esse voluntariado ele ficar num espaço que ninguém consegue enxergar [...] (Entrevistado 9)   |
|                          | Contar com regulamentação interna que resguarde minha atuação voluntária                         | [...] eu tenho a portaria, então, eu acho que esses instrumentos normativos formalizam e ajudam (Entrevistado 7)   |
| Impacto social           | Maximizar o impacto social da atividade da minha instituição                                     | Promover uma educação transformadora, então, eu acho que isso é o primeiro ganho e, por tabela, como consequência vem a questão do reconhecimento da instituição. (Entrevistado 10)  |



|  |   |  |
|--|---|--|
|  | Ver a contribuição da minha atividade voluntária na mudança social causada pela minha instituição | [...] eu acredito que esse tipo de ação [...] ajuda nisso, o aluno ali se sente amparado, realmente, em que outro local, que outra instituição que ele vai ter esse tipo de amparo? (Entrevistado 4) |
|--|---|--|

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Outras motivações levantadas já estão incluídas no modelo de Cavalcante (2016), sobretudo, quanto às afirmativas das dimensões “Altruísta” e “Justiça Social”. Todavia, considerando se tratar de voluntariado com apoio da organização, as quatro dimensões apresentadas emergiram do estudo empírico e apresentam questões que, por serem relacionadas ao contexto, não estão contempladas no modelo apresentado pelo autor. Assim, propõe-se, conforme Figura 12, que, além das cinco dimensões trazidas pelo autor, a motivação dos servidores públicos que atuam nas Ifes é formada pelas dimensões cidadania organizacional, apoio dos pares, apoio institucional e impacto social. Mais relatos referentes a cada dimensão estão disponíveis no Apêndice I.

Figura 12 - Modelo de motivação para o voluntariado dos servidores das Ifes



Fonte: Elaboração pela autora com base em Cavalcante (2016) e em dados da pesquisa (2022).

A dimensão de cidadania organizacional condiz com as dimensões iniciativa individual e lealdade organizacional abordadas por Rego (2002), e vão de encontro com os achados de Pajo e Lee (2011) e Peloza, Hudson e Hassay. (2009) quanto um fator relevante na motivação para ações de voluntariado corporativo. A relevância do apoio dos pares vai no mesmo sentido que os trabalhos de Gilder (2005), Hu *et al.* (2016) e Rodell e Lynch (2016). O papel da importância do apoio institucional no incentivo a essas ações também foi

constatado por Roza *et al.* (2017) e Sekar e Dyaram (2020). Já a necessidade de realizar ações com impacto social condiz com os achados de Lee e Jeong (2015), quanto à participação dos servidores ser motivada pelo forte desejo de influenciar os resultados das políticas públicas.

Foi constatada ainda uma outra questão que pode diferenciar as ações de instituições públicas das ações da iniciativa privada, trata-se da possibilidade de alcançar os servidores aposentados. Apesar de não terem sido questionados quanto a isso, as falas das pessoas com mais tempo de trabalho e mais próximas da aposentadoria refletem as discussões feitas por Saz-Gil *et al.* (2020) sobre ser um caminho para manter a vida ativa pós trabalho (6), o impacto disso para o bem-estar (8), bem como a mudança nas expectativas desse público (9).

Ao término das questões do roteiro de entrevista, quando perguntados sobre algum outro ponto sobre sua atividade voluntária que gostariam de registrar, foi levantada a preocupação com disseminação do conhecimento sobre as atividades voluntárias realizadas, bem como uma melhor regulamentação e delimitação do que a representa. Para Rodell *et al.* (2017), a comunicação tem um importante papel para conscientização sobre o voluntariado na organização e pode favorecer a criação de uma percepção coletiva sobre a questão.

O possível impacto dessas ações na imagem do serviço público, que podem auxiliar na reversão da imagem negativa atual tratada por Ribeiro e Mancebo (2013), também foi mencionado, conforme trecho de uma das entrevistas:

[...] às vezes, por ser serviço público, está numa caixa daquilo que não faz nada, não faz nada além do que está escrito, e num momento como esse consegue mostrar à comunidade que a gente vai além do que pensa o senso comum do que é serviço público [...] (Entrevistado 16)

Assim, constatou-se que a atuação voluntária de servidores incentivada pelas organizações em que trabalham traz similaridade quanto à motivação e ao comportamento observados no voluntariado corporativo. Todavia, o direcionamento das ações costuma ser no fortalecimento da atividade das instituições e há um compartilhamento pessoal e organizacional quanto aos objetivos das ações realizadas.

## 5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve o intuito de analisar a influência de aspectos contextuais e motivacionais na prática de voluntariado por servidores das Instituições Federais de Ensino Superior. Como resultados, em análise quantitativa, constatou-se que a motivação para o voluntariado dos servidores públicos possui similaridade com a motivação das pessoas que atuam no terceiro setor, de modo que foi possível validar a escala de Cavalcante (2016), elaborada para este contexto.

Como resultado da análise do perfil de motivação para o voluntariado dos servidores das Ifes, constatou-se que os motivos das dimensões “Egoísta” e “Afiliação” são menos significativos, já os motivos das dimensões “Altruísmo” e “Justiça Social” obtiveram uma média maior de concordância quanto à sua relevância para representar a expectativa para realização de atividade voluntária. Em se tratando de ações de voluntariado corporativo, esse resultado destoa da análise realizada por Rodell *et al.* (2015), que menciona os motivos egoístas como mais significativos para essas ações.

Contudo, considerando a necessidade de incluir variáveis do contexto organizacional por se tratar de atuação voluntária incentivada pela organização, a análise qualitativa permitiu o mapeamento de outras quatro dimensões que podem influenciar a motivação para o voluntariado dos servidores, quais sejam: cidadania organizacional, apoio dos pares, apoio institucional e impacto social. Assim, propõem-se como resultado, que a motivação do servidor público que atuam nas Ifes em ações de voluntariado apoiados pela instituição pode ser influenciada pelos aspectos pessoais tratados no modelo de Cavalcante (2016) mais as quatro dimensões identificadas neste estudo.

Os resultados podem ser utilizados pelas instituições no sentido de orientar a realização de ações de voluntariado voltadas ao atendimento das expectativas dos servidores. Para Van Schie *et al.* (2018), esse alinhamento entre as ações e os interesses dos funcionários pode aumentar a probabilidade de engajamento. Assim, considerando os resultados integrados, poderão ter esse efeito a promoção de ações que possibilitem a realização da responsabilidade social, a interação cooperativa com colegas de trabalho, a oferta de apoio institucional para as ações, além de demonstrações quanto ao seu impacto social.

Constatou-se ainda que a principal diferença entre as atividades voluntárias realizadas pelas Ifes e a teoria sobre o voluntariado corporativo é quanto ao direcionamento das ações. Considerando que parte dos servidores entrevistados foram convidados pela sua atuação voluntária, estes se enxergam como voluntários, mesmo que sua atuação ocorra dentro da

própria organização. Esse resultado se contrapõe ao escopo desse tipo de voluntariado apresentado por Rodell *et al.* (2016). Segundos os autores essas atividades se destinam a um grupo ou uma organização externa sem fins lucrativos. Todavia, o voluntariado dos servidores investido na atuação institucional, por si só, se traduz na melhoria de um serviço de interesse coletivo. Ademais, muitas ações foram desenvolvidas diretamente junto à comunidade, trazendo ganhos sociais além dos esperados da atividade organizacional.

Como em toda pesquisa, esta experimentou algumas limitações, cita-se a dificuldade de incluir um número mais equilibrado de servidores de carreiras distintas, bem como das universidades e institutos. Todavia, as respostas não demonstraram existir diferenças significativas na visão dos servidores de cada grupo, o que pode minimizar essa dificuldade.

Sendo este um primeiro esforço para analisar a atuação voluntária de servidores públicos à luz do voluntariado corporativo, faz-se necessários outros estudos com vistas a ampliar empiricamente o conhecimento quanto aos achados, ou ainda, abordar o voluntariado realizado por servidores públicos sob a perspectiva da instituição e da comunidade beneficiada com as ações. Além disso, sugere-se a validação da nova estrutura para análise da motivação para o voluntariado, proposta a partir da integração dos resultados encontrados ao modelo de Cavalcante (2016).

## Capítulo 5 – Considerações Finais

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo geral de analisar como as Instituições Federais de Ensino Superior podem incentivar os servidores à prática de atividades voluntárias, foram realizados três estudos visando alcançar os três objetivos específicos definidos.

O primeiro estudo teve o objetivo de compreender a evolução dos estudos e as principais discussões teóricas sobre o voluntariado corporativo, de modo a direcionar a análise no contexto estudado. A pesquisa bibliométrica constatou que a evolução do voluntariado corporativo não está ocorrendo apenas pelo número de estudos sobre o tema, mas também pela ampliação desse campo de pesquisa para além das atividades de Responsabilidade Social Corporativo.

A revisão sistemática de literatura, também realizada no primeiro estudo, permitiu o mapeamento dos tipos de atividades realizadas, dos potenciais benefícios da prática voluntária no contexto organizacional e dos desafios para o seu desenvolvimento. Outra constatação é a predominância da perspectiva empresarial em detrimento a questões sobre o impacto social das ações para as Organizações da Sociedade Civil. As pesquisas apresentam uma forte preocupação com aspectos motivacionais e comportamentais capazes de afetar a prática voluntária dos funcionários. Apesar de serem apontadas na teoria a existência de ações dessa natureza por servidores públicos, não foram encontrados estudos que abrangessem aspectos contextuais desse setor.

Considerando essa lacuna e a necessidade de compreensão desses aspectos para o atendimento ao objetivo geral desta pesquisa, o segundo artigo teve o objetivo de examinar as práticas de incentivo ao voluntariado realizadas pelas Instituições Federais de Ensino Superior à luz da teoria sobre o voluntariado corporativo e da legislação pertinente. Para tal, foi realizado um estudo qualitativo com análise de documental e bibliográfica.

Como resultados do segundo estudo, constatou-se uma forte atuação voluntária e, principalmente, por iniciativa dos próprios servidores, ratificando os achados de Fischer e Falconer (2001). Essas ações ocorrem por meio da extensão, de ações reativas, com intuito de sanar questões sociais emergenciais, ou da própria instituição em serviço díspar do desenvolvido pelos servidores na sua atividade regular. Esses achados foram reiterados no terceiro estudo.

Apesar de não ter sido encontrada uma base teórica sobre a atuação voluntária apoiada pelo empregador no primeiro setor, a teoria sobre o voluntariado corporativo se mostrou útil à medida que permitiu estabelecer similaridades e diferenças entre as ações realizadas no setor

privado. A principal diferença encontrada diz respeito a finalidade das ações de incentivo ao voluntariado, diferente do que acontece nas empresas, as ações realizadas pelas Ifes vão no mesmo sentido na sua finalidade organizacional. Todavia, mostraram-se semelhantes quanto ao tipo de ação desenvolvida, aos resultados relatados e a periodicidade, que é indefinida.

