

Voluntariado e Comunicação na Empresa: Para Além da Inclusividade Controlada¹

Dulcemar Jacqueline da Costa²

Escola do Legislativo (MG) e Centro Universitário do Leste de Minas Gerais (Unileste-MG)

Resumo: este artigo apresenta uma análise sobre as interações comunicativas que ocorrem no âmbito de um programa de voluntariado empresarial, mostrando que elas parecem, em certa medida, mais participativas e menos sujeitas às investidas de controle estrito da empresa que estimula e patrocina tais programas, como é mais comum nas organizações privadas orientadas para o lucro. Para isso, faz um estudo de caso do programa de voluntariado de uma empresa de grande porte, em Minas Gerais.

Palavras-chaves: voluntariado empresarial; comunicação interna; participação; interações comunicativas

Introdução

O surgimento de programas de voluntariado nas empresas brasileiras pode ser situado nos últimos anos da década de 1990, como consequência do processo de globalização da economia, que trouxe consigo a disseminação das idéias de responsabilidade social³, no final dos anos 80 e início dos anos 90. Tais programas podem ser definidos como qualquer forma de apoio formal ou organizado de uma empresa a empregados ou aposentados que desejam servir, voluntariamente, uma comunidade, com o seu tempo e habilidades (*Points of Light Foundation* apud FISCHER & FALCONER, 2001; CORULLÓN & MEDEIROS FILHO, 2002).

Fischer & Falconer (2001) chamam a atenção para a “espontaneidade” e para o “trabalho não remunerado”, considerados pré-requisitos para o voluntariado empresarial. Em suas palavras, “o programa empresarial deve preservar duas características do voluntariado: a participação deve ser facultativa, isto é, o engajamento dos funcionários não pode ser

¹ Trabalho apresentado ao NP 05 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do V Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom.

² Jornalista e mestre em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e professora dos cursos de pós-graduação lato sensu em Marketing e Comunicação Corporativa da Escola do Legislativo (MG) e de Comunicação, Sociedade e Mercados, do Unileste (MG). dulceline@uol.com.br

³ “Forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo”. Desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários”. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>> Acessado em 09/06/05.

imposto; e o trabalho não deve ser recompensado, de forma direta ou indireta, por qualquer tipo de remuneração financeira” (2001, p.16).

A prática chegou ao país pelas multinacionais norte-americanas e ganhou força, a partir de 1996, quando passou a ser estimulada entre as empresas como parte das ações do Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária. Pinheiro & Cavedon (2002) lembram que, até então, o voluntariado não tinha se configurado como uma atividade formalizada no sistema capitalista.

Do ponto de vista da comunicação, programas de voluntariado constituem um dos meios de as empresas demonstrarem o exercício da responsabilidade social e de investirem no relacionamento com pelo menos dois de seus *stakeholders*, entendidos aqui como partes interessadas e/ou afetadas pelas atividades da organização: os empregados, que serão sensibilizados para atuar como agentes voluntários na realização de trabalhos sociais, e a comunidade, que acolherá o trabalho desses agentes voluntários. Dependendo da proposta do voluntariado, outros *stakeholders* podem ser contemplados, como familiares de empregados, funcionários aposentados, clientes, fornecedores e acionistas (CORULLÓN & MEDEIROS FILHO, 2002).

As relações entre a comunicação e os programas de voluntariado podem ser pensadas também sob a perspectiva instrumental, isto é, das técnicas e das ferramentas de comunicação usadas para a divulgação de tais programas, incluindo-se aí as mais diversas mídias corporativas, impressas e eletrônicas, além de dinâmicas de comunicação direta. Corullón & Medeiros Filho (2002) apontam o que se espera nesse sentido:

Ele [o programa de voluntariado] tem que ser capaz de mobilizar os funcionários, de estimulá-los a participar das ações voluntárias, de cobrar as responsabilidades que cada um assumiu, de conseguir que a comunidade apóie o programa e que se envolva. Para funcionar com eficiência, precisa ser tratado com profissionalismo, ter recursos, gerenciamento adequado, divulgação. (2002, p.51)

O que se pretende neste artigo é caracterizar e analisar as relações comunicativas no âmbito de um programa de voluntariado empresarial, mostrando em que medida o voluntariado, que por sua própria definição requer envolvimento e espontaneidade, institui na empresa práticas de comunicação interna mais participativas, que muitas vezes diferem e extrapolam as relações geralmente esperadas e encontradas no espaço da produção de bens e serviços em organizações privadas, orientadas para o lucro.

