

O SENSEMAKING DO VOLUNTARIADO CORPORATIVO

NAYARA DE ANDRADE MONTEIRO

CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO (UNASP)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradeço ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) por essa oportunidade.

O SENSEMAKING DO VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Resumo

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

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

1. INTRODUÇÃO

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

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

Para lidar com essas questões, o voluntariado surge como uma resposta à demanda no campo social (GARAY; MAZZILLI, 2003). Esse fenômeno possui algumas características tais como: doação de tempo ou habilidades adquiridas por uma pessoa, grupo ou organização voluntária. Essa definição incorpora componentes-chave do voluntariado: atividade planejada a um ato espontâneo para ajudar e servir (CLARY; SNYDER, 1999), doação ativa de tempo e/ou habilidades ao invés de apoio passivo através de doações monetárias (WILSON, 2000); que ocorrem no contexto de uma organização voluntária ou de caridade (MUSICK; WILSON, 2008; PENNER, 2002). Ou seja, quando se avalia o voluntariado corporativo, pode-se classificá-lo como uma variação do voluntariado regular (tradicional), dado que é uma atividade

realizada fora ou durante o horário regular de trabalho, como consequência da escolha do indivíduo em doar tempo para atividades sem fins lucrativos através da empresa que ele é funcionário regular (GILDER; SCHUYT; BREEDIJK, 2005; PEREIRA, 2017).

O voluntariado corporativo além de ser considerado um tópico que está em ascensão nas empresas (RODELL *et al*, 2015), é uma iniciativa de engajamento de funcionários bem estabelecida que é utilizada amplamente em uma diversidade de empresas e setores (PLEWA *et al*, 2015). Essa disposição tem a finalidade de aumentar o comprometimento e relacionamento com as comunidades nos locais em que essas empresas atuam (CORRULLÓN; MEDEIROS FILHO, 2002).

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

O processo pelo qual as pessoas dão sentido às experiências em curso, por exemplo, voluntariado corporativo, é chamado *sensemaking* (WEICK, 1995), além disso, o *sensemaking* acontece quando as pessoas são confrontadas com a ambiguidade e complexidade e que auxilia a compreender às variáveis que influenciam a maneira como os indivíduos dão sentido às experiências (GLAVAS; AGUINIS, 2017). O voluntariado corporativo é um terreno fértil para o *sensemaking*, pois muitas vezes no ambiente da ação voluntária e também no ambiente corporativo são criadas tensões, aprendizados e vivenciados dilemas sociais (GLAVAS; AGUINIS, 2017; KLEINSCHAFFER; MORRISON; DOWELL, 2018; GILDER; SCHUYT; BREEDIJK, 2005; CAUDRON, 1994; PETERSON, 2004; TEODÓSIO, 2001). Essa informação conduz à reflexão sobre qual o sentido que o voluntário corporativo assume na vida dos funcionários que atuam nesses projetos vinculados a empresa onde trabalham.

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

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

A partir disso, esse artigo tem como objetivo geral: Identificar qual o sentido construído pelo funcionário a partir da participação em ações voluntárias promovidas pela empresa.

Diante disso, esse artigo se enquadra nos moldes do paradigma qualitativo (DENZIN; LINCOLN, 1998), pois envolve o entendimento do sentido atribuído ao voluntário empresarial na execução de sua atividade, no qual não há a formulação de hipóteses, mas há a compreensão e análise dos resultados. Considerando a complexidade do processo de *sensemaking*, o método

qualitativo é necessário à medida que implica em uma pesquisa com pessoas, fatos e locais que constituem o objeto de estudo (CHIZZOTTI, 2003).

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

Os estudos que abordam sentido do voluntariado ainda são escassos tanto nas pesquisas nacionais quanto internacionais, buscar por sentidos atribuídos ao voluntariado corporativo. Justifica-se esse artigo dado de sua ênfase por haver muitos atores nesse processo, a análise de *sensemaking* a respeito do voluntariado corporativo permite uma compreensão do processo de sentido além dos limites tradicionais de trabalho e organização, contribuindo com os sentidos trazidos aos funcionários, visto que há crescimento significativo das empresas que estão disponibilizando esses tipos de atividades; trazer novos estudos do voluntariado corporativo nos estudos brasileiros; identificar a variabilidade nos efeitos do voluntariado corporativo e o sentido que os voluntários identificaram através do *sensemaking*, também por apresentar certo grau de ineditismo, ao propor pesquisar os temas: Voluntariado Corporativo e *sensemaking* em um mesmo estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Voluntariado Corporativo

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

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

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

Para Goldschmidt (2014) o principal objetivo de um programa de voluntariado empresarial deve ser resgatar a percepção de encadeamento das relações da qual parte de uma conexão frágil de relações interdependentes. O objetivo e propósito do voluntariado empresarial é compartilhar os compromissos da pessoa jurídica (empresa), com os funcionários, pessoa física. A empresa possui um investimento social definido por meio de uma área, instituto ou fundação. A empresa sabe quais são os resultados que deseja atingir com o investimento social

e organiza o voluntariado em torno delas. As atividades tendem a ser estruturadas e possuem o apoio maior da empresa, como transporte, horas de trabalho cedidas, refeição entre outras (GOLDSCHMIDT, 2014).