Ainda sobre o artigo 2, a maior parte das ações não são direcionadas e a comunicação atua principalmente noticiando ações já realizadas em vez de se configurar um canal para divulgação de oportunidades de voluntariado. Essa constatação foi ratificada no artigo 3, uma vez que os servidores entrevistados relataram que a articulação para participação nessas ações é, na maioria das vezes, realizada informalmente e a comunicação organizacional tem uma fraca influência nessa questão.

Outra constatação do artigo 2 que foi possível ratificar no artigo 3 foi sobre a participação de professores em ações de voluntariado por meio de extensão. Havia sido levantada a reflexão se esta pode ser considerada uma atuação voluntária para os docentes, uma vez que faz parte do seu rol de atribuições. Os achados do artigo 3 mostraram que existe a atuação regular nessas ações, mas os docentes extrapolam a carga horária computada, além de realizar outras ações dentro da instituição que nem sempre se convertem em ações de extensão. Todavia, mesmo no voluntariado corporativo, a definição sobre o escopo dessa atuação ainda não está clara, de modo que as questões que emergiram neste estudo sobre o contexto público, merecem ser abordadas por outras pesquisas empíricas.

A atuação de servidores em ações voluntárias dentro da própria organização se mostrou benéfica aos objetivos sociais dela, todavia, considerando o preceito legal e a necessidade de fortalecer as organizações da sociedade civil - OSC, além do potencial interesse dos servidores nessas ações, pode haver espaço para trabalhar essas parcerias e contribuir socialmente também por meio das OSCs. De acordo com o artigo 2, a busca por esse fortalecimento já existe, mas por meio da divulgação de ações não direcionadas, de modo que o incentivo para atuação de servidores pode representar um avanço nesse sentido. Já o artigo 3 mostrou uma atuação direta em questões sociais, sem alcançar as organizações do terceiro setor.

Constatou-se ainda o potencial para desenvolvimento de ações de voluntariado incentivadas pelas instituições de modo mais formalizado, dado o interesse dos servidores. Todavia, a análise quanto a regulamentações internas sobre a questão mostrou que não existem esforços nesse sentido, as normas internas tratam o voluntariado em outra perspectiva, excluindo a participação de servidores ou outros meios de incentivo à essa prática. Servidores entrevistados para construção do artigo 3, trouxeram essa necessidade,

para eles, a regulamentação os resguarda para atuar, considerando a necessidade, existente em organizações públicas, de formalização das ações.

As ações dos servidores, bem como sua imagem perante a sociedade, reconhecidamente, têm implicações na imagem organização, tanto que a sua função pública não se desvincula da sua vida particular, de modo que atos e condutas verificados em sua vida privada podem impactar sua vida funcional (BRASIL, 1994). Espera-se que a atuação de organizações do primeiro setor busque o atendimento a necessidades coletivas, de modo que o servidor público, no cumprimento do seu papel, realize atividades nesse sentido.

A ideia de promover o voluntariado realizado por servidores públicos mostra que o seu papel na sociedade vai além da sua atividade profissional obrigatória, mostrando que há potencial para desenvolvimento de outras atividades que impulsionam o desenvolvimento social. A condução de ações de voluntariado corporativo leva a uma melhoria da imagem organizacional, com impacto na cadeia de valor da empresa, além de melhorar sua relação com os seus consumidores e com a comunidade (BASIL *et al.*, 2008; BASIL *et al.*, 2009).

A partir da análise teórica e do contexto das instituições estudadas foi possível estabelecer dimensões que podem ser úteis na mensuração da motivação dos servidores públicos para participação em ações de voluntariado apoiadas pela organização, validando o modelo apresentado por Cavalcante (2016) e acrescentando as variáveis: cidadania organizacional, apoio dos pares, apoio institucional e impacto social. Outra oportunidade de pesquisa consiste na validação do novo modelo proposto. Assim, a principal contribuição do estudo está em estender a teoria e a literatura sobre o voluntariado apoiado pelo empregador mostrando que ele também existe no serviço público e que pode ser uma poderosa ferramenta no aperfeiçoamento da oferta de serviços públicos bem como uma possibilidade de fortalecimento de Organizações da Sociedade Civil.

Apesar desta pesquisa representar um esforço no sentido de compreender como ações de voluntariado apoiadas pelo empregador acontecem no serviço público, faz necessário ampliar as pesquisas sobre esse contexto, agregando outros aspectos de análise e outras perspectivas, a exemplo da própria organização ou de organizações ou comunidades beneficiadas pelas ações.

Como limitações da pesquisa, teve-se a dificuldade de obter um número equilibrado de servidores entrevistados quanto à carreira, docente e técnica, e quanto à lotação, instituto ou universidade. Todavia, considerando a homogeneidade das respostas, não foram observadas questões que pudessem apresentar distorções causadas pelo perfil dos entrevistados. Outra limitação, foi a realização da análise quanto à atuação voluntária nas Ifes com uso exclusivo



das informações publicizadas, de modo que ações que não foram objetivos de notícias não foram consideração. No entanto, considerando os princípios da administração pública, as publicações devem ocorrer, de forma que o risco de haver muitas ações não divulgadas é baixo.

Pesquisas futuras podem buscar compreender as questões conceituais, trazidas no artigo 1 (capítulo 2), quanto às características dessas ações, consolidar os achados quanto aos benefícios da prática, entender os aspectos prejudiciais que emergem da interação entre os atores envolvidos, ou ainda avaliar o impacto social dessas ações, uma vez que essa é uma perspectiva pouco abordada.

Considerando que o voluntariado corporativo está entre a dimensão pessoal e a organizacional Shachar *et al.*, (2018), outras questões que podem nortear a realização de pesquisas futuras são: até que ponto a atuação no tempo livre pode ser entendida como efeito do voluntariado corporativos? É possível mensurar essa participação e o seu efeito no ambiente organizacional?

## REFERÊNCIAS

ANTONIALLI, F. *et al.* Uses and Abuses of the Likert Scale: Bibliometric Study in the Proceedings of Enanpad from 2010 to 2015. **Reuna**, v. 22, n. 4, p. 1-19, 2017.

ARAÚJO, Carlos Alberto. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun. 2006. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/16/5>. Acesso em: 15 mar. 2022.

ARIZA-MONTES, Antonio *et al.* Employee and Volunteer: An Unlikely Cocktail?. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 25, n. 3, p. 255-268, 2015.

BASIL, Debra *et al.* Company support for employee volunteerism: Does size matter? **Journal of Business Research**, v. 64, n. 1, p. 61-66, jan. 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829630900263X?via%3Dihub>. Acesso em: 15 mar. 2022.

BASIL, Debra *et al.* Company support for employee volunteerism Does size matter? **Journal Of Business Research**, v. 64, n. 1, p. 61-66, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.10.002>. Acesso em: 15 mar. 2022.

BOŠTJANČIČ, Eva; ANTOLOVIĆ, Sandra; ERCULJ, Vanja. (2018). Corporate Volunteering: Relationship to Job Resources and Work Engagement. **Frontiers in Psychology**, v. 9, p. 1- 10, 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/328072554\\_Corporate\\_Volunteering\\_Relationship\\_to\\_Job\\_Resources\\_and\\_Work\\_Engagement](https://www.researchgate.net/publication/328072554_Corporate_Volunteering_Relationship_to_Job_Resources_and_Work_Engagement). Acesso em: 15 mar. 2022.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 15 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. 1999. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19790.htm#:~:text=LEI%20No%209.790%2C%20DE%2023%20DE%20MAR%20C3%87O%20DE%201999.&text=Disp%20sobre%20a%20qualifica%C3%A7%C3%A3o%20de,Parceria%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19790.htm#:~:text=LEI%20No%209.790%2C%20DE%2023%20DE%20MAR%20C3%87O%20DE%201999.&text=Disp%20sobre%20a%20qualifica%C3%A7%C3%A3o%20de,Parceria%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias). Acesso em: 15 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998**. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19608compilado.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%209.608%2C%20DE%2018,volunt%C3%A1rio%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias.&text=Par%C3%A1grafo%20%C3%BAnico.,natureza%20trabalhista%20previdenci%C3%A1ria%20ou%20afim](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19608compilado.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%209.608%2C%20DE%2018,volunt%C3%A1rio%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias.&text=Par%C3%A1grafo%20%C3%BAnico.,natureza%20trabalhista%20previdenci%C3%A1ria%20ou%20afim). Acesso em: 15 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. 1996. Disponível em:  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 15 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003.** Dispõe sobre o Estatuto da Pessoa Idosa e dá outras providências. 2003. Disponível em:  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/110.741.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.741.htm). Acesso em: 15 mar. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.149, de 28 de agosto de 2017.** Cria o Programa Nacional de Voluntariado, institui o Prêmio Nacional do Voluntariado e altera o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. 2017. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9149.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9149.htm). Acesso em: 15 mar. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. 2019. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm). Acesso em: 15 mar. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.906, de 9 de julho de 2019.** Institui o Programa Nacional de Incentivo ao Voluntariado, o Conselho do Programa Nacional de Incentivo ao Voluntariado, o Prêmio Nacional de Incentivo ao Voluntariado e o Selo de Acreditação do Programa Nacional de Incentivo ao Voluntariado. 2019. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9906.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9906.htm). Acesso em: 15 mar. 2022.

BASIL, D. Z. *et al.* Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies in Canada. **Journal of Business Ethics**, v. 85, p. 387-398, 2009. Disponível em:  
<http://www.jstor.org/stable/40294848>. Acesso em: 15 mar. 2022.

BRAUN, Virginia *et al.* **Coleta de Dados Qualitativos: um guia prático para técnicas textuais, midiáticas e virtuais.** Petrópolis: Vozes, 2019.

BREITSOHL, Heiko; EHRIG, Nathalie. Commitment through Employee Volunteering: Accounting for the Motives of Inter-Organisational Volunteers. **Applied Psychology**, v. 66, p. 260-289, 2017. Disponível em: <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/apps.12092>. Acesso em: 15 mar. 2022.

BRZUSTEWICZ, Paweł *et al.* Emergence of social impact in company–NGO relationships in corporate volunteering. **Journal of Business Research**, v. 140, p. 62 -75, 2022. Disponível em: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0148296321009048?token=0613FA5DE7F71D2F86F14DB0FCFDA6C7941A0ABDF7E4D64A7FDA92232DB8769B17E1F4F9F21D7DC16612360B92D122E9&originRegion=us-east-1&originCreation=20221119191254>. Acesso em: 15 mar. 2022.