Para isso, a comunicação é tratada a partir de sua dimensão constitutiva que, indo além da abordagem instrumental, considera a comunicação como constitutiva dos fenômenos sociais e que permite tomar as organizações e suas práticas como objeto comunicacional. Isso significa enxergar o voluntariado empresarial a partir dos sistemas de interações comunicativas entre os sujeitos que o instituem. O conceito de interações comunicativas é fornecido por Braga (2001):

Processos simbólicos e práticos que, organizando trocas entre os seres humanos, viabilizam as diversas ações e objetivos em que se vêem engajados [...] e toda e qualquer atuação que solicita co-participação. Mas também o que decorre do esforço humano de enfrentar as injunções do mundo e de desenvolver aquelas atuações para seus objetivos – o próprio ‘estar em contato’, quer seja solidário quer seja conflitivo – e provavelmente com dosagens variadas de ambos; por coordenação de esforços ou por competição ou dominação. (2001, p.17-18)

Portanto, buscou-se compreender o voluntariado empresarial a partir das práticas e dos padrões interlocutivos que instituem tais programas. As reflexões aqui apresentadas são decorrentes do estudo de caso que realizei sobre o Pró-Voluntário, programa de voluntariado empresarial do Grupo Belgo, para a minha dissertação de mestrado, defendida junto ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) em 2004⁴. A pesquisa de campo, feita entre junho e outubro de 2003, na Usina Siderúrgica de João Monlevade (MG), caracterizou as relações entre os trabalhadores voluntários - que serão chamados aqui de “agentes voluntários” - que atuam no programa e entre estes e a empresa, constituída por suas políticas, normas de conduta, hábitos e rotinas associados aos processos de trabalho, discursos e práticas de seus agentes institucionais⁵.

Foram entrevistadas 26 pessoas entre empregados de diferentes funções e níveis, que fornecessem uma medida dos relacionamentos entre níveis hierárquicos no grupo; empregados de setores distintos, de ambos os sexos e de diferentes idades, para aumentar a abrangência e cobrir um espectro maior de opiniões; empregados mais envolvidos com o programa de voluntariado, para falar sobre a importância desse canal de participação na empresa, e aqueles com mais tempo de casa, que pudessem discorrer sobre os relacionamentos entre agentes voluntários e a empresa, a partir da criação do voluntariado.

⁴ Cf. COSTA (2004)

⁵ Segundo Reis (2000), agentes institucionais são profissionais que, pela posição que ocupam na empresa, estão investidos de autoridade para intervir e conduzir determinados processos em nome da organização. Nesse caso, o aconselhável é olhar menos para o indivíduo e mais para a função que desempenha devido à sua posição na hierarquia da empresa.

Globalização e comunicação interna

Oliveira (2004) discute as interferências que o contexto contemporâneo, marcadamente a globalização econômica, trouxe para os processos de comunicação interna nas empresas. Citando Zarifian (1991) e Passos (1999), ela mostra que, para responder às exigências do mercado globalizado e cada vez mais competitivo, as empresas precisam de trabalhadores com um perfil polivalente, com conhecimento de todo o processo produtivo, informados, motivados, proativos, capazes de resolver a maioria dos problemas sem acionar o chefe e de sugerir melhorias para o processo produtivo, emprestando ao trabalho a sua força criativa – e não apenas mecânica.

Para contribuir na formação desse trabalhador, as empresas, grosso modo, passam a tratar a comunicação com esse público a partir de uma dimensão estratégica. Isso significa gerenciar os fluxos informacionais e de relacionamento com o empregado e considerar a comunicação interna como fundamental para o alcance das metas empresariais (OLIVEIRA, 2004).

Nesse quadro, uma primeira exigência colocada à comunicação interna refere-se, de um lado, à necessidade de as organizações entenderem e abordarem os atores internos como produtores de mensagens; e, de outro, considerarem as demandas cada vez maiores desses atores por informações contextualizadas, seus impactos na organização e, conseqüentemente, no trabalho e na vida das pessoas. Ou seja, é fundamental que eles não apenas conheçam os objetivos e estratégias de gestão e de negócio da organização, mas que também tenham elementos para situar-se no cenário. (OLIVEIRA, 2004, p.3)

A pesquisa da professora constatou, ainda, a importância que a comunicação direta - entre chefias e equipes -, também chamada de comunicação face a face ou olho no olho, assume nesse novo contexto. Em decorrência disso, as lideranças (pessoas que têm empregados sob seu comando) emergem como principal fonte de referência sobre a empresa junto às equipes, sendo, em alguns casos, conforme demonstrado por Oliveira (2004), orientados para tratar as informações organizacionais sob a ótica do empregado. Dessa forma, observa-se que, embora considerem o trabalhador como público estratégico e que abram brechas para que este tenha voz, possa expressar opiniões e exercer sua autonomia e criatividade na execução do trabalho diário, os processos de comunicação interna na empresa, de maneira geral, são conduzidos de perto pela empresa, controlados por ela e regidos pela relação hierárquica - chefias (ou lideranças) x subordinados -, que regulam as relações de produção de bens e serviços na organização. Configura-se aí o que Reis (2004) chama de “dinâmica de inclusividade controlada”, ou seja, o exercício de autonomia do trabalhador limita-se aos aspectos técnicos da produção.

