

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
MBA EM GESTÃO E EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Marcos Paulo dos Reis

VOLUNTARIADO CORPORATIVO - 15 ANOS DEPOIS

Orientadora: Prof.^a Dr^a Graziella Maria Comini

SÃO PAULO

2016

À minha querida filha Lara Garcia Reis, que nasceu durante esse MBA (4 de maio de 2011), e que hoje é a alegria da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar à Deus, criador e mantenedor da vida.

Aos amigos da área de Voluntariado Corporativo, que sempre me desafiaram muito a pensar na minha prática e a olhar o voluntariado como propulsor de cidadania nesse país e em outros lugares do mundo.

À minha orientadora, Graziella que me desafiou com esse tema. Sua visão, seu apoio, suas críticas e por ser tão motivadora desse tema.

À Professora, Dra. Rosa Maria Fisher, também coordenadora desse MBA a quem tenho gratidão por acreditar que eu pudesse chegar lá. Acho que ainda não cheguei, mas estou a caminho. Obrigado por todas as oportunidades.

Aos colegas da turma 6 do MBA - Gestão e Empreendedorismo Social - pelo apoio e compartilhamento de ideias e momentos de muitas alegrias.

A equipe do CEATS, em especial à querida Rosangela pela sua dedicação, carinho e respeito durante todo o curso, e ao apoio inestimável da Alda que foi decisivo para a conclusão desse trabalho acadêmico.

Ao amigo Edgar Hernandez, por toda sua colaboração e conselhos como um mestre no tema de TCC e artigos universitários. Edgar que tanta paixão inspira por sua querida Venezuela, paixão que eu também cultivo. “Dios bendiga a Venezuela!”

À querida amiga Marli Romanini, pela leitura do TCC e por suas sugestões e correções.

À minha esposa Karla pela paciência, apoio e incentivo de sempre.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar o Voluntariado Corporativo no Brasil, desde 2001 e a sua situação atual. Nos últimos anos aumentou-se a preocupação da sociedade com os temas relacionados à ética, cidadania, direitos humanos, desenvolvimento econômico, desenvolvimento sustentável e inclusão social; tal questão vem crescendo também nas organizações privadas, muitas vezes, mas não somente, por exigência do cumprimento da legislação local ou internacional. Na medida que a Responsabilidade Social se consolida no meio empresarial, e caminha a sustentabilidade, as tendências a um voluntariado a distância ou digital tornam-se mais integradas ao negócio das empresas, podendo inclusive abranger outros espaços ultrapassando fronteiras geográficas. Por meio da compilação documental e entrevistas *on-line* foi possível abarcar os objetivos do trabalho, podendo constatar a evolução, a situação atual e as tendências de um Voluntariado Corporativo que se torna cada vez mais influenciado pelas ferramentas tecnológicas e melhorando a disponibilização de recursos, a estruturação dos programas e a prática social. Por fim, para avançar na temática recomenda-se que outros estudos aprofundem na análise de estas ferramentas e as práticas utilizadas pelas organizações na implementação de voluntariado corporativo.

Palavras chaves: Voluntariado Corporativo, Voluntariado Digital, Responsabilidade Social.

ABSTRAC

This paper aims to analyze Corporate Volunteering in Brazil, since 2001 and its current situation. In recent years, society's concern with issues related to ethics, citizenship, human rights, economic development, sustainable development and social inclusion has increased. This issue has also been growing in private organizations, often, but not exclusively, due to compliance with local or international legislation. As Social Responsibility is consolidated in the business environment, and sustainability is moving forward, the trends towards distance or digital volunteering become more integrated into the business of companies, and may even cover other areas beyond geographical boundaries. Through documentary compilation and online interviews it was possible to cover the objectives of the work, being able to verify the evolution, the current situation and the trends of a Corporate Volunteering that becomes increasingly influenced by the technological tools and improving the availability of resources, The structuring of programs and social practice. Finally, to advance in the theme, it is recommended that other studies go deeper into the analysis of these tools and the practices used by the organizations in the implementation of corporate volunteering.

Keywords: Corporate Volunteering, Digital Volunteering, Social Responsibility.

PENSAMENTO

“As pessoas são a verdadeira riqueza de uma nação”.

(Relatório de Desenvolvimento Humano – PNUD, 1990)

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

1. Ethos - Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social
2. Gife - Grupo de Institutos Fundações e Empresas
3. IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
4. CBVE - Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial
5. IDH - Índice de Desenvolvimento Humano
6. Idis - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social
7. Ipea - Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada
8. ISP - Investimento Social Privado
9. ONG - Organização não governamental
10. ONU - Organização das Nações Unidas
11. OSC - Organização da Sociedade Civil
12. Oscip - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
13. RSC - Responsabilidade Social Corporativa
14. RSE - Responsabilidade Social Empresarial
15. VE - Voluntariado Empresarial
16. VC - Voluntariado Corporativo
17. Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
18. CCS - Centro de Colaborações Solidárias

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	3
RESUMO.....	4
ABSTRAC.....	5
PENSAMENTO.....	6
INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	12
1.1 Delimitação do tema.....	12
1.2 Justificativa	14
1.3. Objetivos do trabalho	14
1.3.1. Objetivo Geral	14
CAPÍTULO II: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1. Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e o Voluntariado Corporativo (VC)	15
2.1.1 Responsabilidade Social Corporativa	15
2.1.2. A RSC no Brasil.....	17
2.2 Voluntariado Corporativo	19
2.2.1.Tipos de voluntariado corporativo	21
2.2.2 Contexto histórico do VC	22
2.2.3. O Voluntariado Corporativo na empresa dentro do conceito de RSC.....	24
2.2.4 Impactos de ação do Voluntariado Corporativo	27
2.2.5 Implementação de um programa de voluntariado.....	30
CAPÍTULO III. METODOLOGIA DA PESQUISA	32
3.1. Tipos de pesquisa.....	32
3.2. Amostragem	33
3.3. Instrumentos de Coletas de Dados	33
CAPITULO IV. EVOLUÇÃO DO VC NO BRASIL	35
4.1. Ritmo de crescimento do voluntariado cooperativo.....	35
4.2. Ferramentas de gestão.....	36
4.3. Resultados na gestão.....	38
CAPÍTULO V. ANALISE GERAL DO VOLUTARIADO CORPORATIVO	40
5.1. Situação atual.....	41
5.1.2. O clique solidário	44

5.2. Tendências	44
5.2.1. Tendência global	46
5.3 Resultados dos casos estudados	48
5.4. Percepções quanto as mudanças no VC	49
5.4.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA)	50
5.4.2. Recomendações	51
CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS	61

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de figuras

Figura 1. Etapas do VC.....	24
Figura 2. Crescimento do VC.....	36
Figura 3: Envolvimento da comunidade, voluntários e empresa.....	37
Figura 4: Voluntários on-line da UNV em 2013.....	46
Figura 5: Modelo de voluntariado empresarial.....	52
Figura 6: O papel dos governos no voluntariado.....	53

Lista de quadros

Quadro 1. Marcos históricos do voluntariado no Brasil.....	23
Quadro 2. Empresas Pesquisadas.....	34
Quadro 3. Proposta de horários para realizar VC.....	38
Quadro 4. Matriz FOFA.....	51
Quadro 5. Recomendações de Voluntariado Online.....	53

INTRODUÇÃO

O voluntariado corporativo tem sido utilizado por muitas empresas como um dos principais braços de suas atuações no âmbito da responsabilidade social. Segundo o relatório do Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (2010), além de ser considerado um recurso estratégico que permite fortalecer a imagem social da empresa junto à comunidade, o voluntariado corporativo tem sido visto como uma prática que permite desenvolver competências essenciais nas pessoas. Isso gera iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e Voluntário Corporativo (VC) que viajam fora das fronteiras nacionais e chegam aos países onde a empresa possui subsidiárias, fábricas ou escritórios. Muitas vezes, essas áreas são alvo de projetos de desenvolvimento, em que o trabalho profissional dos funcionários da empresa, sob a forma de VC, pode contribuir para alcançar os objetivos de alívio da pobreza (Fundação CODESPA, 2012, p22).

Na era da interação total e da conexão onipresente, estamos cada vez mais conectados uns aos outros e com o mundo, num ambiente de crescente visibilidade e interesse do público pela vida privada. Ao mesmo tempo em que a produção colaborativa nos coloca cada vez mais próximos da construção da inteligência artificial. A inteligência coletiva vem sendo construída a cada postagem. Seja nos grandes portais, nos sites pessoais ou nas mídias sociais, as tribos interconectadas comungam através da rede. Enquanto reagem como uma alma única onde o 'sou' deu lugar ao 'somos'. Impossível fugir desta comunhão tecnológica da conexão onipresente e da interatividade mediada total. A cada dia somos mais conectados e interativos (Galiano,2014,p11).

Para ajudar na reflexão sobre a realidade mutante na qual vivemos, é importante destacar a reflexão de Galiano (2014 p12): "Com o aperfeiçoamento da realidade virtual poderemos simular todas as situações imagináveis, e isso vai exacerbar a nossa relação com os sentidos e a intuição. Teremos razões para nos fascinar e nos alienar".

Isto gera uma reflexão acerca da realidade virtual em que todas as forças que movem ao mundo, estão nas redes digitais. Diante destas afirmações o

Voluntariado Corporativo não escapa disto, evoluindo assim nos últimos 15 anos a um VC Online, tendo como resposta a que as empresas revisem seus programas de Responsabilidade Social Corporativa encarando novos desafios nesta nova era tecnológica.