BUSSELL, Helen; FORBES, Deborah. How UK universities engage with their local communities: a study of employer supported volunteering. **Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.**, nov.2008.

CALDAS, Patrícia Trindade. **Relações Entre Voluntariado e Cidadania à Luz das Motivações**. 2020. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020. Disponível em: <http://plone.ufpb.br/gets/contents/documentos/tese-patricia-caldas.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2022.

CAREGNATO, S. E.; VANZ, S. A. de S. Citações e indicadores de impacto na avaliação de revistas. *Informação & Sociedade: Estudos*, v. 30, n. 4, p. 1–18, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/57345>. Acesso em: 20 nov. 2022.

CAVALCANTE, Carlos Eduardo. **Motivação no trabalho voluntário: expectativas e motivos na Pastoral da Criança**. 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

CHUEKE, Gabriel Vouga; AMATUCCI, Marcos. Métodos de sistematização de literatura em estudos científicos: bibliometria, meta-análise e revisão sistemática. **Internext**, v. 17, n. 2, p. 284 -292, 2022. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/704>. Acesso em: 15 nov. 2022.

CLARY, E. Gil *et al.* Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 74, n. 6, p. 1516-1530, 1998.

COSENZA, J. P. *et al.* Corporate Volunteering: a Tool for Promoting a Strategy for Internal Corporate Social Responsibility Integrating Retirees. **Revista Kairós-Gerontologia**, v. 21, n. 4, p. 161-189, 2018. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/kairos/article/download/45015/29808>. Acesso em: 15 nov. 2022.

COOK, Joanne; BURCHELL, Jon. Bridging the Gaps in Employee Volunteering: Why the Third Sector Doesn't Always Win. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. **SAGE Journals Home**, v. 47, n. 1, 2017.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: ARTMED, 2010.

DREESBACH-BUNDY, S.; SCHECK, B. Corporate volunteering: A bibliometric analysis from 1990 to 2015. **Business Ethics-a European Review**, v. 26, n. 3, p. 240–256, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/beer.12148>. Acesso em: 15 nov. 2022.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Voluntariado empresarial. **Revista de Administração**, p. 15-27, 2001.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/3151312>. Acesso em: 15 nov. 2022.

GATIGNON, Aline. The double-edged sword of boundary-spanning Corporate Social Responsibility programs. **Strat Mgmt J.**, v. 43, p. 2156-2184, 2022. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.3403>. Acesso em: 15 mar. 2022.

GATIGNON-TURNAU, Anne-Laure; MIGNONAC, Karim. (Mis)Using employee volunteering for public relations: Implications for corporate volunteers' organizational commitment. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 1, p. 7-18, jan. 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296314001970?via%3Dihub>. Acesso em: 15 mar. 2022.

GILDER, D.; SCHUYT, T. N. M.; BREEDIJK, M. Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case. **Journal of Business Ethics** volume, v. 61, p.143-152, 2005. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-005-7101-x#citeas>. Acesso em: 15 mar. 2022.

GRANT, A. M. (2012). Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering. **The Academy of Management Review**, v. 37, n. 4, p. 589-615. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0280>. Acesso em: 15 mar. 2022.

GUIMARÃES, Valeska Nahas *et al.* Trabalho docente voluntário em uma Universidade Federal: nova modalidade de trabalho precarizado?. **Educação em Revista [online]**, v. 28, n. 3, p. 77-101, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-46982012000300004>. Acesso em: 15 mar. 2022.

HAIR JUNIOR, Joseph F. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HASKI-LEVENTHAL, D. *et al.* The third party model: enhancing volunteering through governments, corporations and educational institutes. **Journal of Social Policy**, v. 39, n. 1, p. 139-158, 2010.

HASKI-LEVENTHAL, Debbie *et al.* Employee Need Satisfaction and Positive Workplace Outcomes: The Role of Corporate Volunteering. **Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly**, v. 48, n. 3, p. 593-615, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0899764019829829>. Acesso em: 15 mar. 2022.

HOUSTON, David J. “Walking the Walk” of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 16, n. 1, p. 67-86, jan.2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jopart/mui028>. Acesso em: 15 mar. 2022.

HOWARD, M. C.; SERVISS, E. The antecedents and outcomes of corporate volunteering: an employee- and organizational-level meta-analysis. **Journal of Managerial Psychology**, v. 37, n. 2, p. 93-110, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2021-0018/FULL/PDF>. Acesso em: 15 mar. 2022.

HSIEH, H. F.; SHANNON, S. E. Three approaches to qualitative content analysis. **Qualitative Health Research**, v. 15, n. 9, p. 1277-1288, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>. Acesso em: 15 mar. 2022.

HU, Jia *et al.* The motivational antecedents and performance consequences of corporate volunteering: When do employees volunteer and when does volunteering help versus harm work performance? **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 137, p. 99-111, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.08.005>. Acesso em: 15 mar. 2022

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**. Outras formas de trabalho 2019.

IM, S.; CHUNG, Y. W. Employee Volunteering Meaningfulness and Organizational Citizenship Behavior: Exploring the Effects of Organizational Support, Pride, and Trust. **Sustainability**, v. 10, n. 12, p. 4835, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su10124835>. Acesso em: 15 mar. 2022

INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA. **Servidores das unidades do IFRO de Porto Velho realizam campanha de arrecadação de alimentos**. 2021. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/ultimas-noticias/11741-servidores-das-unidades-do-ifro-de-porto-velho-realizam-campanha-de-arrecadacao-de-alimentos>. Acesso em: 15 mar. 2022

INSTITUTO FEDERAL RORAIMA. Campus Boa Vista. **Campus Boa Vista ofertará três novos cursos de português para imigrantes**. 2018. Disponível em: <https://boavista.ifrr.edu.br/noticias/campus-boa-vista-ofertara-tres-novos-cursos-de-portugues-para-imigrantes>. Acesso em: 15 mar. 2022

INSTITUTO FEDERAL RORAIMA. Campus Boa Vista. **Campus Boa Vista realiza terceira edição do Circuito de Palestras para Estrangeiros**. 2019. Disponível em: <https://boavista.ifrr.edu.br/noticias/campus-boa-vista-realiza-terceira-edicao-do-circuito-de-palestras-para-estrangeiros>. Acesso em: 15 mar. 2022

INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS. **Ifal se une à Ufal em força-tarefa para produzir álcool 70%**. 2020. Disponível em: [https://www2.ifal.edu.br/noticias/copy\\_of\\_ifal-se-une-a-ufal-em-forca-tarefa-para-produzir-alcool-70](https://www2.ifal.edu.br/noticias/copy_of_ifal-se-une-a-ufal-em-forca-tarefa-para-produzir-alcool-70). Acesso em: 15 mar. 2022

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE. **IFS retoma linha de produção no enfrentamento à Covid-19**. 2020. Disponível em: <http://www.ifs.edu.br/ultimas-noticias/279-destaque/8736-ifs-retoma-linha-de-producao-no-enfrentamento-a-covid-19>. Acesso em: 15 mar. 2022

IPEA. **Indicadores multidimensionais de educação e homicídios nos territórios focalizados pelo pacto nacional pela redução de homicídios**. Brasília: Ipea, 2016. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/artigo/156/indicadores-multidimensionais-de-educacao-e-homicidios-nos-territorios-focalizados-pelo-pacto-nacional-pela-reducao-de-homicidios>. Acesso em: 15 mar. 2022

IPEA. **Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil**. Brasília: Ipea, 2018.

IPEA. Mapa das Organizações da Sociedade Civil. Policy Brief Em Questão Evidências para políticas públicas. **IPEA**, n. 6, jul. 2021.

JONES, David A. Widely Assumed but Thinly Tested: Do Employee Volunteers' Self-Reported Skill Improvements Reflect the Nature of Their Volunteering Experiences? **Front.**

**Psychol**, v. 7, p. 495, 2016. Disponível em: <https://sci-hub.se/10.3389/fpsyg.2016.00495>. Acesso em: 15 mar. 2022

KIM, Jinhyun; KIM, Taewan. (2014). Multi-level Antecedents of Company Support for Employee Volunteering Kim, J., & Kim, T. (2014). Multi-level Antecedents of Company Support for Employee Volunteering. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 23, n. 1, p. 37-49, 2014.

KRASNOPOLSKAYA, Irina *et al.* The Relationship Between Corporate Volunteering and Employee Civic Engagement Outside the Workplace in Russia. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 27, n. 2, p. 640-672, 2015.

Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/277930154\\_The\\_Relationship\\_Between\\_Corporate\\_Volunteering\\_and\\_Employee\\_Civic\\_Engagement\\_Outside\\_the\\_Workplace\\_in\\_Russia](https://www.researchgate.net/publication/277930154_The_Relationship_Between_Corporate_Volunteering_and_Employee_Civic_Engagement_Outside_the_Workplace_in_Russia).

Acesso em: 15 mar. 2022.

KRAWULSKI, Edite *et al.* Docência voluntária na aposentadoria: transição entre o trabalho e o não trabalho. **Psicol. teor. prat.**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 55-66, abr, 2017. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-36872017000100004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872017000100004&lng=pt&nrm=iso). acessos em 20 nov. 2022.

<http://dx.doi.org/10.5935/1980-6906/psicologia.v19n1p67-78>. Acesso em: 15 mar. 2022.

LEE, Young-joo. Behavioral implications of public service motivation: volunteering by public and nonprofit employees. **American Review of Public Administration**, v. 42, n. 1, p. 104-121, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0275074011398120>. Acesso em: 15 mar. 2022.

LEE, Louise. Understanding the role of the broker in business non-profit collaboration. **Social Responsibility Journal**, v. 11, p. 201-220, 2015.

LEE, Young-Joo; JEONG, Jin-Woo. The Link Between Public Service Motivation and Volunteering: The Case of South Korean Civil Servants, **International Journal of Public Administration**, v. 38, n. 5, p. 355-363, 2015.

LOI, T. I. *et al.* From helping hands to harmful acts: When and how employee volunteering promotes workplace deviance. **Journal of Applied Psychology**, v. 105, n. 9, p. 944-958, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/apl0000477>. Acesso em: 15 mar. 2022.

LOOSEMORE, Martin; BRIDGEMAN, Jemma. Corporate volunteering in the construction industry: motivations, costs and benefits. **Construction Management and Economics**, v. 35, p. 1-13, 2017.

LICANDRO, Oscar; YAPOR, Stefanía; CORREA, Patrícia. Analysis of the personal factors of the volunteers as mediators between the satisfaction and the permanence in employee volunteering. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, v. 19, n. 1, p. 127-151, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/S12208-021-00299-Y>. Acesso em: 15 mar. 2022.