Também decorrentes dos processos de globalização e da expansão da economia industrial, os programas de voluntariado na empresa, que ganharam força em meio às discussões sobre o papel social das empresas e a responsabilidade social empresarial⁶, parecem contribuir para dar nova configuração às práticas de comunicação interna nas organizações. Se as novas relações de produção, conforme descrito anteriormente, exigem trabalhadores mais informados e preparados para exercer a sua autonomia e criatividade na produção de bens e serviços, também os programas de voluntariado na empresa dependem de fatores como participação, espontaneidade, motivação e proatividade⁷.

Como as interações comunicativas, entre agentes voluntários e entre estes e a empresa, configuram-se no âmbito de um programa de voluntariado é o que descrevo a seguir. Para que essas interações sejam entendidas em seu contexto, apresento, ainda, dados da empresa e suas práticas e as regras de operação do programa.

Os espaços de participação

Uma das maiores e mais antigas siderúrgicas do país, a Belgo integra a Arcelor, o segundo maior grupo siderúrgico do mundo. A Usina de João Monlevade (MG), onde o estudo foi realizado, começou a operar em 1935. À época em que a pesquisa foi feita trabalhavam na unidade cerca de 1.300 empregados diretos e outros 600 terceirizados.

A empresa mantém o que classifica de “envolvimento dos empregados na gestão” e que consiste, grosso modo, em programas de sugestões para o processo operacional, para a melhoria do ambiente de trabalho, além de oportunidades de comunicação direta chefias-equipes, desdobradas em “bate-papos” semestrais ou anuais com os gerentes de área e com o gerente-geral. Nessas ocasiões os empregados podem esclarecer dúvidas sobre os mais variados temas relacionados à empresa. O número de participantes varia, podendo chegar a trezentos nas áreas de produção. O que não é respondido na hora é anotado em uma lista de pendências para que o grupo receba um retorno em até 40 dias. Tais práticas “reduzem as distâncias entre os níveis hierárquicos e possibilitam uma interação permanente, mantendo o espírito de trabalho em equipe que faz parte da cultura da unidade” (RELATÓRIO SOCIAL, 2002, p.7).

⁶ A este respeito conferir Fischer (2002).

⁷ Os estudos mostram que não existe um padrão único de incentivo ao voluntariado nas empresas brasileiras. O fato de se tratar de uma prática relativamente recente e a própria natureza da proposta do voluntariado, que constitui uma forma de realizar atividades diversas, são explicações possíveis para essa falta de padronização. Cf. Fischer & Falconer, 2001.

O Pró -Voluntário

Na unidade de João Monlevade, 250 empregados (cerca de 20% do efetivo) estavam cadastrados no Pró-Voluntário, em outubro de 2003, embora nem todos fossem atuantes assíduos. O lançamento do programa, em janeiro de 2001, foi precedido de pesquisa para saber se o funcionário já realizava trabalho voluntário e se teria interesse em fazê-lo. Cerca de 15% do efetivo devolveram os formulários preenchidos; 52% disseram já desenvolver atividades voluntárias na comunidade.

A empresa descreve os objetivos do seu programa da seguinte maneira: contribuir para a solução de problemas da comunidade onde a Belgo está inserida; promover e incentivar o desenvolvimento dos empregados, visando sua melhor qualidade de vida, desempenho profissional e espírito de cidadania; incentivar o uso das competências e habilidades dos empregados em prol da comunidade e reafirmar o compromisso da Belgo com o desenvolvimento das comunidades. Decorrentes desses objetivos e numa clara demonstração de que o programa está vinculado às suas estratégias, os resultados esperados do programa são enumerados pela empresa: maior participação dos empregados e das empresas na solução de problemas sociais das comunidades; empregados mais motivados, comprometidos com o desenvolvimento de suas habilidades e com o exercício da cidadania; aumento do espírito de equipe entre os empregados favorecendo a qualidade do clima organizacional; reconhecimento das empresas Belgo como organizações socialmente responsáveis⁸.