Neste sentido, o presente trabalho tem como objetivo traçar uma linha do tempo sobre as práticas de Voluntariado Corporativo (VC) nos últimos 15 anos. Por meio de uma série de entrevistas e casos de estudos que permitiram analisar as práticas e ações atuais de importantes companhias tanto no mundo como no Brasil, visando apresentar as novidades e desafios do VC.

As contribuições vieram de especialistas e funcionários de organizações consolidadas e reconhecidas internacionalmente, entendendo as diversas perspectivas sobre o tema em nível mundial.

Este trabalho foi estruturado em cinco capítulos, abordando diferentes conceitos, iniciativas, discussões, reflexões e estudos concernentes ao VC e o seu papel dentro da Responsabilidade Social Corporativa.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

1.1 Delimitação do tema

Gradualmente, as organizações foram sendo pressionadas a contribuir de forma mais efetiva para um desenvolvimento sustentável, assim o envolvimento das empresas na cooperação de projetos de desenvolvimento ou de negócios integrado como uma ação social foi evoluindo. Muitas empresas multinacionais como Telefônica, PWC, Shell, Santander entre outras vêm mudando de uma participação esporádica a uma direção a uma mais ativa, direta e estratégica para a contribuição a um entorno mais integrado. No Brasil, empresas como Itáu, Vale e Bradesco, são alguns exemplos de participação em ações sociais.

Muitas corporações sentem que só podem contribuir na resolução de problemas sociais através da ação social ou filantropia. Esta última é entendida como contribuições de natureza financeira ou de outro tipo de causa, que, provavelmente, não esteja diretamente relacionada com o negócio, mas sim com relevante ligação em termos de solidariedade. No entanto, outros reconhecem que é também útil para promover uma política de *Responsabilidade Social Corporativa (RSC)* mais estratégica alinhada com o negócio (sem o que implica abandonar a ação social de natureza filantrópica ou outra) e, assim, alcançar grande sucesso na redução da pobreza através da sua própria atividade corporativa (CODESPA FUNDATION, 2012, p25).

Segundo uma pesquisa do Reputation Institute (2016), a Responsabilidade Social Corporativa tem um peso de 41% nas avaliações dos consumidores sobre a reputação de uma empresa. A este respeito, a RSC oferece uma oportunidade de combinar ação social de uma empresa com ações mais integradas, o que leva as empresas, a busca do impacto positivo sobre os seus grupos de interesse e sobre a sociedade em geral no cerne de sua filosofia de negócios.

Enquanto a outros tipos de ações sociais, todos os dias, milhões de pessoas fazem todos os tipos de contribuições voluntárias criando valor para os clientes dessas empresas sócios. Esta ideia há vários anos, parecia incompreensível,

pois o voluntário era para instituições de caridade, não para empresas, com fins lucrativos (Cook, 2008, p9).

Desta forma, muitas empresas globais começaram a incentivar seus funcionários a participar como voluntários em projetos que visam a redução da pobreza dando origem a uma nova estratégia conhecida hoje como *Voluntariado Corporativo (VC)*. Essa forma de VC pode ter um componente internacional, quando os voluntários viajam para áreas em desenvolvimento, ou pode ser local / nacional, em casos onde a empresa está presente na área de desenvolvimento (CODESPA FUNDATION, 2012, p33)

Entre outros dados importantes a destacar nesta pesquisa, é o acesso à tecnologia e comunicações, Galiano (2014, p44) faz menção aos chamados “nativos digitais” ou em outras palavras cibernautas. Eles representam 5,2% dos 7 bilhões de indivíduos da população mundial, ou seja, aproximadamente 363 milhões de pessoas; são jovens e conectados, entre 15 e 24 anos, com cinco ou mais anos de experiência on-line. A Islândia é o país com a maior proporção, 13,9%, seguido por Nova Zelândia, Coreia, Malásia, Lituânia, EUA, sendo que, em números absolutos, a maior quantidade desses jovens encontra-se na China (75 milhões), nos EUA (45 milhões) e na Índia (23 milhões); o Brasil ocupa o quarto lugar, com 20 milhões. Daí a importância do cenário atual da globalização como aproximação em todas as áreas da gestão empresarial e a digitalização do voluntariado.

Neste sentido, presumindo que a RSC e o VC estão em constante se adaptando a novas tendências e cada vez abrangendo diversas áreas é interessante formular as seguintes questões:

Como tem sido a evolução da RSC e do VC nos últimos quinze (15) anos?

Podem se tornar uma poderosa unidade estratégica para práticas de negócios que realmente gerem mais inclusão, menos pobreza, e crescimento mais sustentável no futuro?

De que forma a era digital está influenciando a forma de participação social?

1.2 Justificativa

Desde os mais de 30 anos em que o Voluntariado Corporativo e a Responsabilidade Social Corporativa foram definidos, a ideia “temos que fazer o bem” nas relações com as comunidades principalmente no Reino Unido e nos Estados Unidos, cresceu e se transformou em um recurso estratégico mundialmente reconhecido que beneficia a sociedade, os empregados que se voluntariam e as empresas que incentivam e apoiam seu trabalho. Desta maneira, passa a ser parte integral das estratégias de responsabilidade social e sustentabilidade das empresas (IAVE, 2011, p1).

Neste sentido, o presente trabalho acadêmico visa estabelecer uma análise da situação atual e a sua evolução nos últimos 15 anos, e, ao mesmo tempo uma conceituação clara sobre RSC e o voluntariado dentro desses parâmetros. Com apoio de ferramentas de pesquisa para entrevistas com empresas globais, regionais, nacionais e ONGs que promovem e apoiam o VC e a RSC foi possível desenvolver o levantamento de informação documental. Como observador independente, espera-se que esta análise aporte como base teórica a outros trabalhos que se proponham avançar na fronteira do conhecimento nos temas relacionados ao VC e a RSC.

1.3. Objetivos do trabalho

1.3.1. Objetivo Geral

Identificar a evolução de práticas de voluntariado corporativo nos últimos 15 anos.

1.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Mapear empresas que continuam com Voluntariado Empresarial;
- ✓ Identificar as mudanças implementadas no VC a partir do uso da internet;
- ✓ Analisar as tendências na gestão e as áreas de atuação do VC.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e o Voluntariado Corporativo (VC)

A natureza e o âmbito da responsabilidade social das empresas mudaram ao longo do tempo. O conceito de RSC é relativamente novo, o termo só tem sido largamente utilizada desde os anos 1970 (Barros e Fernandes, 2012, p11). Mas, enquanto as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias colocadas sobre as organizações podem diferir, é provavelmente correto dizer que todas as sociedades em todos os pontos no tempo tiveram algum grau de expectativa de que as organizações atuariam de forma responsável, por alguma definição.

Enquanto, o voluntariado corporativo é uma força dinâmica impulsionada por empresas que querem fazer uma significativa diferença em relação aos graves problemas globais e locais. Porém a responsabilidade social corporativa e o voluntariado corporativo vislumbram-se como as ferramentas idôneas das empresas do século XXI em busca de uma gestão e administração mais sustentável (Lesniovski, 2013, p4).

Neste sentido o presente capítulo, visa apresentar os fundamentos teóricos e a evolução histórica da RSC e o VC, visando entender as suas características e assim encaminhar o adequado diagnóstico da situação atual.

2.1.1 Responsabilidade Social Corporativa

Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é o termo empregado para ações cidadãs com ênfase no desenvolvimento social, sustentável e responsável da comunidade e instituições (Soares, 2010, p3).

Para Soto e Villamizar (2015, p13), RSC se define como “uma visão de negócios, ligada harmonicamente ao desenvolvimento econômico com o respeito pelos valores éticos, das pessoas, a comunidade e o meio ambiente, em toda a cadeia de valor”. As empresas a aplicam baseada em um conjunto de ações realizadas para dirigir o negócio com princípios de transparência, bom governo, direitos humanos e vinculação com a comunidade. Assim mesmo, a

empresa oferece um marco em que as práticas podem se alinhar com a estratégia da empresa, sem esquecer os seus objetivos de receita e crescimento.

Também, é válido compreender a responsabilidade social corporativa como a ação comprometida da empresa com todos os grupos envolvidos nos três pilares: social, ambiental e econômico, convergindo a um dos componentes deste grupo de interessados, o público interno. Para Barros e Fernandes (2012, p4), este grupo que compõe o público interno inclui os funcionários e dependentes com ações voltadas para programas de investimentos no bem-estar de ambos (programas de remuneração e participação nos resultados, assistência médica, social, odontológica, alimentar e de transporte) e para programas e qualificação dos empregados (programas internos de treinamento e de capacitação e projetos de financiamento de cursos externos com vistas a sua maior qualificação profissional).

Enquanto a Responsabilidade Social Corporativa como modo de gestão, Alvares, Katz e Goldberg (2003 ,p15) destacam que na última década, cresceu a exposição na mídia, nos fóruns empresariais, no setor público e no terceiro setor de termos de RSC, atuação social, marketing social, sustentabilidade, entre outros, tentando abarcar conceitos que deem base para o crescente investimento das empresas.

Os autores partem da hipótese de que as empresas que realizam investimento social privado tendem se abrir mais facilmente para adoção de um modelo de gestão socialmente responsável, envolvendo seus principais executivos, no processo de implantação e comunicação da responsabilidade social e refletindo mais estrategicamente no papel da empresa com relação a sociedade.