MACHADO JUNIOR, Celso *et al.* As Leis da Bibliometria em Diferentes Bases de Dados Científicos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 44, p. 111-123, 2016.

Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2016v18n44p111>. Acesso em: 15 mar. 2022.

MACIAS-CHAPULA, Cesar A. O papel da informetria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional. **Ci. Inf., Brasília**, v. 27, n. 2, p. 134-140, maio/ago. 1998.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ci/a/rz3RTKWZpCxVB865BQRvtmh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 mar. 2022.

MANAS-VINIEGRA, Luis. El voluntariado corporativo en la estrategia de responsabilidad social de las empresas del IBEX 35. **Retos**, Cuenca, v. 8, n. 16, p. 19-32, mar. 2018.

Disponível em: [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-86182018000300019&lng=en&nrm=iso](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182018000300019&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 20 nov. 2022. Disponível em:

[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1390-86182018000300019&lng=en&nrm=iso](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1390-86182018000300019&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 15 mar. 2022.

MONSER, Neusa Teresinha Ballardin *et al.* **Terceiro setor: guia de orientação para o profissional de contabilidade**. Porto Alegre: Evangraf, 2018. Disponível em:

[http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro\\_3setor.pdf](http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_3setor.pdf). Acesso em: 13 out 2020.

MORAIS, Carlos. **Escalas de medida, estatística descritiva e inferência estatística**.

Bragança: Escola Superior de Educação – Instituto Politécnico de Bragança, 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/7325>. Acesso em: 15 mar. 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2018.

MUTHURI, Judy. N.; MATTEN, D.; MOON, J. Employee volunteering and social capital: Contributions to corporate social responsibility. **British Journal of Management**, v. 20, n. 1, p. 75-89, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00551.x>. Acesso em: 15 mar. 2022.

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

OCHNIK, Dominika; ARZENŠEK, Ana. Work engagement and financial satisfaction: The role of corporate volunteering and age. **Human Systems Management**, v. 40, p. 1-10, 2021.

ONU. **Crear sociedades igualitarias e inclusivas**. Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo 2022. 2022

PĂCEȘILĂ, M. Corporate volunteering: Trends, benefits and challenges. Current situation in Romania. **Theoretical and Empirical Researches in Urban Management**, v. 12, p. 19-29, 2017.

PAÇO, Arminda do; NAVE, Ana Cláudia. Corporate volunteering: A case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees. **Employee Relations**, v. 35, n. 5, p. 547-559, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/ER-12-2012-0089>



PAGANI, Regina Negri *et al.* Avanços na composição da Methodi Ordinatio para revisão sistemática de literatura. **Ciência da Informação**, v. 46, n. 2, 2017. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1886>. Acesso em: 15 mar. 2022.

PAGE, Matthew J. *et al.* PRISMA 2020 explanation and elaboration: Updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. **In The BMJ**, v. 372, 2021 Disponível em: <https://doi.org/10.1136/bmj.n160>. Acesso em: 15 mar. 2022.

PAJO, Karl; LEE, Louise. Corporate-Sponsored Volunteering: a work design perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 99, n. 3, p. 467-482, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0665-0>. Acesso em: 15 mar. 2022.

PARÉ, Guy *et al.* Synthesizing information systems knowledge: a typology of literature reviews. **Information and Management**, v. 52, n. 2, p. 183-199, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.08.008>. Acesso em: 15 mar. 2022

PAUL, Justin; CRIADO, Alex Rialp. The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? **International Business Review**, v. 29, n. 4, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>. Acesso em: 15 mar. 2022

PELOZA, John; HUDSON, Simon; HASSAY, Derek N. The Marketing of Employee Volunteerism. **Journal of Business Ethics**, v. 85, p. 371-386, 2009.

PERRY, James L.; WISE, Lois Recascino. **The Motivational Bases of Public Service**. 1990

PINHEIRO, Lena Vânia Ribeiro. Lei de Bradford: uma reformulação conceitual\*. **Ci. Inf., Brasília**, v. 12, n. 2, p. 59-80, jul./dez. 1983. Disponível em: <https://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/15/1/1498-4664-1-PB.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2022.

PLEWA, Carolin *et al.* The Impact of Corporate Volunteering on CSR Image: a consumer perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 127, n. 3, p. 643-659, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2066-2>. Acesso em: 15 mar. 2022.

REGO, Arménio. Climas Éticos e Comportamentos de Cidadania Organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 1, p. 50-56, jan./mar, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/bzTtgnWYb4L7VLPBFKpRDPq/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 15 mar. 2022.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: Ciência E Profissão**, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/wt4yyKk3N5ZGRV977Z8ZyVn/?lang=pt>. Acesso em: 15 mar. 2022.

RIBEIRO, Dâmaris Yana; PINHEIRO, Francisco Alves; SAMPAIO, Leonardo Rodrigues. O Voluntariado e o Servidor Público: o Caso dos Técnicos-Administrativos em Educação da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF). **ID on Line Revista de Psicologia**, v. 12, n. 42, p. 659-680, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/IDONLINE.V12I42.1349>. Acesso em: 15 mar. 2022.

RODELL, J. B. Finding meaning through volunteering: Why do employees volunteer and what does it mean for their jobs? **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 5, p. 1274–1294, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0611>. Acesso em: 15 mar. 2022.

RODELL, Jessica B. *et al.* Employee Volunteering: a review and framework for future research. **Journal of Management**, v. 42, n. 1, p. 55-84, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206315614374>. Acesso em: 15 mar. 2022

RODELL, Jessica B. *et al.* Corporate Volunteering Climate: mobilizing employee passion for societal causes and inspiring future charitable action. **Academy Of Management Journal**, v. 60, n. 5, p. 1662-1681, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0726>. Acesso em: 15 mar. 2022.

RODELL, Jessica B.; LYNCH, John W. Perceptions of employee volunteering: Is it “credited” or “stigmatized” by colleagues? **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 2, p. 611-635, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0566>. Acesso em: 15 mar. 2022.

ROTOLO, Thomas; WILSON, John. Employment Sector and Volunteering: The Contribution of Nonprofit and Public Sector Workers to the Volunteer Labor Force. **The Sociological Quarterly**, v. 47, n. 1, p. 21-40, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/J.1533-8525.2006.00036.X>. Acesso em: 15 mar. 2022.

ROZA, Lonneke *et al.* The nonprofit case for corporate volunteering: a multi-level perspective. **The Service Industries Journal**, v. 37, p. 11-12, 2017 Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642069.2017.1347158>. Acesso em: 15 mar. 2022.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. *In*: BEUREN, I. M. (org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 76-97.

SALAMON, Lester M.; SOKOLOWSKI, S. Wojciech. Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 27, p. 1515-1545, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9726-z>. Acesso em: 15 mar. 2022.

SAMUEL, Olga; WOLF, Patrícia; SCHILLING, Axel. Corporate Volunteering Benefits and Challenges for Nonprofits. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 24, n. 2, p. 163-179, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/nml.21089>. Acesso em: 15 mar. 2022.

SANTOS, P.G.; FERNÁNDEZ, J. L. F. Motivations and possible decisive factors in employee participation in corporate volunteering programmes. **Ramon Llull Journal of Applied Ethics**. p. 121-157, 2017.

SAZ-GIL, María Isabel *et al.* Exploring corporate social responsibility under the background of sustainable development goals: A proposal to corporate volunteering. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 12, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/SU12124811>. Acesso em: 15 mar. 2022.

SEKAR, Srinivasan; DYARAM, Lata. (2017). What drives employees to participate in corporate volunteering programs?. **Social Responsibility Journal**, v. 13, n. 4, p.661-677, 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/319067855\\_What\\_drives\\_employees\\_to\\_participate\\_in\\_corporate\\_volunteering\\_programs](https://www.researchgate.net/publication/319067855_What_drives_employees_to_participate_in_corporate_volunteering_programs). Acesso em: 15 mar. 2022.

SEKAR, Srinivasan. What makes employees participate in volunteering programs? The role of organizational support. **International Journal of Organizational Analysis**. 2020.

SEKAR, Srinivasan; DYARAM, Lata. What makes employees participate in volunteering programs? The role of organizational support. **International Journal Of Organizational Analysis**, v. 29, n. 2, p. 512-528, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1939>. Acesso em: 15 mar. 2022.

SHACHAR, Itamar *et al.* (2018). A New Spirit Across Sectors: Constructing a Common Justification for Corporate Volunteering. **European Journal of Cultural and Political Sociology**, v. 5, n. 1-2, p. 90115, 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/323277515\\_A\\_New\\_Spirit\\_Across\\_Sectors\\_Constructing\\_a\\_Common\\_Justification\\_for\\_Corporate\\_Volunteering](https://www.researchgate.net/publication/323277515_A_New_Spirit_Across_Sectors_Constructing_a_Common_Justification_for_Corporate_Volunteering). Acesso em: 15 mar. 2022.

SILVA, Grasiene Cristina da *et al.* Significado do trabalho voluntário empresarial. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 2, p. 157–169, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.17652/RPOT/2015.2.275>. Acesso em: 15 mar. 2022.

SILVEIRA, José Júnior Alves da. A Nova Administração Pública e o Papel da Advocacia Pública - The New Public Administration And The Role Of Public Advocacy. **Revista Eletrônica da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro - PGE-RJ**, Rio de Janeiro, v. 3 n. 1, jan./abr. 2020.

SMITH, Davi Horton *et al.* The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations. **In The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations**. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/978-1-137-26317-9>. Acesso em: 15 mar. 2022.

VAN, Schie *et al.* What Keeps Corporate Volunteers Engaged: Extending the Volunteer Work Design Model with Self-determination Theory Insights. **Journal Of Business Ethics**, v. 160, n. 3, p. 693-712, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3926-y>. Acesso em: 15 mar. 2022.

VANTI, Nadia Aurora Peres. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 369-379, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/SLKfBsNL3XHPPqNn3jmqF3q/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 15 mar. 2022.