Para a estruturação do Pró-Voluntário e sua coordenação em João Monlevade, foi criado um Comitê Central, que tem à frente um gerente da área de produção, com reconhecida liderança na empresa, proximidade com o gerente-geral da Usina e história como voluntário. Também integram o Comitê o responsável pelas relações da empresa com a comunidade, empregado com longo histórico de trabalho voluntário e de ligação com a cidade de Monlevade e com a Belgo, onde trabalha há quase trinta anos; o responsável pela área de comunicação da Usina e outros três empregados da área de produção, voluntários tradicionais na comunidade.

Tanto para planejar as atividades quanto para medir os resultados a serem conquistados pelo Pró-Voluntário, o Comitê Central lançou mão de uma ferramenta de controle gerencial largamente utilizada na empresa: o PDCA⁹.

⁸ I Workshop Grupo Voluntário Piemonte (2003).

⁹ Sigla em inglês para *Plan, Do, Check e Action*. Em linhas gerais, permite: estabelecer metas a serem alcançadas pelas ações; comparar o que foi previsto e o que foi realizado; e, numa etapa posterior, identificar o que pode ter atrapalhado o cumprimento das metas e corrigir esses problemas.

O Comitê Central tem ligado a ele oito subcomitês temáticos formados conforme as áreas de interesse de atuação dos agentes voluntários e as entidades beneficentes de Monlevade e região. São os seguintes os subcomitês: 1) Meio Ambiente; 2) Assistência à Criança; 3) Assistência Social; 4) Dependentes Químicos; 5) Idosos; 6) Saúde; 7) Educação e 8) Primeiros Socorros¹⁰. Cada subcomitê tem o seu próprio coordenador, autonomia para planejar ações e estabelecer cronograma das atividades a serem desenvolvidas durante o ano.

Oficialmente, a contrapartida da empresa ao programa de voluntariado consiste na disponibilização de meios de comunicação e de transporte, de espaço para reuniões e para o armazenamento de materiais arrecadados em campanhas, em suporte técnico e em doações de materiais.

A Belgo não se compromete a fazer doações em dinheiro para o programa e nem a liberar o empregado no horário de trabalho para a realização de atividades voluntárias. No entanto, observa-se que nenhum dos dois princípios é seguido com muita rigidez.

A área de Comunicação da empresa participou ativamente do programa na ocasião de seu lançamento na Usina, organizando as estratégias de sensibilização dos empregados e fazendo a divulgação interna e externa do programa. Passada essa fase, a interferência da área de Comunicação consiste no apoio técnico aos agentes voluntários, por meio da divulgação das demandas dos grupos nos meios de comunicação da empresa.

Muito embora seja difícil enquadrar os agentes voluntários da Usina de Monlevade em um perfil-padrão, foi possível estabelecer algumas características comuns entre eles. A maioria já havia realizado trabalhos voluntários antes¹¹; eles convivem na mesma comunidade e geralmente têm mais de quinze anos de empresa. No mais, os agentes voluntários são de ambos os sexos¹², desempenham as mais diversas funções na empresa – cargos operacionais, técnicos, de supervisão e gerência -, estão nas mais diversas áreas da Usina – da mina à expedição de produtos -, têm idades e origens sociais variadas. Com exceção do Subcomitê de Assistência à Criança, em que todos os agentes voluntários são de uma mesma área, nos demais a composição é bastante variada. Alguns participam de outros grupos e comissões na empresa (Comissão de Prevenção de Acidentes, por exemplo), outros não.

¹⁰ O número de integrantes em cada subcomitê é variável. Na época em que a pesquisa foi realizada os grupos tinham cadastrados: Subcomitê de Assistência Social: 60 empregados; Idosos: 5; Educação:30; Assistência à Criança: 113; Meio Ambiente:22; Dependência Química:8; Primeiros Socorros:15; Saúde:8.

¹¹ Dados levantados junto aos voluntários entrevistados na pesquisa de campo, totalizando 26 pessoas (17 participantes das entrevistas grupais + 8 coordenadores dos subcomitês + coordenador do Comitê Central).

¹² As mulheres representam apenas 15% entre os voluntários da Belgo em Monlevade, o que é compreensível visto que se trata de uma Usina Siderúrgica, onde a maior parte da mão-de-obra é do sexo masculino.

As interações comunicativas no programa de voluntariado

A partir dos processos comunicativos no âmbito do programa foram definidas categorias de análise – todas voltadas para a comunicação - que permitissem caracterizar essas interações. Entre as categorias de análise que emergiram das entrevistas feitas para o estudo, as de interesse para este artigo são as que tratam da “abertura para a participação” e das “marcas institucionais no programa”. No primeiro caso, foram observados quatro processos: a decisão dos agentes voluntários de fazer parte do programa; o processo de escolha dos coordenadores dos subcomitês; como os agentes voluntários definem suas ações e, finalmente, a forma de lidarem com conflitos e diferenças de opinião que surgem, às vezes, dentro de um mesmo grupo.