Como desafio da RSC, o estudo da Galp Voluntária (2011), explica como um programa de voluntariado empresarial explica como o *envolvimento dos colaboradores* poderia potencializar o crescimento da RSC. Isto através da criação de um programa que captasse este envolvimento.

Neste sentido, o programa Galp Voluntária foi criado para facilitar, concretizar e potencializar iniciativas de Voluntariado destinadas a promover o bem comum. Este programa refletiu o compromisso da Galp Energia para com a comunidade,

em que se pretende igualmente envolver o seu ativo mais importante - o capital humano. A missão da Galp Voluntária consiste assim em promover uma efetiva intervenção dos seus colaboradores ao serviço da comunidade em geral e nas regiões em que a Galp Energia se insere, através de ações de Voluntariado Empresarial alinhadas com os negócios e com a identidade corporativa.

2.1.2. A RSC no Brasil

A responsabilidade social corporativa no Brasil tem suas origens na década de 1960, quando a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas – ADCE, reconheceu a função social da empresa, de acordo com Álvares, Katz e Golberg, (2003). Em 1984 a empresa Nitrofértil foi a primeira empresa brasileira a publicar um Balanço Social. Em meados de 1997, em virtude da campanha do sociólogo Hebert de Souza, foi incentivada a aproximação dos empresários com a questão social e nessa época, foi lançado um modelo de Balanço Social, atualmente é utilizado pelas empresas como um estímulo para divulgação dos seus resultados sociais, o modelo do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE.

Num ensaio sobre a utilidade e conteúdo do Balanço Social, enfatizaram a relevância desse relatório, além de esclarecer que os dados relativos ao desempenho social da entidade fazem parte da sua estrutura e podem ser facilmente sistematizados (Calixto, 2007, p3).

Cabe também destacar que foram grandes as mudanças a partir da abertura democrática em 1988, que propiciou a transição do modelo fechado dos 40 anos anteriores para um regime mais aberto do ponto de vista político, comercial, financeiro e de investimento direto. A estabilização econômica conseguiu reduzir a inflação para patamares moderados, tendo sido a abertura uma pré-condição para essa estabilidade. O crescimento tem sido ainda bastante tímido nesse cenário, com tendências mais positivas, a partir do primeiro semestre do 2004 (Alvares, Katz e Golberg, 2001, p23).

Assim novas forças no mercado durante os anos 90, entram em cena as organizações não governamentais ou organizações civis sem fins lucrativos, hoje englobadas pelo chamado terceiro setor, noção escolhida como conceitos

de primeiro setor (governo), e segundo setor (iniciativa privada). Isto gerou um questionamento sobre o que tem em comum esse discurso com forte âncora no terceiro setor, de sustentabilidade ambiental e social, no mundo dos negócios.

Desde o ano 2000, está surgindo um modelo diferenciado de RSC seguindo a tendência na América Latina, centrado em *insights* significativos que ajudam a construir o entendimento das implicações de diferenças culturais para a RSC em geral e, especificamente, o voluntariado empresarial, onde Allen (2012, p41) explica:

Tradição Cultural: RSE nos países em desenvolvimento e no Brasil, atrai fortemente as tradições culturais indígenas baseando-se na filantropia, ética empresarial e inserção comunitária.

Reforma Política: A RSE no Brasil, geralmente acompanha o processo de reforma sociopolítica, que muitas vezes leva o comportamento das empresas em direção à integração das questões sociais e éticas.

Prioridades socioeconômicas: Neste caso, a RSC está mais diretamente moldada pelo ambiente socioeconômico e as prioridades de desenvolvimento que isso cria.

As lacunas de governança: No país, a RSC é muitas vezes vista como uma forma de ligar as lacunas de governança deixadas por ineficácia, ineficiência ou poucos recursos do governo.

Resposta à Crise: Muitas vezes têm o efeito de catalisar reações da RSC no âmbito econômico, social e ambiental ou crises industriais relacionadas com a saúde.

Acesso ao Mercado: A RSC pode ser vista como um facilitador para as empresas nacionais que tentam aceder aos mercados no mundo desenvolvido.

Padronização Internacional: Os Códigos e padrões de RSC são um fator-chave para a empresa brasileira. Isto permite incentivos ao investimento de multinacionais para o desempenho da RSC.

Ativismo dos Stakeholders: No Brasil, quatro grupos de interessados surgem como os ativistas mais poderosos para a RSC, entre eles: agências de desenvolvimento, os sindicatos, ONGs e associações empresariais. Estes quatro grupos fornecem uma plataforma de apoio junto com a mídia que também está a emergir como um ator chave para a promoção da RSC.

Todas estas características são visíveis em empresas importantes com atuação nestes programas podendo citar a Telefônica, Itaú-Unibanco, Bradesco, entre outras. Cada uma com suas diferentes estratégias e visões sobre a participação voluntária e a RSC.

Inúmeras pesquisas, algumas realizadas pela Fundação Itaú Social, Fundação Telefônica e Comunitas, comprovam que, a cada ano, a chamada Responsabilidade Social Empresarial tem experimentado crescimento, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos, no Brasil. Um forte componente desse movimento parece ser a busca por diferenciais competitivos, notadamente em mercados dominados por empresas de grande porte - mais suscetíveis a pressões de consumidores, acionistas, investidores, organizações da sociedade civil e outros *stakeholders*.

A esse crescimento, deve-se acrescentar a complexidade do próprio conceito empregado: um processo incipiente que começa a tomar corpo no âmbito das discussões acadêmicas e empresariais, envolvendo a busca por maior clareza e transparência em termos de ética e governança das organizações.

A opinião pública vem contribuindo para esse refinamento, mostrando-se mais seletiva ao avaliar o Investimento Social Privado realizado, sujeito a ampla divulgação pelas empresas. Ações filantrópicas promovidas com objetivos exclusivamente mercantis e orientadas pela associação simplista entre "boa imagem" e lucro têm comumente sido alvo de críticas negativas e boicotes, obtendo efeito contrário ao esperado.

2.2 Voluntariado Corporativo

O voluntariado corporativo é um conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento de seus funcionários com a comunidade

(CODESPA, 2012, p. 345). Do ponto de vista estratégico empresarial, a adoção de programas de voluntariado por instituições tem como objetivos a possibilidade de humanização do trabalho, o desenvolvimento de competências dos funcionários e o fortalecimento da cultura da empresa e de sua imagem junto à comunidade e aos funcionários, sendo todas essas demandas derivadas do novo cenário organizacional.

Este tipo de iniciativa empresarial varia desde empresas que incentivam a seus funcionários a fazer trabalho voluntário por conta própria, até sofisticadas intervenções de voluntários altamente qualificados durante o horário do expediente; desde incentivar atividades locais na comunidade até enviar empregados voluntários para outras regiões do mundo.

Os voluntários empresariais captam recursos financeiros e recursos em espécie; contribuem individualmente (micro voluntariado) para projetos de grande escala; organizam corridas, maratonas e eventos educativos comunitários. Muitas vezes são também bem-vindos os familiares, funcionários aposentados da empresa, clientes e parceiros estratégicos para atuarem juntos com os empregados voluntários.

As empresas atuam de forma colaborativa com ONGs globais e locais como parceiras que as ajudam a conhecer melhor as necessidades de comunidades e a concentrar os esforços de seus voluntários em áreas em que possam agregar o máximo de valor. Em troca, as empresas ajudam a fortalecer a capacidade das organizações parceiras e, juntas, criam novas iniciativas capazes de transformar as próprias organizações e as comunidades.

Neste sentido, é importante destacar as afirmações do programa de voluntariado das Nações Unidas (2015) sobre os aspectos fundamentais do VC como potencial ferramenta social e instrumento estratégico da responsabilidade corporativa:

1. *Toda empresa deve estabelecer uma adequada relação ganha-ganha com a comunidade através de uma equipe de voluntários ativa, organizada e comprometida;*

2. *Os programas de voluntariado permitem “construir uma força de trabalho qualificada, flexível e comprometida”. Aplicados em forma estratégica, estes programas podem ser ainda mais efetivos e mais econômicos que a capacitação profissional;*
3. *O VC vincula o acionar da empresa com benefícios diretos para a sociedade. “Uma sociedade com maior voluntariado é uma sociedade com maior capital social e maior consciência de um desenvolvimento equitativo e sustentável”.*

Desta maneira, o VC é desenvolvido conforme a suas áreas de atuação e as estratégias de cada programa de RSC.

2.2.1. Tipos de voluntariado corporativo

Existem dois tipos de VC em que os empregados podem desenvolver as suas atividades de voluntariado:

Voluntariado profissional; aquele em que os empregados contribuem mediante sua especialidade ou talento profissional nos projetos gerados pela empresa. Por exemplo, um/a especialista em sistemas desenvolve módulos de capacitação em tecnologias para crianças de escassos recursos ou o gerente de vendas mobiliza seu time para ensinar técnicas de venda a negócios familiares de uma certa região.

Voluntariado pontual ou extracurricular: aquele que não está relacionado com a operação da empresa ou das habilidades dos seus empregados, mas que se propõe a suprir as necessidades emergentes da comunidade. Por exemplo, um grupo de empregados/as construindo vias de acesso para pessoas com necessidades especiais.

Em muitos setores se considera um terceiro tipo de voluntariado aquele em que os empregados contribuem mediante doações ou apoio econômico as atividades promovidas pela empresa ou um grupo de empregados. Apesar de que a contribuição material é importante para fazer realidade às iniciativas, deve estar acompanhada de um compromisso e aproximação à realidade que se pretende transformar.