UNILA. **Voluntários e novo espaço transformam processo de matrículas de novos estudantes**. 2019. Disponível em: <https://portal.unila.edu.br/noticias/voluntarios-e-novo-espaco-transformam-processo-de-matriculas-de-novos-estudantes>. Acesso em: 15 mar. 2022.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE BUSCA E TRABALHOS EXCLUÍDOS DAS BASES

### Scopus

Roteiro:

TITLE-ABS-KEY ( "employeevolunteering" OR "corporatevolunteering" ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) OR LIMIT-TO ( LANGUAGE , "Spanish" ) ) AND ( EXCLUDE ( PUBYEAR , 2022 ) ) AND ( EXCLUDE ( PREFNAMEAUID , "Beard, J.#26767459600" ) OR EXCLUDE ( PREFNAMEAUID , "Bradshaw, H.#25955456600" ) OR EXCLUDE ( PREFNAMEAUID , "Brown, M.#56210612900" ) OR EXCLUDE ( PREFNAMEAUID , "Chattu, V.K.#55743746500" ) OR EXCLUDE ( PREFNAMEAUID , "Feeley, F.G.#6602884816" ) OR EXCLUDE ( PREFNAMEAUID , "Goodman, N.#7203036501" ) OR EXCLUDE ( PREFNAMEAUID , "Koseki, S.#55886210100" ) )

Exclusões:

#### Medicina

---

|  |   |                                   |   |      |                                    |
|--|---|-----------------------------------|---|------|------------------------------------|
| Strengtheningcapacity<br>vaccineresearch:<br>Global Health<br>ProgramandtheInternational<br>accineInitiative | for<br>Analysisofthe<br>Health<br>International<br>AIDS | AIDS<br>Pfizer<br>Fellows<br>AIDS | Vian, T., Koseki,<br>S., Feeley, F.G.,<br>Beard, J. | 2013 | BMC Health<br>Services<br>Research |
|--|---|-----------------------------------|---|------|------------------------------------|

---

|   |    |     |                          |          |          |
|---|----|-----|--------------------------|----------|----------|
| Respiratorytuberculosis<br>salfordfactories | in | 266 | Goodman,<br>Bradshaw, H. | N., 1957 | Tubercle |
|---|----|-----|--------------------------|----------|----------|

#### Bioquímica, Genética e Biologia Molecular

---

|  |   |  |                 |      |  |
|--|---|--|-----------------|------|--|
| Corporate social<br>publichealth: A case-studyon<br>epidemicby Johnson & Johnson<br>Africa | responsibility in<br>HIV/AIDS<br>company in<br>Africa |  | Chattu,<br>V.K. | 2015 | Journalof Natural<br>Science, Biologyand<br>Medicine |
|--|---|--|-----------------|------|--|

#### Ciências ambientais

---

|                                    |                                      |      |  |  |                         |
|------------------------------------|--------------------------------------|------|--|--|-------------------------|
| Reportingoncommunit<br>yinvestment | Tsang, S., Welford,<br>R., Brown, M. | 2009 | Corporate<br>Responsibilityand<br>Management |  | Social<br>Environmental |
|------------------------------------|--------------------------------------|------|--|--|-------------------------|

#### Web of Science

Roteiro:

"employeevolunteering" or "corporatevolunteering" (Tópico) and Artigos (Tipos de documento) and Acesso antecipado (Excluir – Tipos de documento) andEnglishor Spanish (Idiomas) andTsang S orWelford R (Excluir – Autores)

Exclusões:

---

|                                    |   |  |                         |
|------------------------------------|---|--|-------------------------|
| Reportingoncommunit<br>yinvestment | Tsang, S., Welford, 2009<br>R., Brown, M. | Corporate<br>Responsibilityand<br>Management | Social<br>Environmental |
|------------------------------------|---|--|-------------------------|

## APÊNDICE B - VALORES DO ÍNDICE INORDINATIO DOS ARTIGOS

| <b>Ordem</b> | <b>Título</b>   | <b>Autores</b>                             | <b>Inord</b> |
|--------------|---|--|--------------|
| 1            | Giving Time Time After Time Work Design And Sustained Employee Participation In Corporate Volunteering                | Grant A                                    | 268,0127     |
| 2            | Employee Volunteering And Social Capital Contributions To Corporate Social Responsibility                             | Muthuri J; Matten D; Moon J                | 196,0068     |
| 3            | Effects Of An Employee Volunteering Program On The Work Force The Abn Amro Case                                       | De G D; Schuyt T; Breedijk M               | 169,009      |
| 4            | Corporate Sponsored Volunteering A Work Design Perspective  | Pajo K; Lee L                              | 165,009      |
| 5            | Company Support For Employee Volunteering A National Survey Of Companies In Canada                                    | Basil D; Runte M; Easwaramoorthy M; Barr C | 162,009      |
| 6            | The Impact Of Corporate Volunteering On Csr Image A Consumer Perspective  | Plewa C; Conduit J; Quester P; Johnson C   | 150,009      |
| 7            | Perceptions Of Employee Volunteering Is It Credited Or Stigmatized By Colleagues                                      | Rodell J; Lynch J                          | 143,0142     |
| 8            | Behavioral Implications Of Public Service Motivation Volunteering By Public And Nonprofit Employees                   | Lee Y                                      | 139,0043     |
| 9            | Corporate Volunteering Climate Mobilizing Employee Passion For Societal Causes And Inspiring Future Charitable Action | Rodell J; Booth J; Lynch J; Zipay K        | 127,0142     |
| 10           | Misusing Employee Volunteering For Public Relations Implications For Corporate Volunteers Organizational Commitment   | Gatignon-Turnau A; Mignonac K              | 125,0092     |
| 11           | Company Support For Employee Volunteerism Does Size Matter  | Basil D; Runte M; Basil M; Usher J         | 116,0092     |
| 12           | The Motivational Antecedents And Performance Consequences Of Corporate Volunteering When Do                           | Hu J; Jiang K; Mo S; Chen H; Shi J         | 113,0046     |

|    |  |  |          |
|----|--|--|----------|
|    | Employees Volunteer And When Does Volunteering Help Versus Harm Work Performance   |  |          |
| 13 | Corporate Volunteering Benefits And Challenges For Nonprofits  | Samuel O; Wolf P; Schilling A                        | 112,0033 |
| 14 | Corporate Volunteering A Case Study Centred On The Motivations Satisfaction And Happiness Of Company Employees           | Do P A; Nave A                                       | 108,0028 |
| 15 | Employee Need Satisfaction And Positive Workplace Outcomes The Role Of Corporate Volunteering                            | Haski-Leventhal D; Kach A; Pournader M               | 106,0035 |
| 16 | From Helping Hands To Harmful Acts When And How Employee Volunteering Promotes Workplace Deviance                        | Loi T; Kuhn K; Sahaym A; Butterfield K; Tripp T      | 105,0123 |
| 17 | Corporate Volunteering A Bibliometric Analysis From 1990 To 2015   | Dreesbach-Bundy S; Scheck B                          | 102,007  |
| 18 | Commitment Through Employee Volunteering Accounting For The Motives Of Interorganisational Volunteers                    | Breitsohl H; Ehrig N                                 | 102,0037 |
| 19 | What Drives Employees To Participate In Corporate Volunteering Programs  | Sekar S; Dyaram L                                    | 100,0035 |
| 20 | What Keeps Corporate Volunteers Engaged Extending The Volunteer Work Design Model With Selfdetermination Theory Insights | Van S S; Gautier A; Pache A; Guntert S               | 99,009   |
| 21 | Employee And Volunteer An Unlikely Cocktail  | Ariza-Montes A; Roldan-Salgueiro J; Leal-Rodriguez A | 99,0033  |
| 22 | The Link Between Public Service Motivation And Volunteering The Case Of South Korean Civil Servants                      | Lee Y; Jeong J                                       | 99,0024  |
| 23 | The Relationship Between Corporate Volunteering And Employee Civic Engagement Outside The Workplace In Russia            | Krasnopolskaya I; Roza L; Meijs L                    | 98,0032  |

|    |  |                                       |         |
|----|--|---------------------------------------|---------|
| 24 | Integrating The Bright And Dark Sides Of Corporate Volunteering Climate Is Corporate Volunteering Climate A Burden Or Boost To Employees     | Zhang Z; Wang J; Jia M                | 96,0068 |
| 25 | The Nonprofit Case For Corporate Volunteering A Multilevel Perspective   | Roza L; Shachar I; Meijs L; Hustinx L | 96,0064 |
| 26 | Corporate Volunteering In The Construction Industry Motivations Costs And Benefits   | Loosemore M; Bridgeman J              | 96,0056 |
| 27 | Bridging The Gaps In Employee Volunteering Why The Third Sector Doesnt Always Win  | Cook J; Burchell J                    | 96,0035 |
| 28 | Understanding The Role Of The Broker In Business Nonprofit Collaboration   | Lee L                                 | 95,0035 |
| 29 | Widely Assumed But Thinly Tested Do Employee Volunteers Selfreported Skill Improvements Reflect The Nature Of Their Volunteering Experiences | Jones D                               | 95,0035 |
| 30 | Multilevel Antecedents Of Company Support For Employee Volunteering  | Kim J;Kim T                           | 94,008  |
| 31 | Corporate Volunteering Relationship To Job Resources And Work Engagement   | Bostjancic E;Antolovic S;Erculj V     | 94,0035 |
| 32 | Employee Volunteering Meaningfulness And Organizational Citizenship Behavior Exploring The Effects Of Organizational Support Pride And Trust | Im S;Chung Y                          | 94,0017 |
| 33 | Corporate Volunteering Trends Benefits And Challenges Current Situation In Romania   | Pacesila M                            | 93,0014 |
| 34 | The Antecedents And Outcomes Of Corporate Volunteering An Employee And Organizationallevel Metaanalysis                                      | Howard M; Serviss E                   | 92,0031 |
| 35 | What Makes Employees Participate In Volunteering Programs The Role Of Organizational Support   | Sekar S; Dyaram L                     | 92,0025 |
| 36 | A New Spirit Across Sectors  | Shachar I; Hustinx                    | 92,0018 |



|    |  |   |         |
|----|--|---|---------|
|    | Constructing A Common Justification For Corporate Volunteering   | L; Roza L; Meijs L  |         |
| 37 | Exploring Corporate Social Responsibility Under The Background Of Sustainable Development Goals A Proposal To Corporate Volunteering | Saz-Gil M; Cosenza J; Zardoya-Alegria A; Gil-Lacruz A               | 92,0017 |
| 38 | Motivations And Possible Decisive Factors In Employee Participation In Corporate Volunteering Programmes                             | Santos P; Fernandez J   | 92,0005 |
| 39 | Value Creation In Companygo Collaboration In Corporate Volunteering  | Brzustewicz P; Escher I; Hermes J; Ulkuniemi P                      | 91,0044 |
| 40 | Corporate Volunteering Within Social Responsibility Strategies Of Ibex 35 Companies  | Manas-Viniegra L  | 91      |
| 41 | Skillsbased Volunteering A Systematic Literature Review Of The Intersection Of Skills And Employee Volunteering                      | Dempsey-Brench K; Shantz A  | 90,011  |
| 42 | Emergence Of Social Impact In Companygo Relationships In Corporate Volunteering  | Brzustewicz P; Escher I; Hatami A; Hermes J; Keranen A; Ulkuniemi P | 90,0092 |
| 43 | The Social Impact Of Construction Industry Schoolsbased Corporate Volunteering   | Loosemore M; Bridgeman J  | 90,0056 |
| 44 | Employee Competence Development In Corporate Volunteering  | Glinska-Newes A; Hatami A; Hermes J; Keranen A; Ulkuniemi P         | 90,0035 |
| 45 | The Relevance Of Selfdetermination For Corporate Volunteering Intentions   | Skurak H; Malinen S; Kuntz J; Naswall K                             | 90,0032 |
| 46 | Toward A Deep Insight Into Employee Participation In Employersupported Volunteering In Iranian Organizations A Grounded Theory       | Afkhami A; Isfahani A; Abzari M; Teimouri H                         | 90,0032 |
| 47 | Analysis Of The Personal Factors Of The Volunteers As Mediators Between The Satisfaction And The Permanence                          | Licandro O; Yapor S; Correa P                                       | 90,0027 |