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

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

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

Sensemaking: Contexto e definições

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

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

A primeira característica da teoria de *Sensemaking*, está fundamentada na construção da Identidade, apresenta que o *sensemaking* inicia com um questionamento de um "*sensemaker*" (indivíduo): "Como posso saber o que eu acho até que eu veja o que eu digo?" e

de acordo com Weick (1995, p. 18), essa interrogativa é um incômodo, pois pode parecer que o indivíduo é singular, porém nenhum indivíduo age como um único *sensemaker*.

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

3. METODOLOGIA

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

Diante disso, esse artigo se enquadra nos moldes do paradigma qualitativo (DENZIN; LINCOLN, 1998), pois envolve o entendimento do sentido atribuído ao voluntário empresarial na execução de sua atividade, no qual não há a formulação de hipóteses, mas há a compreensão e análise dos resultados. Considerando a complexidade do processo de *sensemaking*, o método qualitativo é necessário à medida que implica em uma pesquisa com pessoas, fatos e locais que constituem o objeto de estudo (CHIZZOTTI, 2003). Os dados foram analisados utilizando-se a análise de conteúdo, referida em Bardin (2006). Foram realizadas vinte e nove entrevistas em profundidade, analisadas nas sete propriedades do *Sensemaking* (WEICK, 1995; WEICK, SUITCLIFFE, OBSTFELD, 2005).

Os indivíduos desse artigo são voluntários empresariais, os quais participam ativamente – não apenas atividades de assistencialismo - de programas promovidos pela organização na qual trabalham, e deu-se através de entrevistas semiestruturadas e em profundidade. Foram ao todo 29 entrevistados de 20 à 56 anos, As entrevistas foram gravadas e ocorreram de 18 de Setembro de 2018 à 22 de Novembro de 2018, com posições de estágio à coordenação. A busca por esses profissionais deu-se através de empresas que possuem ações voluntárias, grupos de estudos especializados em voluntariado empresarial e também foram procurados arbitrariamente, por acessibilidade em plataformas digitais corporativas visto que estas são considerado um *hub* estendido de profissionais e rede social profissional.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

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

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

Quadro 1: Categoria da propriedade identidade

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

Fonte: Elaborado pela autora

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

Pode-se observar pelos estudos apresentados que o processo de *sensemaking* envolve entender os eventos em que os indivíduos estão inseridos, e que possuem implicações para a identidade dele, além de implicações para o futuro do indivíduo e como ele irá contar o futuro, interagindo com outros atores (WEICK, 1995), dessa forma, o voluntariado corporativo se conecta à produção de sentido dos participantes. E o *sensemaking* é produzido em que acontecer em torno do indivíduo, e quais são as implicações desses eventos, além de retratar que quantos mais *selves* acessar, mais significados e sentidos é capaz de impor (WEICK, 1995).

- 2) **Retrospectivo**, é a segunda propriedade do *sensemaking*. Os voluntários corporativos agem no momento presente, mas reconhecem suas ações depois que elas ocorreram (passado), no momento que estão contando a história. O sentido do presente é baseado em parte nas experiências do passado, ou seja, resgatando experiências anteriores vivenciadas, vividas durante as ações ou durante o preparo para em um determinado momento, é aprender o que é

pensado, analisando o que foi dito, através da experiência (WEICK, 1995; BORGES; JUNGES; CHRISTMANN, 2013). Os aspectos das experiências podem ser evocados de muitas formas.

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

Quadro 2: Categoria da propriedade retrospectivo

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

Fonte: Elaborado pela autora

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

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

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

Quadro 3: Categoria da propriedade criado em ambientes sensíveis

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

Fonte: Elaborado pela autora

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

4) Social, é a quarta propriedade. A propriedade social é referente à conduta individual, sendo influenciada por pessoas presentes, ou imaginadas, em trocas interativas (WEICK, 1995; BORGES; JUNGES; CHRISTMANN, 2013), isto é, o processo de *sensemaking* nunca é solitário, os demais atores são participantes na construção de sentido, uma vez que ele é apreendido em um contexto social, por ser criado na ação, é feito no *network*, significados compartilhados, linguagem comum e interação social (WEICK, 1995). Nas categorizações,

percebe-se que o ambiente influencia essa construção quando a interação acontece com uma ONG, Instituição, grupo de pessoas, time, equipe, etc. O que é falado e destacado é concluído como determinados por quem se socializou e como o voluntário foi socializado (WEICK, 1995).