2.2.2 Contexto histórico do VC

A origem do VC vem de um contexto marcado pelas demandas crescentes de responsabilidade das empresas por parte dos consumidores e dos movimentos denominados “de antiglobalização”, que surgem ao final da década de noventa. Este mal estar se percebe como uma escassa responsabilidade empresarial que vai estendendo-se a sociedade e o seu conjunto, incluindo responsáveis e trabalhadores das próprias corporações. Como resposta a essa inquietude, as empresas começam a buscar formas de se envolver mais ativamente nas suas comunidades.

No entanto, cabe destacar, que o VC, apesar de ter proliferado neste contexto, não é algo absolutamente novo: empresas do mundo todo já tinham, tradicionalmente, um papel relevante no seu entorno imediato. Assim, podemos afirmar que, o VC como fenômeno definido surge a final da década de setenta nos Estados Unidos se disseminando pelo mundo, a partir de 1990, como um dos efeitos da globalização de acordo com Silva, Kemp, Carvalho-Freitas e Brighenti (2015). No Brasil, os primeiros programas desse âmbito vieram por intermédio das multinacionais norte-americanas.

Enquanto a legitimação acadêmica dos benefícios do VC se manifesta já em 1986 com a publicação nos Estados Unidos de *A New Competitive Edge: Volunteers from the Workplace* (Allen, Vizza & Keller, 1986, p198), que pretende dar resposta à pergunta de por que as empresas, cuja suposta missão é a produção de bens ou a prestação de serviços para conseguir um rendimento empresarial, deveriam além disso apoiar e investir no compromisso voluntário dos seus trabalhadores na comunidade.

Pela sua dupla função externa e interna o interesse por este tema é reconhecido como solução *ganha-ganha* entre a empresa, os trabalhadores e a comunidade, sem deixar de aumentar a cada ano. Cabe destacar que o VC após sua gênese nos Estados Unidos e a sua expansão pela Europa, atualmente pode-se encontrar em países como África do Sul e países do Oriente Médio, cada um destes com as suas características e peculiaridades. Assim mesmo, o VC é forte nas empresas globais e regionais de alguns países asiáticos, onde se

ênfatiza a projetos visíveis, com níveis elevados de participação e uma preocupação emergente pelo impacto que tem as iniciativas.

Na América Latina, está surgindo um modelo diferenciado de voluntariado corporativo, focalizado na transformação em vez da ajuda, exercitando o direito da participação cidadã e não só fazer o bem.

Também é importante destacar que existem fatos históricos relacionados ao voluntariado que estão ligados a evolução do VC no Brasil. A continuação apresenta-se um quadro com esses fatos que marcaram o Voluntariado no Brasil:

Quadro1. Marco histórico do voluntariado no Brasil

Marco	Histórico
1970	Início da atuação das ONGs internacionais no Brasil, que buscavam parceiros em outros países. Com decorrer no tempo sofreram uma transformação importante no seu conceito original, sendo hoje definidas como um conjunto de organizações da sociedade civil distinguindo-se do Estado e do mercado.
1990	Formas mais modernas de atuação social começam a surgir enormemente no período pós-Collor, com a incorporação de conceitos, filosofias, e procedimentos advindos do setor privado por parte das entidades do terceiro setor.
1996	Atuação da Fundação Abrinq, criada em 1990 por representantes do empresariado, na promoção da atividade voluntaria por meio do oferecimento de canais organizados para o voluntariado.
1998	Promulgada pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso a lei 9.608 de 18 de fevereiro, que estabelece as cláusulas para o exercício do voluntariado nas entidades sociais. Tal ação visa minimizar a probabilidade de ocorrência de problemas nas relações trabalhistas.
2001	Este ano foi declarado pela ONU como o ano Internacional do Voluntario, fomentando a prática voluntária, sua discussão e estudo ao redor do mundo.

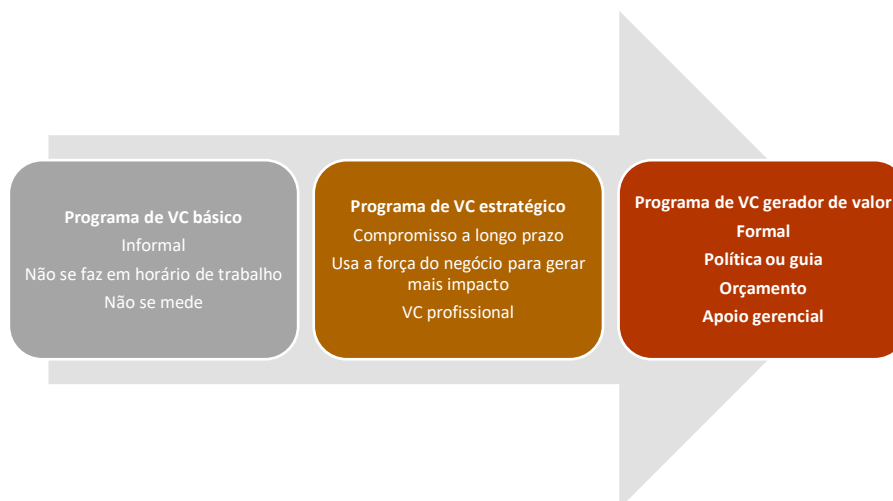
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Domenegueti (2001).

2.2.2.1 Etapas do VC

Chacón e Villamizar (2015) afirmam que nos últimos anos o VC aponta a ações sociais muito pontuais, de tipo assistencialista como entrega de presentes no natal, visita a orfanatos ou recolher lixo das praias. Não se considera como elemento estratégico da responsabilidade social de uma companhia mais sim como uma atividade que integra ao pessoal e que não passa de um merecido reconhecimento moral.

Como complemento das ações sociais pontuais, é preciso destacar as etapas do VC (Ver gráfico 1) o qual pode-se diferenciar em três tipos de programas: básico, estratégico e gerador de valor.

Figura 1. Etapas do VC.



Fonte:

Elaborado pelo autor a partir de Chacón (2015)

2.2.3. O Voluntariado Corporativo na empresa dentro do conceito de RSC

No mundo empresarial moderno muitas empresas reconhecem a importância de ser social e ambientalmente responsáveis, e muitas vezes vão implementar iniciativas filantrópicas, tais como captação de recursos anuais para uma causa, ou um projeto voluntário dos seus empregados. Porém, as empresas que incorporam a responsabilidade social em seu modelo de negócio, devem provar

que uma dedicação a estas iniciativas leva um longo caminho, tanto para a causa e sua reputação.

Muitas empresas incluem a responsabilidade social em suas operações, para garantir que os produtos são socialmente sustentáveis. Existem ferramentas de verificação que estão disponíveis a partir de uma multiplicidade de entidades internacionais (FST, 2016) tais como as normas ambientais Underwriters Laboratories, BIFMA, BioPreferred e Selo Verde. Esses recursos ajudam as empresas e seus consumidores a identificar riscos potenciais associados com ciclo de vida do produto. Desta maneira permitem que os usuários finais possam confirmar práticas da corporação aderindo aos ideais de responsabilidade social.

No entanto, outras corporações usam a RSC como uma das estratégias de gestão mais recente, onde as empresas tentam criar um impacto positivo na sociedade ao fazer negócios, sugerindo que a RSC seja muito mais eficaz do que a responsabilidade social imposta pelos governos.

A imagem de uma corporação, relativa à sua Responsabilidade Social, revela aspectos de sua identidade que são, muitas vezes, mais distintivos que fatores tangíveis como sua superioridade na produção sobre seus concorrentes. Nesse ensejo, o estudo de Plewa (2015) investiga se –e como –a prática do voluntariado empresarial afeta a percepção dos consumidores em relação à imagem da corporação e seu conseqüente comportamento.

Os resultados da pesquisa de Plewa (2015) sugeriram que a prática do Voluntariado Corporativo corrobora a boa percepção do consumidor em relação à imagem da empresa, na medida em que eles se tornam mais familiares com as atividades por ela desenvolvidas. Isso reflete na “lealdade afetiva” (termo utilizado pelo autor, indicando a satisfação do consumidor guiada pela expectativa sobre a marca) e na “lealdade cognitiva” (em relação ao preço e à qualidade dos produtos) do público consumidor à corporação.

Álvares (2001) ressalta que sobreviver e ter sucesso empresarial em meio a tantos desafios exige muito mais que compromisso exclusivamente com o lucro. Aliás, lucro é condição intrínseca à sustentabilidade do negócio, mas não pode ser seu objetivo único e a qualquer preço. Construir uma marca de sucesso,

respeitada pelos consumidores e admirada no mundo todo exige um compromisso básico que podemos resumir em uma palavra: *respeito*. Respeito por si mesmo e pelo outro.

Estas afirmações nos fazem refletir que adotar a Responsabilidade Social como parte da estratégia empresarial é indispensável para todos aqueles que acreditam que seu negócio deve durar mais que uma geração. Gerar riquezas para os acionistas é consequência natural para empresas que respeitam o ser humano e meio ambiente. O lucro pode ser bem mais elevado e duradouro para as empresas que são admiradas e respeitadas nas comunidades. E isso tudo consiste tão somente em gerir com ética e integridade o dia a dia no mundo dos negócios.