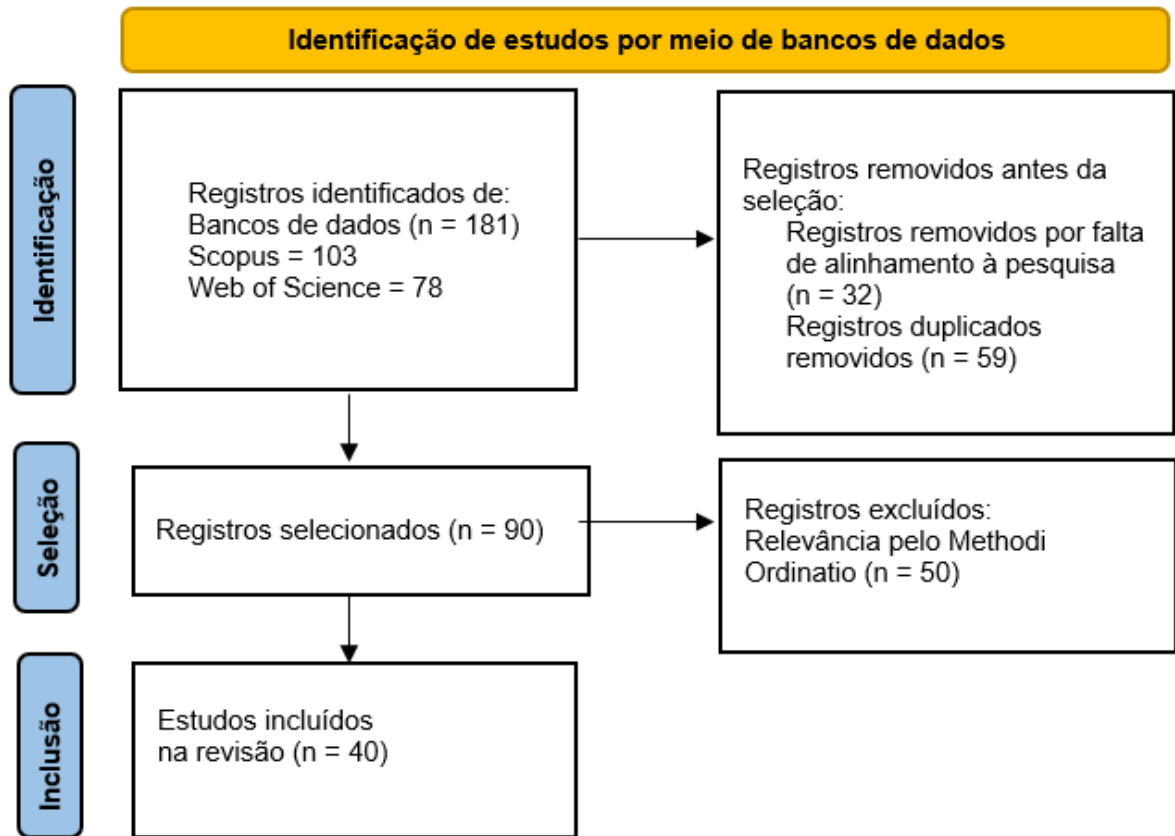
|    |  |  |         |
|----|--|--|---------|
|    | In Employee Volunteering   |  |         |
| 48 | Capabilities Of Corporate Volunteering In Strengthening Social Capital   | Glinska-Newes A;<br>Gorka J                | 90,0017 |
| 49 | Measuring The Business Impacts Of Community Involvement The Case Of Employee Volunteering At UI  | Veleva V; Parker S;<br>Lee A; Pinney C     | 90,0014 |
| 50 | Benefits Of Corporate Volunteering For Human Resources Management<br>Beneficios Del Voluntariado Corporativo Para La Gestion De Los Recursos Humanos | Daniel L; Stefania Y;<br>Patricia C        | 90,0005 |
| 51 | An Approach To Corporate Volunteering In Spain   | Lor-Serrano A;<br>Esteban-Salvador L       | 90      |
| 52 | Understanding The Spread Of Sustained Employee Volunteering How Volunteers Influence Their Coworkers Moral Identity Work                             | Gill M                                     | 89,0214 |
| 53 | Tapping Into Goodwill Enhancing Corporate Reputation Through Customer Volunteering   | Rodell J; Sabey T;<br>Rogers K             | 89,0142 |
| 54 | When Giveback Turns To Blowback Employee Responses To Learning From Skillsbased Volunteering   | Dempsey-Brench K;<br>Shantz A              | 89,0069 |
| 55 | Organizational Identity Consistency In A Discontinuous Corporate Volunteering Program  | Kreutzer K;<br>Ruede D                     | 89,0064 |
| 56 | Corporate Volunteering Programs And Consumer Perceptions An Information Processing Perspective   | Mattila A                                  | 89,0059 |
| 57 | What Drives Employees Involvement In Corporate Volunteering Bright And Dark Side Of Consequences To Organization                                     | Sekar S                                    | 89,005  |
| 58 | Approaching Corporate Volunteering In Spain  | Sanchez-Hernandez M;<br>Gallardo-Vazquez D | 89,0041 |
| 59 | Do Corporate Volunteering Programs And Perceptions Of Corporate  | Oliveira M;<br>Proença T;                  | 89,0035 |

|    |  |  |         |
|----|--|--|---------|
|    | Morality Impact Perceived Employer Attractiveness  | Ferreira M   |         |
| 60 | How Nonprofits Make Sense Of Corporate Volunteering Explaining Different Forms Of Nonprofitbusiness Collaboration              | Schneider H;<br>Neumayr M                                | 89,0035 |
| 61 | Active Reactive And Proactive Approaches To Corporate Volunteering In Three Countries  | Stumberger N;<br>Pauly J                                 | 89,0034 |
| 62 | It Is Hard To Say No To Someone Who Wants To Help An Exemplary Model Of Corporate Volunteer Management And Its Challenges      | Liang X;<br>Amarakoon U;<br>Bird S; Pearson D            | 89,0033 |
| 63 | Social Purpose In An Organization From The Perspective Of An Employee A Selfdetermination Outlook On The Meaning Of Work       | Puchalska-Kaminska M;<br>Ladka-Baranska A; Roczniowska M | 89,0026 |
| 64 | Settling The Neoliberal Contradiction Through Corporate Volunteering Governing Employees In The Era Of Cognitive Capitalism    | Shachar I; Hustinx L                                     | 89,0025 |
| 65 | Exploring Partnerships From The Perspective Of Hso Beneficiaries The Case Of Corporate Volunteering                            | Samuel O; Roza L; Meijs L                                | 89,0024 |
| 66 | Modalities Of Agency In A Corporate Volunteering Program Cultivating A Resource Of Neoliberal Governmentality                  | Shachar I; Hustinx L                                     | 89,002  |
| 67 | Work Engagement And Financial Satisfaction The Role Of Corporate Volunteering And Age  | Ochnik D;<br>Arzensek A                                  | 89,002  |
| 68 | The Role Of Volunteer Participation And Personorganization Fit In The Relationship Between Motives And Psychological Wellbeing | Chung Y; Im S;<br>Kim J                                  | 89,0017 |
| 69 | Corporate Volunteering And Creating A Quality Culture  | Minarova M;<br>Mura L; Mala D                            | 89,0016 |
| 70 | Corporate Volunteering In The Large Enterprises Social Mission The Case Of A Postsoviet Russian Industrial                     | Pevnaya M;<br>Cernicova-Buca M                           | 89,0015 |

|    | Region  |  |         |
|----|---|--|---------|
| 71 | Mediating Role Of Corporate Volunteering Between Entrepreneurial Attitude And Work Engagement   | Ochnik D   | 89,0008 |
| 72 | Study Of The Motivations Of Corporate Volunteers Through Openended Questions  | Licandro O; Yapor S                                      | 89,0006 |
| 73 | The Formalized Heuristics For Typological Analysis Of Society   | Klimova S; Mikheyenkova M; Russovich V                   | 89      |
| 74 | The Relationship Between Corporate Volunteering And Corporate Social Responsibility Results Of An Empirical Study   | Licandro O   | 89      |
| 75 | Understanding The Effects Of Colleague Participation And Public Cause Proximity On Employee Volunteering Intentions The Moderating Role Of Power Distance | Hou J; Qian L; Zhang C                                   | 88,0035 |
| 76 | A Closer Look At The Difference Between Public And Nonprofit Employees Volunteering   | Chen C; Lee Y  | 88,0032 |
| 77 | Brakes And Barriers Of Corporate Volunteering   | Santos P; Fernandez J                                    | 88,0021 |
| 78 | Sport In Corporate Volunteer Programs A Case Study Of Companies Operating In Poland   | Escher I; Brzustewicz P                                  | 88,0021 |
| 79 | Analysis Of The Legal Framework On Corporate Volunteering In Spain  | Serrano A; Salvador L                                    | 88,0016 |
| 80 | Social Commitment And Its Impact On Corporate Volunteering An Approach From The Variables Of Gender And Age   | Vazquez-Parra J; Arredondo-Trapero F; De L G J           | 88,0006 |
| 81 | Empirical Testing Of The Benefits Of Corporate Volunteering Proposed In Manuals And Guides  | Goldaracena O; Paço A; Yapor S                           | 88      |
| 82 | History And Perspectives Of Contemporary Russian Corporate Volunteering   | Troska Z; Gorlova N; Gribkova O; Kuzub E; Starovojtova L | 88      |

|    |   |  |          |
|----|---|--|----------|
| 83 | Organizational Spirituality And Employee Volunteering A Study Of Mediating Variables            | Khari C; Sinha S   | 88       |
| 84 | Support Of Corporate Volunteering Among Russian Companies Employees                             | Gorlova N; Troska Z; Gribkova O; Khayra Z; Khairutdinova R | 88       |
| 85 | Strategies For Corporate Volunteer Programs   | Santos P; Fernandez J                                      | 86,00014 |
| 86 | A Case Study In Selfconstruction Of Volunteering Employees As A Mechanism Of Managerial Control | Galia R  | 84,0011  |
| 87 | The Transformed Identity Of A Banking Corporations Employees 1960s1980s                         | Galia R  | 84,0011  |
| 88 | Corporate Philanthropy Toward The Community And Organisational Commitment In The Fitness Sector | Lubinsky M; Doherty A; Kerwin S                            | 80,001   |
| 89 | Ecoresponsibility And Volunteerism A New Approach Of Sustainable Development                    | Hristache D; Paicu C; Popescu S; Iacob C                   | 79,0016  |
| 90 | Corporate Volunteering In Hungary 2011  | Klara M  | 79,00019 |