A segunda categoria analisou como a empresa, representada por suas práticas, suas políticas, por seus agentes institucionais, sua trajetória e identificação simbólica, interage com os agentes voluntários e contribui para a configuração do programa na empresa.

Buscou-se avaliar, entre outros aspectos, como os agentes voluntários lidam, no âmbito do programa, com as hierarquias instituídas nas relações de trabalho da empresa; as relações que se estabelecem entre o Pró-Voluntário e a marca Belgo, sua reputação, seu histórico de atuação social na comunidade e poder econômico de maior empregadora da região. Além disso, procurou-se identificar as marcas do controle institucional na dinâmica do voluntariado.

É importante assinalar que, na prática, os processos não se fecham nos limites estabelecidos pelas categorias forjadas aqui como recurso para possibilitar a análise de dados. Na dinâmica das interações comunicativas, os processos se cruzam, formam pontos de interseção, coincidem, interpenetram-se, encaixando-se, muitas vezes, em mais de uma categoria.

Abertura para a participação

Ao que parece, os agentes voluntários da Usina de Monlevade não se sentem pressionados a participar do Pró-Voluntário por se tratar de um programa da empresa. Como contou um dos agentes voluntários, o trabalho foi iniciado “com as reuniões, com a participação de quem queria participar”. O fato de haver pessoas em cargos de chefia na liderança do Comitê Central ou na coordenação de um dos subcomitês, também parece não ter sido determinante para a adesão ao programa. Ao contrário, outros fatores, como um passado ligado ao voluntariado, um hábito herdado da família, convicções religiosas, a influência do colega, a sensibilidade para os problemas sociais ou simplesmente a vontade de ajudar, parecem ser muito mais importantes para definir a participação no programa, como demonstra o

depoimento de um agente voluntário¹³: “Eu sou voluntário porque gosto, gosto de fazer e não porque alguém me colocou aqui nesta função. Então, você já tem isto no seu dia-a-dia, como método de vida”. Além disso, o desejo de integração à empresa e à comunidade parece ser um motivo a mais para aderir ao programa, principalmente entre os jovens com menos tempo de casa, como demonstrou um empregado com três anos de empresa: “Uma pessoa que trabalha na Laminação nem me conhece e eu não a conheço [...] Com o voluntariado, você conhece várias pessoas de outras áreas”. Os agentes voluntários também não temem que a decisão de abandonar o programa possa surtir efeitos em seu relacionamento com a siderúrgica, conforme declarou um participante: “[se eu sair do programa] não muda nada em relação à Belgo [...] Ninguém me cobra nada de Pró-Voluntário”.

Os coordenadores dos subcomitês foram eleitos pelos participantes da reunião de lançamento do programa. A votação aconteceu depois que os empregados apresentaram quais seriam as áreas de trabalho em que teriam interesse de atuar. Como conta o coordenador de um dos subcomitês: “Estava interessado em trabalhar alguma coisa nessa área, mas não como líder [...] Apresentei sugestões e o pessoal lá resolveu me colocar provisoriamente como líder. Acabou que fiquei líder, a intenção é trocar de liderança depois de um tempo”. Nos grupos maiores, observa-se uma forma de coordenação itinerante: o coordenador “oficial” entrega a outro agente voluntário a responsabilidade de coordenar determinado projeto.

A realização de reuniões para a definição das ações dos voluntários é uma prática seguida por todos os grupos. Cada subcomitê tem um calendário próprio de reuniões e autonomia para decidir sobre suas ações, embora todos mantenham o Comitê Central informado sobre o que foi definido. Os repasses ao Comitê Central são feitos por meio de reuniões formais (a cada dois meses, em média), pelo repasse das atas, ou ainda, em encontros informais com o coordenador do Comitê. Para que uma decisão seja implantada, o grupo busca o consenso. “Tudo é discutido lá, a decisão é tomada na reunião, é conjunta [...] A decisão é bem à vontade, feito isso, faz-se uma ata”.