2.2.3.1. A importância das normas internacionais no VC e o RSC

A importância de contar com uma norma internacional de RSE permite estabelecer critérios comuns para o desenho, implementação e entrega de produtos e serviços, a fim de que estes possam ser submetidos a uma avaliação de conformidade e vigiar que cumprem com lineamentos de eficácia, qualidade, segurança e atualmente relacionados ao meio ambiente. Desta maneira os países contam com um marco de referência para verificar o cumprimento dos quesitos aceitos e requeridos a nível internacional para ingressar a dinâmica competitiva. As normas ISO fazem uma contribuição positiva ao mundo em que vivemos. Estas facilitam o comércio, a difusão do conhecimento, a difusão dos avanços inovadores em tecnologia e compartilham práticas de boa gestão e avaliação de conformidades (Chacón e Villamizar, 2015 p.2).

A norma ISO 26000 estabelece a responsabilidade social como: integração balanceada por parte das empresas, das preocupações sociais, econômicas e ambientais com o propósito de beneficiar as pessoas, as comunidades, e a sociedade em geral. Esta definição é coerente com os eixos de desenvolvimento sustentável reconhecidos com maior ênfase na Agenda Global pela mudança climática e que apontam a um equilíbrio na gestão dos negócios (Chacón e Villamizar, 2015 p.2).

A ONU como principal fomentador destas normas por meio do seu programa de voluntariado impulsiona as entidades da ONU a serem mais eficazes na hora de oferecer resultados mediante a integração de voluntariado nas suas estratégias.

2.2.4 Impactos de ação do Voluntariado Corporativo

Para Sanz, Cordobés e Calvet (2012), durante os últimos anos teve um crescimento muito notável dos programas de voluntariado corporativo. Até agora, em muitos casos a ênfase é na quantidade de atividades realizadas mais que em uma análise da sua relevância, eficácia e potencial impacto social. Uns dos fatores chaves para o sucesso dos programas é um desenho baseado na análise das necessidades sociais a suprir. Uma vantagem diferencial do voluntariado corporativo (VC) frente a outro tipo de voluntariado é de aportar o melhor que tem as empresas, por exemplo, as capacidades diferenciais ou específicas da sua equipe. Porém, se faz necessário apostar em atividades onde se obtenha um valor diferencial, um aporte de qualidade que só possa fazer a empresa.

Da mesma maneira Goldberg (2001, p.25), também destaca os aportes das capacidades diferenciadas das equipes afirmando que os programas de voluntariado corporativo auxiliam no desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais, promovem a lealdade e a satisfação com o trabalho, além de atrair e reter funcionários qualificados.

Para Wild (1993), programas de voluntariado corporativo proporcionam aos funcionários a oportunidade de aprimorar habilidades e a melhoria de atitudes relacionadas ao trabalho. Dentre as várias habilidades que podem ser desenvolvidas por meio do voluntariado empresarial estão o trabalho em equipe, comunicação verbal e escrita, gerenciamento de projetos, liderança e habilidade interpessoal.

Em contraparte ao destaque no desenvolvimento de habilidades, Teodósio (2001), foca os impactos nos benefícios na empresa. Este afirma que programas de voluntariado envolvendo funcionários podem trazer benefícios para as empresas em termos de formação e desenvolvimento profissional e o aumento

da produtividade e competitividade. No entanto o autor reconhece que o voluntariado corporativo permite desenvolver o conhecimento e competências das equipes em situações da vida real; melhorar a capacidade de lidar com a mudança; estimular o trabalho em equipe e a cooperação; sempre que melhore as relações com a comunidade, e, ao mesmo tempo fortalecer a reputação da companhia; melhorar sua imagem perante seus públicos de relacionamento; e consequente à capacidade de ser mais competitiva.

Com uma visão mais ampla dos impactos, na pesquisa do CBVE, Perfil do Voluntariado Empresarial no Brasil III (2012), é possível verificar os benefícios para quem exerce o trabalho voluntário, bem como para a empresa que incentiva a prática e para a comunidade favorecida pela ação.

Neste sentido os conceitos que trazem mais benefício para o colaborador que pratica o trabalho voluntário, vêm sendo tratados com mais ênfase pelas companhias brasileiras a consolidação de valores de cidadania, seguido da contribuição das ações para o desenvolvimento de habilidades e competências dos funcionários e o fortalecimento do espírito de equipe.

Allen (2012, p.211) engrossa essa percepção e afirma que o impacto vai mais além do negócio, ele é focado em termos de valor e bem-estar humano a longo prazo. Os voluntários, por natureza, estão mais auto motivados, são mais proativos e se concentram nas consequências finais. O autor destaca cinco áreas importantes de impacto do voluntariado corporativo:

- ✓ Criação de uma cultura de inovação;
- ✓ Bem-estar humano;
- ✓ Transformação nos valores sociais;
- ✓ Desenvolvimento de paixões, talentos e habilidades das pessoas;
- ✓ Reforço da reputação da empresa.

No Brasil o Banco HSBC/Bradesco, tem desenvolvido um enfoque multi variável para avaliar os seus projetos de voluntariado, sendo o seguinte:

- ✓ Mede a produção, dos resultados através das percepções das suas ONGs parceiras ou dos beneficiários diretos do projeto com respeito ao

que tem mudado para eles como resultado do trabalho, como por exemplo: as crianças agora escrevem melhor.

- ✓ Uma pesquisa do projeto aos empregados voluntários para identificar as habilidades que acreditam podem desenvolver durante a sua participação;
- ✓ Aportes dos voluntários sobre o que modificariam no processo para fazer o projeto mais eficaz;
- ✓ Indicadores para cada meta e objetivo do projeto para determinar seu cumprimento.

O exemplo acima pode ser a chave para o desenvolvimento e a implementação bem-sucedida de todos estes componentes através da criação de indicadores e perguntas diretas, para as que sejam mais fáceis de obter respostas.

2.2.4.1. Impacto focalizado

Os voluntários empresariais estão proporcionando respostas a necessidades humanas básicas: fome, abrigo, moradia a preços acessíveis e segurança; aumentando o acesso aos sistemas de atenção à saúde e melhorando sua efetividade. Defendem causas de justiça social, como a prevenção do trabalho infantil, o aumento das capacidades para as mulheres, o acesso à assessoria jurídica, melhorando as oportunidades para as pessoas com deficiência, superando a exclusão digital (Sanz, Cordobés e Calvet, 2012, p30).

Ajudam crianças, jovens e adultos a atingirem melhores níveis de alfabetização e cálculo matemático, a aumentarem as habilidades e a aptidão para o mercado de trabalho, atuando como mentores e orientadores.

Plantam árvores, limpam praias, reciclam, constroem parques de diversões, orientam as comunidades sobre a conservação de energia, a reforma de casas e prédios públicos.

Os voluntários empresariais trazem para estas ações suas habilidades profissionais e pessoais, sua capacidade de organizar e gerenciar projetos, seu conhecimento sobre como estabelecer e cumprir metas de trabalho, além de suas paixões e seus compromissos pessoais com certas causas.

2.2.5 Implementação de um programa de voluntariado

Para estimular o voluntariado, a empresa pode promover a aproximação de seu público interno com projetos de organizações sociais; incentivar seus funcionários a participar de projetos sociais da empresa; divulgar oportunidades de voluntariado; oferecer recursos a projetos; formar e capacitar pessoas para ações voluntárias; dispensar funcionários em horário de trabalho; valorizar a atividade voluntária no momento de seleção de novos funcionários; e criar programas especiais para funcionários aposentados e familiares dos colaboradores (IDIS, 2014, p2).

No entanto, surgem as dúvidas: por onde começar a aventura de construir um programa de voluntariado? Que etapas se deve cumprir? Como potencializar essa experiência e fazer com que a energia envolvida seja canalizada e aproveitada da melhor forma possível?

Numa tentativa de contribuir para a discussão dessas e outras questões, Goldberg (2001), no seu trabalho denominado: “Como as empresas podem implementar programas de voluntariado” publicado pelo Instituto Ethos apresenta um roteiro básico para o desenho e implementação de um programa de voluntariado empresarial, organizado sob a forma de passos.

A seguir um roteiro básico de implementação de um programa de voluntariado:

Passo 1 – Promova uma reflexão dentro da sua empresa sobre a missão da organização e sobre responsabilidade social empresarial. Conquiste aliados dentro da hierarquia, defina prioridades institucionais e comece a trabalhar a ideia de a empresa ter um programa de voluntariado;

Passo 2 – Reúna uma equipe de funcionários e forme o primeiro comitê de trabalho. O comitê vai mapear as ações sociais já realizadas pela empresa, identificar oportunidades e interesses de atuação voluntária e propor um plano de ação que também leve em consideração as expectativas dos funcionários;

Passo 3 – Faça um exercício de planejamento e defina com o que a empresa precisará comparecer em termos de recursos financeiros, materiais e humanos, para que o programa de voluntariado se desenvolva;

Passo 4 – Difunda amplamente na empresa a proposta de fomentar o voluntariado lançando uma pesquisa junto aos funcionários. Muito mais do que oficializar as suas intenções na área, a pesquisa levantará as experiências pré-existentes e os interesses do grupo;

Passo 5 – Busque informações sobre que tipo de ajuda a comunidade precisa receber;

Passo 6 – Reúna as informações. Cruze os interesses da empresa, dos funcionários e da comunidade e redija um projeto para o seu programa de voluntariado;

Passo 7 – Ponha o programa para funcionar. É hora de começar a gerenciar tudo aquilo que você previu fazer;

Passo 8 – Reforce suas práticas de valorização, reconhecimento e comunicação. Institua políticas para essas áreas, pois elas serão responsáveis pela manutenção e por grande parte do sucesso do seu programa;

Passo 9 – Troque experiências e conhecimentos com outras empresas e organizações atuantes no setor. Isso ajuda o seu programa de voluntariado a crescer e também os programas de outras empresas.