**APÊNDICE C - FLUXOGRAMA DA RECOMENDAÇÃO PRISMA PARA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA**



## APÊNDICE D - ETAPAS DE APLICAÇÃO DO METHODI ORDINATIO

| Etapa  | Procedimento   |
|--|--|
| 1 Estabelecendo a intenção de pesquisa   | a a segunda etapa da pesquisa busca compreender as principais discussões teóricas sobre o voluntariado corporativo   |
| 2 Pesquisa preliminar com as palavras-chave nas bases de dados                       | buscas foram realizadas usando a tradução de voluntariado corporativo e voluntariado de funcionários que, em inglês, corresponde respectivamente aos termos “corporate volunteering” e “employee volunteering”, estes foram associados a outros termos, a exemplo de “employer-supported volunteering” e “employee volunteer programs”.  |
| 3 Definição da combinação das palavras-chave e das bases de dados a serem utilizadas | Por resultarem um número maior de pesquisas, os termos definidos para busca foram “corporate volunteering” e “employee volunteering”, unidos pelo operador booleano “or”, buscando o retorno de qualquer pesquisa que apresentasse um dos termos.  |
| 4 Busca final nas bases de dados   | A pesquisa foi realizada considerando os campos: título do artigo, resumo e palavras-chave, retornando, inicialmente, 136 estudos na base Scopus e 108 estudos na Web of Science.  |
| 5 Procedimentos de filtragem   | Além dos filtros dispostos na Tabela 2, foi realizada análise quanto ao alinhamento dos trabalhos encontrados ao objetivo desta pesquisa, processo que resultou em 90 artigos.   |
| 6 Identificação do fator de impacto, ano de publicação e número de citações          | Os dados quanto ao ano de publicação e ao número de citações foram levantados a partir da extração do resultado da busca nas bases escolhidas. Para a variável fator de impacto adotou-se o CiteScore, por se tratar de um cálculo que compreende a maioria dos periódicos das duas bases utilizadas. Apesar disso, alguns periódicos não apresentavam valor referente ao CiteScore, sendo necessário recorrer a outro fator de impacto, conforme orienta Pagani <i>et al.</i> (2017), assim, para esses casos foi adotado o Journal Citation Reports - JCR. |
| 7 Classificando os artigos utilizando o InOrdinatio                                  | o cálculo foi feito com auxílio do programa Microsoft Excel, com base na fórmula: $\text{InOrdinatio} = (\text{Fator de impacto}/1000) + \alpha * [10 - (\text{ano da pesquisa} - \text{ano da publicação})] + (\text{número de citações})$ (Pagani <i>et al.</i> , 2015). Segundo os autores, o valor de Alfa pode variar,  |

a critério do pesquisador, de um a dez, onde um privilegia artigos mais antigos e dez os mais recentes. Para este estudo, o valor atribuído ao  $\alpha$  foi de 10. (ver Apêndice B)

---

|   |  |   |
|---|--|---|
| 8 | Localizando os trabalhos em formato integral | Os trabalhos da base foram localizados. |
|---|--|---|

---

|   |   |  |
|---|---|--|
| 9 | Leitura sistemática e análise dos artigos | Considerando a classificação realizada através do cálculo do InOrdinatio e o objetivo desta pesquisa, que envolve a análise das principais discussões sobre o tema, os 40 primeiros artigos classificados foram selecionados para leitura e análise. |
|---|---|--|

---



**APÊNDICE E - LEVANTAMENTO DA BASES DE DADOS - ANÁLISE  
BIBLIOMÉTRICA (CAPÍTULO 2)**

| Filtro                        | Resultados    |                |
|-------------------------------|---------------|----------------|
|                               | Scopus        | Web of Science |
| Sem filtros                   | 136           | 108            |
| Apenas artigos                | 114           | 89             |
| Sem “Early access”            | não se aplica | 81             |
| Idiomas – Inglês e Espanhol   | 109           | 78             |
| Período – até 2021            | 103           | 78             |
| Área de estudo                | 99            | 77             |
| Unificação – software RStudio |               | 117            |

## APÊNDICE F - ROTEIRO DE ENTREVISTA (CAPÍTULO 4)

**Objetivo da entrevista:** Compreender aspectos motivacionais e comportamentais da atuação de servidores de institutos e universidades federais brasileiras em atividades voluntárias organizadas e incentivadas pela instituição. **As questões a seguir dizem respeito à participação em ações de voluntariado organizadas ou incentivadas pela instituição na qual os servidores trabalham.**

1. O que lhe levou a se voluntariar nessas ações?
2. Antes dessa atuação voluntária, qual outro trabalho voluntário você fazia?
3. Na sua opinião, de que maneira a sua instituição contribuiu com a sua decisão de se voluntariar?
4. O que você acredita que pode atrapalhar a sua atuação em ações de voluntariado dessa natureza?
5. O que lhe deixa mais satisfeito(a) com a sua atuação nessas ações?
6. O que você acha que sua organização ganha com sua atuação voluntária?
7. Como você acredita que a sua atuação voluntária pode contribuir para sua vida?
8. Como você avalia a compatibilidade entre a prática voluntária e sua atividade profissional, quanto à conciliá-las?
9. Na sua opinião, as oportunidades de voluntariado são bem publicizadas pela sua organização? (a informação é clara e de fácil acesso?)
10. Como você acha que sua atuação voluntária pode afetar o desempenho da sua atividade na instituição?
11. Como você acha que sua atuação voluntária pode afetar seu relacionamento com colegas (pares e chefia) na instituição?
12. Como você acha que sua atuação voluntária pode afetar seu relacionamento com seus amigos e familiares?
13. Na sua opinião, como sua organização demonstra que é comprometida com as causas sociais para as quais solicita voluntários?
14. Na sua opinião, como a sua organização valoriza a sua atuação voluntária?
15. Você acredita que os seus colegas (pares e chefia) valorizam a sua atuação voluntária?
16. Na sua opinião, como a sua organização demonstra que a atuação voluntária por parte dos servidores é desejável?

**APÊNDICE G - DADOS DAS ENTREVISTAS (ARTIGO 3)**

| <b>Código</b>   | <b>Região</b> | <b>Data</b> | <b>Hora (Brasília)</b> | <b>Duração</b> |
|-----------------|---------------|-------------|------------------------|----------------|
| Entrevistado 1  | Nordeste      | 31/08/2022  | 19:00                  | 28:05          |
| Entrevistado 2  | Nordeste      | 01/09/2022  | 17:00                  | 20:12          |
| Entrevistado 3  | Norte         | 09/09/2022  | 10:00                  | 36:17          |
| Entrevistado 4  | Norte         | 09/09/2022  | 14:30                  | 28:53          |
| Entrevistado 5  | Norte         | 10/09/2022  | 16:00                  | 17:24          |
| Entrevistado 6  | Nordeste      | 12/09/2022  | 10:30                  | 1:21:03        |
| Entrevistado 7  | Nordeste      | 13/09/2022  | 09:30                  | 7:58           |
| Entrevistado 8  | Norte         | 14/09/2022  | 09:00                  | 1:04:12        |
| Entrevistado 9  | Nordeste      | 14/09/2022  | 11:00                  | 38:24          |
| Entrevistado 10 | Nordeste      | 15/09/2022  | 10:30                  | 56:24          |
| Entrevistado 11 | Centro-Oeste  | 15/09/2022  | 18:30                  | 22:00          |
| Entrevistado 12 | Nordeste      | 16/09/2022  | 14:00                  | 17:08          |
| Entrevistado 13 | Nordeste      | 16/09/2022  | 16:00                  | 24:46          |
| Entrevistado 14 | Nordeste      | 20/09/2022  | 09:00                  | 30:07          |
| Entrevistado 15 | Sudeste       | 20/09/2022  | 17:00                  | 30:59          |
| Entrevistado 16 | Nordeste      | 21/09/2022  | 17:15                  | 24:03          |

**APÊNDICE H - VARIÁVEIS E RESPECTIVOS FATORES DA ESCALA DE  
CAVALCANTE (2016)**

| EXPECTATIVAS<br>“O QUE EU ESPERO DO TRABALHO VOLUNTÁRIO?” |   |          |
|---|---|----------|
| Altruísta   | Ajudar os outros.                                     | ALTR1    |
|   | Mudar a vida das pessoas.                             | ALTR2    |
|   | Levar esperança aos menos favorecidos.                | ALTR3    |
|   | Permitir que as pessoas tenham oportunidade de viver. | ALTR4    |
|   | Fazer algo importante.                                | ALTR5    |
| Justiça Social  | Cumprir o dever de cidadão.                           | JUST1    |
|   | Reduzir injustiças sociais.                           | JUST2    |
|   | Ser membro útil na comunidade que vivo.               | JUST3    |
|   | Colaborar com a melhoria social.                      | JUST4    |
| Afiliação   | Conhecer pessoas com os mesmos interesses.            | AFIL1    |
|   | Fazer parte de um grupo.                              | AFIL 2   |
|   | Fazer novos amigos.                                   | AFIL 3   |
| Aprendizado   | Aprender a lidar com pessoas.                         | APREND1  |
|   | Aprender novos conhecimentos/habilidades.             | APREND 2 |
|   | Buscar novos desafios.                                | APREND 3 |
|   | Aprender algo.  | APREND 4 |
| Egoísta   | Preencher tempo livre.                                | EGO1     |
|   | Ser reconhecido.                                      | EGO2     |
|   | Sentir-me melhor como pessoa.                         | EGO3     |
|   | Aumentar a autoestima.                                | EGO4     |
|   | Me sentir importante.                                 | EGO5     |