As datas e horários dos encontros são anunciados nos quadros de avisos. As reuniões geralmente acontecem durante o horário administrativo, para favorecer a participação, e em local de fácil acesso dos empregados, inclusive daqueles que possam estar de folga ou trabalhando em outro turno. Mesmo assim, foram apontadas dificuldades para reunir os

¹³ Em todos os subcomitês, os entrevistados afirmaram existir pessoas que se inscreveram no programa, mas que não têm atuação constante ou que só participaram no começo. É possível que esses empregados tenham sido levados a se inscreverem no programa por motivos diferentes dos apontados pelos participantes assíduos. No entanto, essa possibilidade não foi checada já que o grupo em ques tão não fez parte do universo deste estudo.

agentes voluntários na hora de tomar decisões. O ritmo apertado do trabalho na empresa e o fato de várias pessoas trabalharem em escalas de turnos parecem ser os maiores empecilhos. Conforme relatou uma voluntária: “A gente tenta [fazer reuniões], mas o tempo é curto e é muito difícil. Normalmente, damos andamento ao projeto, mas nem sempre reunimos com todos do grupo. Acho importante a Belgo dar para a gente carta branca para resolver estas coisas”.

O que é decidido na reunião costuma ser respeitado, independentemente do número de participantes e ainda que o coordenador não esteja presente ao encontro. É interessante notar ainda que, o fato de o agente voluntário não tomar parte nas reuniões, não significa que ele não esteja disposto para a ação voluntária: “A pessoa quer participar, mas não quer se desgastar com a organização. As definições principais o grupo pequeno é que toma, é muito difícil ter muita gente resolvendo”.

Se nos subcomitês surgem dúvidas sobre a pertinência ou a viabilidade de um projeto, o Comitê Central é consultado para ajudar a resolver o impasse. Foi possível notar o que parece ser uma disputa pela liderança dentro dos grupos – quem dá as melhores idéias de projetos, quem participa mais, quem tem mais tradição de voluntariado. Pode-se dizer que a existência de pontos de vista diferentes dentro do grupo, mesmo partindo de empregados com o mesmo nível funcional, no mínimo, causa desconforto entre os agentes voluntários.

As marcas institucionais no programa

Dentro do grupo dos voluntários e também no relacionamento entre os grupos, parece não haver limitações estabelecidas pela hierarquia funcional, comum nas áreas. Ao contrário, o que se observa é a subversão das hierarquias. Perguntado se já havia acontecido de o grupo de voluntários ter recebido pedidos da direção da Usina para realizar alguma atividade voluntária na comunidade, um dos coordenadores de subcomitê respondeu que o que costuma acontecer é o inverso: o grupo de voluntários querer fazer alguma ação e pedir ao coordenador do Comitê Central que sensibilize o gerente-geral da Usina para apoiar o projeto. Entre risos, ele comentou: “Aqui [no voluntariado], a coisa é de baixo para cima”. Na mesma linha, outro agente voluntário afirma que “[no voluntariado] talvez a empresa é que seja empregada dos funcionários”. Para eles, o voluntariado “quebra o protocolo” da hierarquia na empresa.

A observação da forma de gestão do Pró-Voluntário também revela paradoxos. Ao mesmo tempo em que os agentes voluntários têm autonomia para propor e desenvolver ações e que conseguem subverter hierarquias, as marcas do controle institucional da empresa são perceptíveis. Esse controle assume tanto a forma de regras estabelecidas do programa - como

a divulgação de que não é intenção da empresa dispensar o empregado para o trabalho voluntário durante o expediente - como a forma de práticas já arraigadas no cotidiano do empregado e que, quando transpostas para o programa de voluntariado, tornam-se “naturais”, dando a impressão de que o controle não existe. Como exemplo dessas práticas podem ser citadas a própria aplicação de ferramentas gerenciais para o planejamento das atividades voluntárias, além da preocupação dos grupos em transformar os resultados de suas ações em números. Não obstante a utilidade desses instrumentos para o gerenciamento do programa e para a própria credibilidade dos trabalhos desenvolvidos, eles são formas de prestação de contas à empresa. “O projeto foi feito dentro dos moldes dos projetos que a Belgo utiliza para minimizar o custo, ele tem objetivo, meta, cronograma, planilha, então está tudo legal e tem uma metodologia”, explicou um entrevistado. Um dos coordenadores do programa chegou a mencionar que o voluntariado traz resultados muito mais importantes, mas que os números são a linguagem que “o pessoal” (referindo-se aos dirigentes da empresa) entende.

Outro mecanismo de que a Belgo lança mão para não perder as rédeas do programa é o Comitê Central, que opina sobre os projetos de atuação dos voluntários antes de eles serem postos em prática, e faz a “ponte” entre os grupos de voluntários e a direção da Usina. “Lá [no Comitê Central] eles observam se o projeto vai ser positivo ou negativo”, conta um dos agentes voluntários. Um dos integrantes do Comitê Central costuma dizer que o balizador das ações do grupo é o Código de Ética da empresa: “Se não fere o Código de Ética, o projeto deve seguir em frente”.