Finalmente a autora destaca como reflexão a promoção de discussões sobre missão, visão, valores, prioridades institucionais e as ações de responsabilidade social da empresa, assim como definir os objetivos da empresa com o programa de voluntariado e conquistar aliados na hierarquia.

Nesse sentido, a construção de um programa de voluntariado passa necessariamente por uma reflexão, por parte da empresa, quanto à sua missão, visão, valores, prioridades institucionais e sua conduta no campo da responsabilidade social empresarial. Da mesma forma, requer a definição clara dos propósitos da empresa com um programa de voluntariado e a análise das

possíveis interfaces do programa com as prioridades institucionais da corporação.

Concluindo, se uma empresa quer ser conhecida por seu compromisso com o crescimento do país, um programa de voluntariado tende a ser uma excelente maneira de transformar essa prioridade institucional em realidade

CAPÍTULO III. METODOLOGIA DA PESQUISA

A fim de atender ao objetivo proposto no presente estudo, optou-se pela elaboração e análise de uma pesquisa de dois tipos: descritiva e exploratória. A estratégia adotada para utilização de ambas as modalidades foi a sistematização de dados secundários e a levantamento de dados primários com Institutos Empresariais de organizações corporativas de grande porte e renome no mercado.

3.1. Tipos de pesquisa

Como primeiro passo procedeu-se a elaborar a pesquisa *descritiva*. Para Arias (2004, p15) este tipo de pesquisa consiste na caracterização de um fato, fenômeno ou suposição a fim de estabelecer a sua estrutura ou comportamento. O estudo descritivo avalia de forma independente as variáveis, e, ainda que não formule hipótese, as primeiras aparecerão enunciadas nos objetivos de investigação.

Neste caso a pesquisa descritiva permitiu desenvolver os fundamentos teóricos, conceitos e a análise da evolução histórica do VC dentro do conceito de RSC. Da mesma maneira a descrição do momento atual e as perspectivas de futuro foram em base a definições teóricas e práticas por meio deste tipo de pesquisa.

Enquanto a pesquisa *exploratória*, que, segundo Vergara (2007, p47) é realizada em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, optou-se por realizar o levantamento de dados por meio de entrevista (fonte primária), pesquisa e documentação fornecida pelos próprios Institutos e empresas e por fontes públicas (fontes secundárias).

Com o objetivo de validar e complementar informações analisadas foram feitas entrevistas com os responsáveis por empresas selecionadas como casos, estruturadas e com questões abertas a traves da ferramenta online Survey Monkey, chamadas telefônicas e Skype. Por fim foram feitas as análises de cada caso seguidas de uma análise comparativa, resultando em recomendações para sua criação e gestão.

O propósito base da metodologia escolhida foi conhecer a contribuição das empresas para a Responsabilidade Social e como contribuíram para fortalecer e alavancar a cultura do VC dentro da RSE.

3.2. Amostragem

A pesquisa qualitativa exploratória empregada neste trabalho utilizou uma amostra intencional de empresas com programas de VC e RSC sugerida por especialistas.:

- ✓ Bruno Ayres CEO da V2V.net;
- ✓ Wanda Engel. Diretora do Instituto Synergos e ex-presidente do Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial;
- ✓ Monica Beatriz Galiano. Especialista em estratégia e desenvolvimento empresarial.

Todo o levantamento foi direcionado a empresas e funcionários no Estado de São Paulo, Curitiba, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro e Madri - Espanha.

3.3. Instrumentos de Coletas de Dados

Para a realização das entrevistas foi desenvolvido um roteiro estruturado através da ferramenta online *Survey Monkey*, de modo que pudesse orientar o processo de coleta de informações e levantamento de dados. O roteiro foi desenvolvido após a pesquisa bibliográfica e análise de dados advindos de fontes secundárias, resultando nos seguintes tópicos:

- I. Tipos de ações que desenvolvem os programas de VC;
- II. Estratégia de orçamento;
- III. Evolução e reestruturação dentro da empresa;

IV. Reconhecimento da alta direção;

V. Estratégia da equipe;

VI. Área onde se desenvolvem o programa.

Todo o material coletado e usado no estudo foi gerado a partir dos questionários que foram realizadas no período de outubro a novembro de 2016 com duração média de oito minutos cada um.

A grande questão que este estudo pretendeu responder foi como tem sido a evolução do VC nos últimos 15 anos e que tendências são destacadas pelas empresas. A decisão pela escolha das empresas partiu dos seguintes critérios:

- a) Empresas que participam do Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial;
- b) Empresas que possuem um Programa de Voluntariado Empresarial sistematizado.

Para isto foi necessário levantar a informação digital nas empresas listadas no seguinte quadro:

Quadro2. Empresas pesquisadas

NOME	SETOR	LOCAL
C&A	Moda	São Paulo
Telefônica/Vivo	Telecom	São Paulo
Petrobras	Energia	Rio de Janeiro
Itaipú	Energia	Foz do Iguaçu
Itaú/Unibanco	Financeiro	São Paulo
Bradesco	Financeiro	São Paulo
Carrefour	Varejo	São Paulo
Gerdau	Mineração	Porto Alegre
Camargo Correa	Construção Civil	São Paulo
Santander	Financeiro	São Paulo
Shell	Energia	Rio de Janeiro
Vale	Mineração	Rio de Janeiro
Cargill	Alimentos	São Paulo
Bunge	Alimentos	São Paulo
Alcoa	Siderurgia	São Paulo
AES	Energia	São Paulo
Unimed	Saúde	Rio de Janeiro
Amil	Saúde	Rio de Janeiro

Accenture	Consultoria	Rio de Janeiro
Mondelez	Alimentos	Curitiba
Atento	Contact Center	São Paulo
PwC	Consultoria	São Paulo

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

CAPITULO IV. EVOLUÇÃO DO VC NO BRASIL

Este capítulo apresenta a evolução do VC no Brasil, seu crescimento e as suas ferramentas de gestão e resultados.

4.1. Ritmo de crescimento do voluntariado cooperativo

Segundo dados do Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE), As empresas privadas são as maiores promotoras de voluntariado no Brasil, de acordo com a pesquisa realizada, em 2012, com 81% de participação. Dentre elas, o destaque está nas nacionais, 62%, seguidas das multinacionais, 19%. Em relação ao ramo de atuação, as empresas de serviços vêm aumentando sua participação a cada pesquisa promovida pelo CBVE. Em 2007, elas ocuparam a segunda posição, com 33%, passando a liderar o ranking em 2010, com 56%. E, em 2012, mantiveram-se na liderança, representando 57% da amostra.

Ainda segundo a pesquisa, a área de educação foi a que mais incentivo recebeu das empresas em 2010, 78%, continuando a receber em 2012, 71%, apesar do decréscimo. A assistência social também se destacou nas duas pesquisas: 47% e 60%, respectivamente. Em 2012, as questões ligadas ao meio ambiente aparecem na terceira posição, 59%, subindo um pouco em relação às pesquisas anteriores.

Entre outras pesquisas sobre Voluntariado Empresarial, a realizada pelo Sebrae e pelo Programa Voluntários do Centro de Colaborações Solidárias (CCS) , em 2000, com 600 empresas de 21 Estados da Federação, também revela que 65% das pequenas e micro empresas já apoiam as ações de voluntariado de seus colaboradores (IDIS,2014).

Já, a pesquisa divulgada recentemente pela Fundação Itaú Social (2015) aponta que, embora apenas 11% da população brasileira seja de voluntários atuantes, quase 60% está disposta a atuar como voluntária (Ver figura 2).

Entre os questionamentos debatidos, cabe citar o número de pessoas que está disposta, mas não termina de participar no VC. O estudo, feito pelo Instituto Datafolha com mais de 2 mil brasileiros de 135 municípios, tem a resposta: 40% alegam falta de tempo e 30% alegam simplesmente nunca terem sido convidados.

Figura 2. Crescimento do VC.



Fonte: Fundação Itaú Social (2015)

4.2. Ferramentas de gestão

De acordo com o Instituto Gerdau (2005, p9) a RSE deve-se ser feita por motivos que cabem a cada empresa decidir e utilizar para sua prática. Da mesma maneira o trabalho voluntário apoiado por chefias e investimentos das empresas, deve ter claro por quais são os objetivos que estão sendo desenvolvidos. Isso cabe a cada corporação individualmente e a cada colaborador voluntário ser adepto ou não.

Diante de possibilidades de ações sociais envolvendo o seu público interno, no caso, seus colaboradores ou *stakeholders*, a empresa prevê um trabalho organizado e gerido por coordenadores. Os coordenadores de voluntariado são pessoas que tem características próprias e sua importância é fundamental. Estas pessoas podem ser definidas como coordenadores, multiplicadores ou facilitadores. Cada empresa denomina de acordo com seu perfil. Os profissionais

são pessoas dispostas a fazer além do seu cotidiano e trabalham na gestão de aspectos e impactos que a RSC juntamente com o Programa de Voluntariado podem gerar. São pessoas que tem o perfil de gestão da empresa e leva para a comunidade e também da mesma maneira gere o Programa de Voluntariado.

O trabalho organizado do voluntariado tem como fundamento a seguinte ilustração:

Figura 3: Envolvimento da comunidade, voluntários e empresa (Gestão).



Fonte: INSTITUTO GERDAU, Programa de Capacitação. GERDAU, 2005.