## APÊNDICE I - VARIÁVEIS E POSSÍVEIS FATORES DA MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR

| “O que eu espero da atividade voluntária?” |  |  |
|--|--|--|
| Dimensão                                   | Fatores  | Falas  |
| Cidadania organizacional                   | <p>Auxiliar minha instituição a enfrentar situações difíceis</p> <p>Atender à necessidade da minha instituição mesmo que não seja relacionada ao meu cargo ou função</p> <p>Melhorar os processos da minha instituição</p> <p>Promover a imagem da minha instituição perante a sociedade</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• (...) os alunos estão sendo afetados, o Instituto propriamente não tem condições financeiras de ajudar os alunos, então, tem nós mesmos que juntar esforços e ajudar (...) (Entrevistado 3)</li> <li>• (...) a gente fazia sempre alguma coisa por lá para ajudar os alunos (...) eu já fiz distribuição de cesta básica também entre os alunos, principalmente, nos períodos de cortes orçamentários, corte de bolsas do daquele auxílio que ajuda os alunos a estudarem (...) (Entrevistado 4)</li> <li>• (...) a minha função é técnica de enfermagem, eu sou enfermeira de formação, e sempre que tem os cursos voluntários aqui do meu setor quem vai dar as aulas geralmente sou eu (...) (Entrevistado 13)</li> <li>• Nas ações voluntárias, eu procurava dar visibilidade a instituição também, que apesar de ter esse papel transformador muito grande os prédios costumam ser muito afastados da cidade, então, por vezes, a própria moradora da cidade não sabia que existia e nem onde ficava, eu procurava juntar ali ao nome do IF para também dar visibilidade a instituição. (Entrevistado 1)</li> <li>• Eu acho que ganha uma visibilidade positiva porque querendo ou não são pessoas de dentro da Universidade, que trabalham com Universidade, que faz um voluntariado bacana que é voltado para ética animal, voltado para cuidar dos animais, querendo ou não é uma visão positiva que as pessoas acabam tendo na universidade. (Entrevistado 3)</li> <li>• Principalmente a questão de levar o nome dela, reforçar cada vez mais ali a função social na instituição, eu acho que realmente mostra que a instituição caminha junto à sociedade. (Entrevistado 11)</li> <li>• Acredito que é a excelência. (Entrevistado 9)</li> <li>• Acho que a instituição ganhou essa permeabilidade na sociedade em geral, eu acho que foi muito bacana. (Entrevistado 15)</li> <li>• Ganha o reconhecimento da comunidade externa (Entrevistado 13)</li> <li>• Visibilidade social acho que é o maior ganho (Entrevistado 16)</li> </ul> |
| Apoio dos pares                            | <p>Promover um ambiente de cooperação entre os colegas de trabalho</p> <p>Ser compreendido quanto ao meu desejo de me voluntariar</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sempre foi positivamente no sentido de conseguir trazer pessoas para as ações ou colegas me puxarem e dali até laços irem se formando entre colegas que eu não tinha muito contato que eu não conhecia com a gestão também a gente tentava juntar a gestão ali em algum sentido (...) (Entrevistado 1)</li> </ul>   |

|                            |  |  |
|----------------------------|--|--|
|                            | <p>Contar com a participação de outros colegas em atividades voluntárias</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• (...) lá tem um grupo até mais ou menos fixo de várias pessoas que a gente já reconhece, fulano gosta disso, fulano gosta de ajudar, fulano gosta de se engajar nisso, mas quando tinha que, por exemplo, tentar atingir o campus todo tinha uma dificuldade maior de engajar (Entrevistado 1)</li> <li>• (...) vem a desconfiança de que você realmente está fazendo o seu trabalho ali de bico enquanto outras atividades estão preenchendo mais o seu tempo, então, é preciso ter cuidado muito com isso uma vigilância permanente para não incorrer nesse erro (Entrevistado 6)</li> <li>• Eu acho que o estilo do trabalho voluntário, das pessoas acharem que “ah, não está fazendo nada”, alguma coisa assim sabe, e do mal olhar das pessoas, acho que é isso (Entrevistado 7)</li> <li>• (...) quando a gente faz demais as pessoas acham que você está sendo proativo demais e isso incomoda algumas pessoas, infelizmente (...) (Entrevistado 11)</li> <li>• (...) também tivemos problemas, também teve relacionamento negativo porque a gente acaba tendo destaque (Entrevistado 15)</li> <li>• (...) geralmente sempre ali dos oitenta professores, uns dez que estão sempre ali tentando, movimentando, o problema disso tudo é que sempre sobrecarrega essas pessoas, chega uma hora que as coisas não acontecem porque não dá para fazer tudo, não dá para abraçar o mundo (Entrevistado 4)</li> <li>• (...) ter que dedicar uma hora, duas, três horas do dia dela para fazer aquilo ali, não vai ter nenhum benefício financeiro, então, tudo isso na base da boa vontade e muitos topam e, geralmente, são os mesmos, outros não, então, aí a gente, geralmente, se pega aos que sempre topam e acaba sempre recorrendo a eles... é assim que funciona (Entrevistado 14)</li> </ul> |
| <p>Apoio institucional</p> | <p>Receber o apoio necessário à execução das atividades voluntárias</p> <p>Ter acesso às oportunidades de voluntariado</p> <p>Ter meios para validar minha participação voluntária</p> <p>Contar com regulamentação interna que resguarde minha atuação voluntária</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• (...) a gente começou a cobrar mais firme uma ação da Universidade, talvez tenha um retorno, mas está lento, a gente está vendo se consegue que eles pelo menos entrem com um valor mínimo para ajudar nos gastos, por enquanto eles só não atrapalham mesmo, nem proíbe essa atividade, tá ótimo, deixa a gente usar o nome, divulga, todo mundo sai ganhando, poderia ganhar um pouco mais, mas está funcionando (...) (Entrevistado 3)</li> <li>• (...) a questão de infraestrutura faz a gente desistir de alguns de algumas ações voluntárias (...) (Entrevistado 9)</li> <li>• (...) tem vários projetos de extensão em que nós podemos ser voluntários e que a gente não conhece quais, todos eles, ou como a gente pode se voluntariar e participar deles, então, a gente ainda precisa melhorar nesse aspecto (...) (Entrevistado 2)</li> <li>• (...) eu acho que deveria ter uma forma de a gente formalizar o voluntariado, não adianta incentivar a pessoa ser voluntária e esse voluntariado ele</li> </ul>  |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  | <p>ficar num espaço que ninguém consegue enxergar (...) (Entrevistado 9)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Talvez institucionalizar uma comissão para ações voluntárias no próprio Campus com intuídos claros, com medidas claras, com professores que geralmente já se comprometem com isso e ser uma forma de formalizar esse voluntariado institucional (...) (Entrevistado 14)</li> <li>• (...) a direção concorda e oferta todo o espaço, estrutura da instituição e servidores para darem atenção a esse projeto (...) não se omite, ela coloca todo o aparato institucional a serviço dessa ação como se fosse um curso qualquer do da instituição (...) (Entrevistado 14)</li> <li>• (...) tem a portaria (...) que dá duas horas pra gente fora do trabalho, então eu me sinto amparada porque as pessoas por mais que possam olhar negativamente (...) eu tenho a portaria, então, eu acho que esses instrumentos normativos formalizam e ajudam (Entrevistado 7)</li> </ul>  |
| Impacto social por meio do papel da organização | <p>Maximizar o impacto social da atividade da minha instituição</p> <p>Ver a contribuição da minha atividade voluntária na mudança social causada pela minha instituição</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover uma educação transformadora então eu acho que isso é o primeiro ganho né e a por tabela né não consequência vem a questão do reconhecimento da instituição. (Entrevistado 10)</li> <li>• Permanência de alunos, nós precisamos de alunos (...) muito difícil convencer os alunos a permanecer no Instituto até porque o Instituto tem uma qualidade de ensino maior, de ser uma escola de excelência, essa é a real nós temos uma dificuldade maior que é natural do processo isso o aluno leva abandono leva a desistência a reprovação e posteriormente a desistência, (...) eu acredito que esse tipo de ação (...) ajudam nisso, de o aluno ali se sente amparado, ele realmente que outro local que outra instituição que ele vai ter esse tipo de amparo? (Entrevistado 4)</li> <li>• (...) à medida que ela vai promovendo ela vai consolidando, vai materializando essa missão, é uma bola de neve, vai ganhando um reconhecimento e a capilaridade de atuação também vai sendo aumentada (Entrevistado 10)</li> <li>• do ponto de vista do instituto, você precisa de aluno, é uma forma de você atrair pessoas para dentro da sua instituição e, para além disso, é uma forma de você inserir a sua comunidade dentro da instituição não virar uma ilha de conhecimento cercada de miséria e atraso por todos os lados você traz a comunidade para dentro da sua instituição (Entrevistado 14)</li> </ul> |

## APÊNDICE J – MATRIZ DE CARGAS FATORIAIS

|         | Justiça Social | Egoísta      | Aprendizado  | Altruísta    | Afiliativo   |
|---------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| JUST1   | <b>0,834</b>   | 0,429        | 0,431        | <i>0,668</i> | 0,554        |
| JUST2   | <b>0,840</b>   | 0,340        | 0,366        | <i>0,672</i> | 0,434        |
| JUST3   | <b>0,783</b>   | 0,297        | 0,432        | 0,522        | 0,434        |
| JUST4   | <b>0,878</b>   | 0,310        | 0,408        | <i>0,679</i> | 0,400        |
| EGO1    | 0,381          | <b>0,817</b> | 0,639        | 0,331        | 0,686        |
| EGO2    | 0,273          | <b>0,779</b> | 0,504        | 0,265        | 0,539        |
| EGO3    | 0,388          | <b>0,714</b> | 0,514        | 0,314        | 0,429        |
| EGO4    | 0,323          | <b>0,869</b> | 0,591        | 0,293        | 0,558        |
| EGO5    | 0,306          | <b>0,845</b> | 0,519        | 0,280        | 0,498        |
| APREND1 | 0,443          | <i>0,683</i> | <b>0,872</b> | 0,426        | 0,690        |
| APREND2 | 0,456          | 0,607        | <b>0,927</b> | 0,331        | 0,617        |
| APREND3 | 0,442          | 0,621        | <b>0,908</b> | 0,313        | 0,652        |
| APREND4 | 0,418          | 0,565        | <b>0,884</b> | 0,379        | 0,596        |
| ALTR1   | 0,367          | 0,134        | 0,165        | <b>0,546</b> | 0,159        |
| ALTR2   | 0,589          | 0,272        | 0,280        | <b>0,800</b> | 0,379        |
| ALTR3   | 0,629          | 0,268        | 0,260        | <b>0,837</b> | 0,392        |
| ALTR4   | 0,620          | 0,265        | 0,301        | <b>0,840</b> | 0,445        |
| ALTR5   | 0,656          | 0,403        | 0,467        | <b>0,764</b> | 0,487        |
| AFIL1   | 0,517          | 0,582        | 0,650        | 0,486        | <b>0,918</b> |
| AFIL2   | 0,521          | 0,658        | <i>0,671</i> | 0,490        | <b>0,953</b> |
| AFIL3   | 0,495          | 0,658        | <i>0,668</i> | 0,453        | <b>0,917</b> |