A questão dos horários em que o trabalho voluntário deve ser realizado é outro ponto que desafia o programa no sentido de equilibrar liberdade e controle. Embora a posição oficial seja a de não permitir o voluntariado durante o expediente, a empresa não adota padrões para controlar esse procedimento. Além disso, alguns projetos exigem que as ações se dêem em dias úteis, em horário comercial; outras demandam dedicação integral, ainda que por poucos dias. Então, o que vale, na prática, acaba sendo a sensibilidade do chefe em liberar ou não o agente voluntário, a boa vontade dos colegas para compensar a sua ausência no trabalho e o bom senso. Um dos entrevistados contou que já chegou a ficar 20 dias só por conta do voluntariado.

Também importante para compreender como os voluntários lidam com as hierarquias foi observar o papel dos agentes institucionais do programa. O conceito de papéis aqui se refere a funções e, segundo Castells (1999), pode ser entendido como normas estruturadas pelas instituições da sociedade e que influenciam o comportamento das pessoas. A análise da função dos agentes institucionais no Pró-Voluntário deteve-se na observação dos outros

papéis que os agentes institucionais e que também são agentes voluntários carregam para o programa.

Um exemplo é o coordenador do Comitê Central, cuja posição no Pró-Voluntário parece ter sido determinada muito mais pelo fato de ser pessoa de confiança do gerente-geral, de comandar uma das principais áreas da Usina e de possuir forte aptidão para a liderança, do que por sua trajetória de trabalhos voluntários na comunidade, embora ele também preencha essa condição. Por sua localização na hierarquia da empresa, ele está investido de autoridade para decidir sobre uma série de questões e tem acesso garantido à Gerência Geral, sem intermediários. Isso aumenta o grau de autonomia e de estímulo dos agentes voluntários e faz com que eles sintam que o programa tem força. “Melhor do que ele, só o próprio gerente-geral”; “Quando você fala que tem alguém do alto comando da empresa envolvido no trabalho, isso abre portas”.

Por um lado, o coordenador do Comitê também assegura a presença da instituição no programa – garantindo, por exemplo, que os projetos estejam em conformidade com o Código de Ética da Belgo e que a Gerência Geral saiba como o grupo está trabalhando.

A relação entre o Pró-Voluntário e a marca Belgo, seus quase 70 anos de presença em João Monlevade, sua boa reputação e histórico de atuação social na comunidade e seu poder econômico como principal geradora de renda para o município, conduz novamente a um quadro contraditório, sob vários aspectos. O discurso da empresa é de que o Pró-Voluntário é dos empregados, da pessoa física e não da jurídica.

Só que os voluntários carregam a marca da empresa, às vezes, de forma literal. A logomarca da Belgo está na camisa, na calça, no capacete, no crachá, no transporte e até nos equipamentos com que os empregados se apresentam nas entidades onde prestam serviços voluntários. Segundo um dos entrevistados, “fica bem difícil” o voluntário explicar essa separação para a comunidade.

Por outro lado, nos contatos com as entidades, os voluntários tomam cuidado em zelar pela boa reputação da empresa e afirmam, ainda, que o nome da empresa “dá credibilidade”, “dá cobertura”, “mostra que o trabalho é sério” e “abre portas” junto às entidades assistidas, ao poder público e à comunidade.

É interessante notar, ainda, que os agentes voluntários reconhecem que com seu trabalho, contribuem para fortalecer a imagem da empresa na comunidade. Esse fator parece não afetar o desenvolvimento dos projetos e o entusiasmo dos voluntários. “Se a Belgo pensa em responsabilidade social, acho que, indiretamente, querendo ou não, ela vai ganhar com isso, mas acho que faço muito mais pelo meu lado”.

Conclusão

A partir do estudo das interações comunicativas que ocorrem na dinâmica interna de um programa de voluntariado, procurou-se observar se este institui entre seus sujeitos – os agentes voluntários – maior abertura para a participação, para a tomada de decisões compartilhadas, para a busca do consenso, para o exercício da criatividade, enfim, para que os trabalhadores tenham voz. Foram caracterizadas, ainda, as formas como a organização interfere e se faz presente no programa, e como os voluntários lidam, reagem e interagem com essa presença.