O apoio da Alta Gerencia é decisivo para programar uma ação de voluntariado de alto impacto que permita a tomada de decisões favoráveis em termos de destinação de orçamento para levar adiante um projeto, para adquirir roupa apropriada e/ou produzir materiais de promoção ou comunicação.

Este apoio se traduz em horários para facilitar a realização do voluntariado em horas de trabalho ou em jornadas ampliadas. A pessoa voluntária não pode assumir por ela mesma a visão social da empresa sacrificando tempo com a sua família ou tempo para seus estudos. Na tabela no. 2 observa-se um exemplo do tema dos horários que podem ser combinados entre uma porcentagem significativa de horas oferecido pela empresa (5% a 10%) e uma porcentagem de horas do empregado (10% a 15%) dado que se requer um compromisso voluntario pessoal. No entanto, a empresa deverá analisar o mais conveniente em termos de custo/benefício durante o tempo em que a pessoa se encontre ausente das suas atividades produtivas.

Quadro 3. Proposta de horários para realizar VC

10% Previsto pelo empregador	15% Previsto pelo empregado
40 horas semanais = 4 horas	40 horas semanais = 6 horas
160 horas por mês = 16 horas	160 horas por mês = 24 horas
Acumulado anual 1920 = 192 horas	Acumulado anual 1920 = 288 horas Total 12 dias
Total anual combinado: 20 dias	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Villamizar (2015)

4.3. Resultados na gestão

Para Lesniovski (2013), o voluntariado agrega valor à empresa, muitos acreditam que o incentivo a esse programa trará benefícios aos colaboradores, fazendo com que eles se sintam mais valorizados, reforce o trabalho em equipe e também mais identificado como perfil de organização que se encontra.

O Programa de Voluntariado Corporativo traz muitos resultados a todos os envolvidos, porém, necessita estarem alicerçadas em uma boa gestão, com objetivos definidos, metas a serem alcançadas, indicadores a serem medidos e tantas outras ferramentas que as empresas dominam. Desta maneira exercitam a cidadania empresarial e individual em benefício da sociedade.

Compete às empresas incentivarem o trabalho voluntário e esclarecem o que isto representa. O trabalho voluntário, como sua denominação indica, é algo que deve partir da pessoa que possui a intenção real de se dedicar a produzir uma mudança positiva tanto nas pessoas quanto na sociedade, especialmente no que se refere à justiça social, à distribuição de recursos e de oportunidades. Todos podem ser voluntários, independentemente de idade, condição social ou profissão.

A formalização e estruturação da RSE junto aos Programas de Voluntariado Corporativo procuram aperfeiçoar ao máximo os recursos disponibilizados pelas empresas. Comprova-se que a qualidade de gestão e as ferramentas utilizadas são extremamente próximas do cotidiano das empresas, as pessoas que gerem o processo já são acostumadas a ter um desempenho transparente e idôneo com a comunidade. A parceria do empresariado com o terceiro setor tem cada vez mais obtido sucesso para essa gestão e desta maneira melhores resultados.

CAPÍTULO V. ANÁLISE GERAL DO VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Da mesma maneira que o campo de conceitos sobre a Responsabilidade Social Empresarial tem evoluído o Voluntariado Corporativo também. O voluntariado facilmente é considerado e relacionado com assistencialismo, caridade e doação pessoal. Pode-se perceber um crescimento na área perante o empresariado. Junto com tais fenômenos o voluntariado busca resultado do crescimento da sociedade civil organizada.

A evolução com instituições trouxe aos aspectos de voluntariado um grande crescimento e visibilidade ao empresariado. Porém busca-se ainda de maneira significativa reduzir a visão assistencialista e caridosa, a qual é presente tanto por parte dos voluntários quanto das empresas e das comunidades beneficiadas.

De acordo com Rossetti (2007), o terceiro setor e o voluntariado corporativo têm questões de melhoria quanto à profissionalização do setor, ações mais direcionadas e coordenadas com interligação e parceria com outras instituições do próprio terceiro setor e claro, tem-se desafios ligados à transparência e avaliação.

Hoje em dia, as motivações para a ação incluem uma maior consciência das desigualdades– amplificadas pelo enorme alcance das mídias eletrônicas – e o desejo de lutar por direitos e oportunidades para todos e contra a corrupção, a violência, o descaso das autoridades, além da conscientização cada vez mais urgente sobre as causas e a prevenção dos desastres ambientais, entre outros fatores.

Os voluntários atuam prestando uma ajuda informal ao amigo ou vizinho, ou como uma ajuda formal através dos serviços sociais organizados, além das campanhas em defesa de inúmeras causas. Em muitos casos, o trabalho voluntário acontece como um esforço para consolidar o espírito comunitário e, cada vez mais, como uma oportunidade de mudanças sociais.

Vários fatores ajudam a compor uma tipologia da ação voluntária: o tipo de ação, o nível de sua organização e as causas a que se dedicam. As múltiplas

combinações possíveis dessas três variáveis poderiam compor uma matriz cúbica, similar ao cubo de Rubik, o quebra-cabeças multicolorido inventado pelo húngaro Ernő Rubik em 1974.

5.1. Situação atual

De acordo com especialistas em Voluntariado Empresarial Bruno Ayres, a internet e o Portal V2V com certeza ajudou no crescimento do VE desde 2001, quando ele estava apenas começando a participar desse movimento de VE. Houve uma adesão muito forte da internet. O VE era periférico, mas ai passou a ter seu valor. As empresas aderiram com facilidade o portal V2V ou outros portais de gestão de voluntariado. As empresas entenderam que precisavam de um portal para sua comunicação.

O entrevistado acredita que o voluntariado é “a periferia da periferia dentro das empresas”, isso em relação ao negócio. O empresário sente a falta de uma integração total dos programas de voluntariado com as áreas operacionais da empresa, apesar de que já esteve mais desvinculada e hoje esse afastamento é menor.

De acordo com Ayres, hoje as empresas têm começado a envolver os clientes no voluntariado, o que em sua opinião demonstra uma tendência, apesar de que ainda muito pontual e localizado, como um exemplo no interior do Rio Grande do Sul um banco chamava aos clientes para ajudar a fazer ações de voluntariado.

Essa tendência observada por Ayres, quanto as empresas convidarem clientes, e citou também, familiares, fornecedores e a comunidade do entorno das empresas, para as suas ações de voluntariado, só acontece após a empresa ver seu programa de voluntariado robusto, bem estabelecido e com resultados comprovados. A Empresa precisa ter a certeza de que seu VC tem feito a diferença e é bem realizado, do contrário, não envolverá outras pessoas de fora da empresa, onde pode correr o risco de se expor e os resultados serem totalmente contrário dos esperados.

Para Wanda Engel diretora do Instituto Synergos e ex-presidente do Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial, o trabalho voluntário é quase um ato de

solidariedade. Ele começa quase que em um processo de humanização. A executiva explica textualmente com as seguintes palavras:

“O primeiro passo é ser gentil. Depois desse primeiro passo, você tem outro que é chamado de simpatia, que é quando você faz com os outros aquilo que você gostaria que os outros fizessem para você. O terceiro e decisivo passo é da solidariedade, em que você é capaz de se colocar no lugar do outro e agir em benefício desse outro. O voluntariado está nesse passo. Hoje as pessoas se dão conta de que o bem-estar é mais importante do que o dinheiro. A remuneração é de satisfação, é de melhoria das condições da sua vida. Isso é o outro lado do seu bem-estar. Nos Jogos Olímpicos, a cidade precisa ser voluntária, a cidade precisa fazer com que os valores do voluntariado, entrem na cultura da cidade. É isso que a gente espera de todos os cariocas”.

Engel, fez uma afirmação quanto ao Ano Internacional do Voluntariado (AIV), ocorrido em 2001 - A ONU lançou esse ano o AIV 2001, com vista a identificar e consolidar os avanços do tema nesta década:

“No Brasil, temos muito a comemorar, apesar de existir desde os primórdios de nossa história, o trabalho voluntário esteve, durante muito tempo, fortemente associado à religião ou à assistência, sendo comumente considerado "coisa de beata, de dondoca ou de gringo”.

Sem dúvida, já na década anterior, o voluntariado vinha mudando seu significado social ao incorporar-se às ideias de cidadania e responsabilidade social tanto individual quanto corporativa. A noção de mérito, parte essencial de toda ação voluntária, vinha-se associando o desejo de investir tempo, dinheiro ou expertise, para efetivamente promover uma transformação mais consistente das condições de vida dos grupos mais vulneráveis. Ou seja, nas últimas décadas se consolida a vontade de contribuir, de forma mais relevante, para a construção de uma sociedade mais justa.

Nesse sentido, coloca-se a questão de como tornar uma contribuição voluntária mais efetiva no enfrentamento dos desafios da sociedade brasileira. Partindo-se da premissa de que nosso maior problema ainda é o alto nível de desigualdade da população e que o mais importante fator de desigualdade é o

diferencial de educação, tanto em termos de nível de escolaridade quanto de qualidade da oferta, parece lógico que o mais efetivo campo de atuação do voluntariado deva ser a escola.

Engel também destaca: “Se quiséssemos focalizar ainda mais nossa análise, teríamos de identificar, dentro do campo da educação, qual o mais urgente desafio a ser enfrentado”. Desta maneira a entrevistada afirma que a resposta seria o ensino médio. Apesar de ter ainda de equacionar a questão da qualidade, o ensino fundamental já conseguiu praticamente universalizar sua oferta. Já o ensino médio enfrenta problemas de toda ordem: cobertura (apenas 50% dos jovens entre 15 e 17 anos lá se encontram), permanência e conclusão (de 10 alunos que se matriculam na primeira série, apenas cinco concluem o curso). Como o diploma desse nível é indispensável para a entrada no moderno mercado de trabalho, estamos perdendo a maior parte das novas gerações para o desemprego e contribuindo para a reprodução da pobreza. Como quebrar esse ciclo? Investindo no acesso, na permanência e na conclusão dos estudos básicos.