Quadro 4: Categoria da propriedade social

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

Fonte: Elaborado pela autora

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

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

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

Quadro 5: Categoria da propriedade contínuo

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

Fonte: Elaborado pela autora

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

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

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

Quadro 6: Categoria da propriedade focado em pistas extraídas

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

Fonte: Elaborado pela autora

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

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

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

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

Quadro 7: Categoria da propriedade plausibilidade

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

Fonte: Elaborado pela autora

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

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

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

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sentido do voluntariado se altera dependendo do tipo de ambiente e contexto que o indivíduo está inserido, além de muitas vezes a empresa ter a ação e permitir atividades apenas fora do expediente. Essas construções sociais variam entre organizações e contribuem para o entendimento de que, cada empresa, possui motivos e desejos diferentes relacionados à ação de um trabalho voluntário (BEZERRA; OLIVEIRA, 2007).

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

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

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

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

O engajamento e comprometimento dos voluntários depende do momento que ele se encontra de empresa, e quais são os planos da empresa em manter o voluntariado. Os sentidos estão diretamente conectados ao que se diz respeito com o meio externo no ambiente de trabalho (colegas, amigos, liderança) e interno com a identidade do funcionário. As pessoas que realizam o voluntariado quando reconhecido que não foi forçado, tem uma percepção diferenciada das pessoas que realizam de maneira obrigatória. Os ganhos e benefícios são muito relativos à percepção, pois as empresas não possuem um programa de desenvolvimento alinhado às competências pessoais.

REFERENCIAS

- AGUINIS, H.; GLAVAS, A. On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. **Journal of Management**, 45. 2019.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70, 2006.
- BEÚ, N. B.. **Motivações para o voluntariado empresarial: desenvolvimento de um instrumento de medida**. 2010. 104 f., il. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)-Universidade de Brasília, Brasília, 2010.
- BORGES, M. L.; JUNGES, F. M.; CHRISTMANN, I. S. Sensemaking como processo comunicativo na prática da gestão da liderança intermediária em uma organização do setor de ti. Unisalle. V.2, n.2, set. 2013.
- CAUDRON, S. Volunteer efforts offer low-cost training options. **Personnel Journal**, Vol. 73 No. 6, pp. 38-44, 1994.
- CAVENAGHI, L. M. S. **Sentido atribuído ao processo decisório referente à sustentabilidade em contexto organizacional**. 2016. 138 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2016.
- CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**. Braga-PT, v. 16, n. 2, p. 221-236, 2003.
- CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**. Braga-PT, v. 16, n. 2, p. 221-236, 2003.
- CLARY, E., SNYDER, M. The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations. **Current Directions in Psychological Science**. V.8, n, 5, p. 156-159, 1999.
- COLVILLE, I., BROWN, A. D., PYE, A. Simplicity: Sensemaking, organizing and storytelling for our time. **Human Relations**, 65, 5-15, 2012.
- CORULLÓN, M. B. G., MEDEIROS FILHO, B. **Voluntariado na empresa: Gestão eficiente da participação cidadã**. São Paulo: Petrópolis. 2002.
- DENZIN, N., LINCOLN, Y. *The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues*. Thousand Oaks, (Calif), Sage, 1998.
- DENZIN, N., LINCOLN, Y. *The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues*. Thousand Oaks, (Calif), Sage, 1998.
- FERREIRA, M., PROENÇA T., PROENÇA J. As motivações no trabalho voluntário. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, 43-53, 2018.
- GARAY, A. B. S., MAZZILLI, C. P. Uma análise do(s) significado(s) do trabalho do voluntariado empresarial. **Revista Eletrônica de Administração**, vol. 9, n. 5, p. 1-17. 2003.
- GILDER, T.C.; SCHUYT, T.N.M.; BREEDIJK, M. Effects on an employee volunteering program on the work force: the ABN-Amro case, **Journal of Business Ethics**, vol. 61, no. 2, pp. 143-152. 2005. Disponível em < <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-005-7101-x>> Acesso em 19/set/2018.
- GOLDSCHMIDT, A. **Voluntariado Empresarial – Estratégias Para A Implantação de Programas Eficientes**. Ed. Saraiva. 2014
- KHAN, M. Management of Corporate Volunteers and the Effects of Volunteering on the Well-Being and Engagement of Employees: A Review and Framework for Future Research. **International Journal of Human Resource Studies**, [S.l.], v. 6, n. 3, p. Pages 74-86, sep. 2016. ISSN 2162-3058. Disponível em: <http://www.macrethink.org/journal/index.php/ijhrs/article/view/10036>>. Acesso em: 17 jan. 2019.
- KLEINSCHAFER, J., MORRISON, M., DOWELL, D. The importance of the service encounter in influencing identity salience and volunteering behavior in the cultural

sector. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, First Online; 2018. DOI: 10.1007/s12208-018-0209-3

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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