O estudo desses aspectos no Pró-Voluntário da Belgo mostrou que os processos decisórios parecem mais inclusivos no âmbito do voluntariado. A análise das dinâmicas internas de estruturação do programa, do planejamento e das tomadas de decisão sobre as ações sociais a serem empreendidas pelos voluntários, por exemplo, indicou que o programa abre espaço para que os empregados, de maneira geral, exerçam sua autonomia e poder de influenciar no curso dos acontecimentos que dizem respeito ao voluntariado, indo além do que Reis (2004) denomina de inclusividade controlada.

É sabido que no dia-a-dia das corporações privadas, essa abertura para a participação do empregado geralmente limita-se a programas relacionados aos aspectos técnicos da produção. Os depoimentos mostram que gerentes e chefes - que segundo Deetz (1998), geralmente consomem a maior parte de seu tempo de trabalho buscando formas de controlar processos e pessoas nas organizações - pouco interferem na ação dos agentes voluntários.

O estudo mostrou também que a abertura de canais não conduz automaticamente à participação já que os agentes voluntários, muitas vezes, abdicam dessa oportunidade na medida em que não comparecem às reuniões onde as decisões são tomadas. Trata-se de uma constatação que demonstra, no entanto, que um programa de voluntariado corporativo tem potencial para instituir práticas mais participativas no âmbito empresarial.

A própria natureza da proposta do voluntariado empresarial e suas atividades - que devem ser as mais livres possíveis desde que não conflitem com critérios e políticas organizacionais (FISCHER & FALCONER, 2001; CORULLÓN & MEDEIROS FILHO, 2002) – parecem contribuir para que o voluntariado se desenvolva com certa liberdade em relação às instâncias de controle da empresa.

Não se trata de assegurar que “a empresa não impõe nada, em momento algum” ou que “o Pró-Voluntário dispensa o controle”, como disseram alguns entrevistados. Parece mais correto afirmar que, no programa de voluntariado, os participantes têm um grau de liberdade

para agir maior do que aquele comumente encontrado no ambiente das empresas de grande porte, orientadas para o lucro.

Por fim, é importante reforçar que a pesquisa não buscou generalizar formas e conclusões, mas sim, investigar – por meio do estudo de caso - as práticas e as interações comunicativas de um grupo em particular, inseridas em um projeto de voluntariado empresarial. Levantar o que motiva essa maior abertura por parte da empresa e, sobretudo, suas conseqüências para as práticas e processos de comunicação interna nas empresas, fora dos limites do programa, são questões não aprofundadas na investigação empreendida e que poderiam ser tema de futuros estudos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BRAGA, José Luiz. Constituição do Campo da Comunicação. In: FAUSTO NETO, Antônio; PORTO, Sérgio Dayrell; PRADO, José Luiz Aidar (orgs.). **Campo da Comunicação: caracterização, problematizações e perspectivas**. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2001.
2. CASTELLS, Manuel. A construção da identidade. In: _____. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999, vol. 2, p.22-28.
3. CORULLÓN, Mónica Beatriz Galiano, MEDEIROS FILHO, Barnabé. **Voluntariado na empresa: gestão eficiente da participação cidadã**. São Paulo: Peirópolis, 2002.
4. COSTA, Dulcemar J. da. **Cidadania com hora marcada**: um estudo sobre as interações comunicativas no programa de voluntariado da Usina da Belgo em João Monlevade. 2004. 140f., dissertação de mestrado. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.
5. DEETZ, Stanley A. **Transforming Communication, transforming business**. 3rd printing. Hampton Press: Cresskill, New Jersey, 1998
6. FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andres Pablo. **Voluntariado empresarial – estratégias de empresas no Brasil**. Revista de Administração, São Paulo, v.36, n.3, julho/setembro 2001, p.6-14.
7. OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Comunicação com atores internos: mudanças e desafios. In: **Anais do XXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), 30 de agosto a 03 de setembro de 2004.
8. PINHEIRO, Leandro Rogério; CAVEDON, Neusa Rolita. Voluntariado e rede: o caso do Albergue João Paulo II em Porto Alegre. In: **Anais do XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Enanpad)**. Salvador: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Anpad), 22 a 25 de setembro de 2002.
9. REIS, Maria do Carmo de Souza. **Communication and change: an empirical study of the importance of communication in the implementation of strategic change**.

2000, 316p, tese de doutorado. Warwick Business School, The University of Warwick, 2000.

10. _____ **Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva.** Organicom, nº 1, São Paulo: Edusp, 2004.

11. Relatório Social 2002: Usina de Monlevade. João Monlevade: Cia. Siderúrgica Belgo-Mineira, 2003, 16p.

12. WORKSHOP GRUPO VOLUNTÁRIOS PIEMONTE, 1, 2003, Nova Lima.
Documento da empresa: apresentação powerpoint. Nova Lima: Fundação Belgo, 2003, 23p.