Para especialistas um programa efetivo de impacto na diminuição do abandono será a grande satisfação dos voluntários, além do prazer inerente ao próprio ato de ajudar outro ser humano, deve-se à consciência de estar dando uma efetiva contribuição no enfrentamento de um problema crucial que afeta não só o futuro de nossa juventude como também o desenvolvimento sustentável do país.

Engel acredita que os voluntários brasileiros podem desempenhar um papel muito importante na educação básica do país. Desta forma, acredita que se os voluntários realizarem mais ações em escolas públicas e, estando essas escolas abertas para essas ações, acredita que os grandes beneficiários serão os estudantes que podem melhorar e muito seu desempenho quanto a leitura, escrita, interpretação, matemática, entre outras matérias.

Como terceira opinião em pesquisas sobre a situação atual do VC, apresenta-se as considerações de Mónica Galiano. A especialista em voluntariado Corporativo afirma que, neste terceiro milênio, o voluntariado avançou,

ampliando sua concepção e articulando as suas práticas, incorporando o enorme contingente de trabalhadores e profissionais que participam dos programas de voluntariado empresarial, todos olhando mais de perto o potencial de mudanças transformadoras na sociedade quando se busca solucionar as causas dos problemas e não apenas paliar os sintomas.

As empresas vêm investindo cada vez mais no engajamento dos seus colaboradores em ações voluntárias, cientes dos benefícios que isso traz para todos, tanto para as organizações não governamentais (ONGs) e instituições parceiras quanto para a empresa e seus trabalhadores, que relatam melhoria nos relacionamentos e orgulho de pertencer à empresa.

5.1.2. O clique solidário

Galiano, também faz referência em seu trabalho denominado Voluntariado Digital (2014) para a Fundação Telefônica, como as tecnologias vem influenciando a maneira de fazer voluntariado, ou no caso apoiar causas e estarem presentes em ações solidárias, citado no seguinte parágrafo da autora:

“No nosso mundo digital, “clique” por impulso é ser solidário. É se sensibilizar com o sofrimento de outros ou sentir que podemos lutar juntos pela conquista de algum direito. O clique é a maneira moderna de dizer – mais rápido e facilmente – “eu estou de acordo”, “eu quero ajudar”, “eu posso contribuir”, “eu quero divulgar”. Já para ser voluntário, é preciso procurar pró-ativamente uma organização ou causa para doar tempo e talento, em ações presenciais ou on-line”.

Conforme a pesquisa Juventude Conectada, da Fundação Telefônica Vivo, para 43% dos jovens entrevistados, produzir e compartilhar conteúdo são formas muito eficazes de protestar, sendo que 35% deles já usou a internet para mobilização social.

5.2. Tendências

Continuando com as declarações de Bruno Ayres do V2V, o empresário destaca que os clientes podem estar se envolvendo com o voluntariado, pois pode ser uma relação bem estabelecida. Como uma forma de melhorar,

estabelecer e construir uma nova relação com os clientes. Isto pode ser como o *voluntariado a distância* ou *voluntariado off-line*.

É notável que as pessoas cada vez mais estejam saindo menos de casa. A tendência também é usar as redes para fazer ações de voluntariado. Pode ser o voluntariado como mais uma possibilidade.

Os APPs são com certeza a maior experiência dentro da internet. Todas as experiências devem ocorrer sempre dentro. Os games devem continuar, mas sempre em causas específicas. A gamificação é uma boa ferramenta, mas ela não funciona para tudo.

Enquanto Galiano (2014) ressalta que Eileen Sweeny, Diretora da Fundação Motorola Mobility, declarou que a tecnologia abre novas oportunidades e também desafios para o voluntariado, mas sem dúvida expandindo suas fronteiras, já que permite um novo tipo de voluntariado intergerações e um relacionamento mais contínuo com as comunidades, devido aos custos inexistentes de deslocamento. “Poder atingir novas audiências através da tecnologia da mobilidade, por exemplo, está reescrevendo o que alguma vez pensamos sobre engajamento e gerenciamento de voluntários.”

Entre dados interessantes desta pesquisa destaca-se que, existem 17.370 tarefas de voluntariado on-line e 11.328 voluntários on-line sendo que, 58% eram mulheres, 60% eram de países em desenvolvimento e a média de idade era de 30 anos (vide figura abaixo). Isto dá uma noção da amplitude do VC digital graças a sua praticidade, disponibilidade e alcance global.

Figura 4 : Voluntários on-line da UNV em 2013

Voluntários on-line da UNV em 2013



Fonte: Galiano 2014.

5.2.1. Tendência global

De acordo ao estudo “Voluntariado Corporativo na era global” de Ken Allen (2012), existem muitas boas notícias sobre o VC no mundo, no entanto é preciso considerar também algumas expectativas não tão boas sobre o tema.

Isto quer dizer que enquanto o VC proporciona valor agregado às empresas, existe uma lacuna entre o investimento atual feito nele. Enquanto o VC é dinâmico, envolvendo diversos campos de atividade, ele requer de forças que interatuem por parte das companhias, e, ao mesmo tempo o VC deve ser a força que impulse as companhias.

Para que um programa de voluntariado empresarial possa se desenvolver é preciso ter em mente, desde o início da sua implantação, as estratégias que a empresa adotará para permitir a sua estruturação e sustentação. Em outras palavras, é preciso definir o *modus operandi* do programa. A dedicação no

cumprimento dessa etapa é essencial, pois os posicionamentos e as políticas aqui adotados terão reflexos em toda a história do programa. Algumas das decisões tomadas neste momento só ganharão efeito mais tarde, quando poderão e deverão ser adaptadas a eventuais mudanças de rumo. De todo modo, é importante que mesmo as demandas futuras sejam previstas desde já.

Parte da definição do *modus operandi* do programa de voluntariado é identificar o que a empresa tem a oferecer em termos de recursos financeiros, materiais e recursos humanos, e quais são suas prioridades institucionais. Ela também precisa conhecer bem as ações sociais em curso na organização, muito na linha dos dados que o comitê de trabalho assumiu compilar. Isso inclui as doações realizadas por um departamento, as campanhas de fim de ano lideradas por outro, atividades voluntárias individuais que utilizam habilidades profissionais, entre outras práticas frequentes mesmo em empresas de pequeno porte.

De posse desse mapeamento, do plano de ação sugerido pelo comitê de trabalho e de suas próprias convicções e metas, a empresa começa a dar organicidade à sua política de atuação social e a prever que aspectos terão de ser cobertos, conforme os três aspectos a seguir:

- ✓ Disponibilização de recursos;
- ✓ Estruturação do programa;
- ✓ Prática social.

Enquanto a gestão, hoje os gestores estão na expectativa não só de ter uma competência profissional, mas também de agregar valor e expandir seus conhecimentos para a RSC. Esta tem proporcionado grande impacto nos negócios e nas atividades, assim como também ganhado maior sensibilidade por parte da sociedade civil. As companhias têm começado a enxergar que a sua responsabilidade não é meramente gerar valor econômico através das suas atividades, mas também se expande a muitas outras dimensões, incluindo as matérias sociais, éticas e ecológicas. As escolas de negócios têm reagido a este novo ambiente e expandirão cada vez mais os seus currículos para incluir estes aspectos. Isto ajudará aos estudantes a serem mais sensíveis e preparados para

enfrentar problemas concernentes a atividades legais, sociais e ambientais nos negócios. Em alguns casos a demanda por estas novas matérias serão a partir dos mesmos estudantes.

Finalmente, como análise geral pode se considerar que a tendência à digitalização do VC deve encarar a uma reforma na gestão da RSC, vinda desde as etapas acadêmicas. Desta maneira, se facilitará a programação de destrezas e áreas com necessidades específicas. Seja isto, através de pesquisas, criação de páginas web, edição ou redação de propostas, *press releases*, artigos, projetos de banco de dados, etc.

5.3 Resultados dos casos estudados

De um total de 11 entrevistados da área de RSC, a tendência das respostas foi que a maioria dos programas de RSC das empresas realizam dois tipos de ações voluntárias: pontuais e continuadas. Os aspectos mais relevantes destacados foram os seguintes:

Existe um orçamento determinado, destinado a realizar as ações e a gerenciar os seus programas.

Os programas de RSC já passaram por reestruturação. Tendo este o reconhecimento da alta direção.

As empresas ou fundações tem uma equipe dedicada, sendo que a maioria destas equipes vieram emprestadas de alguma área da empresa, com predominância para RH, comunicação e a área de sustentabilidade.

Sobre a localização da área de voluntariado, encontra-se na fundação ou instituto, enquanto uma menor porção está na área de sustentabilidade. Este fator que também é muito interessante, pois também se pode perceber que nos últimos anos, muitas dessas empresas pesquisadas, migraram suas equipes responsáveis pelo VE para as áreas de RH. Pode-se atribuir a isso, o interesse das empresas no VE empresarial como uma ferramenta de desenvolvimento de capacidades importantes para seus negócios.

Por meio das perguntas abertas, foi possível observar que o programa de voluntariado mais antigo possui 25 anos e o mais recente 2 anos, sendo que a média dos programas de VC tem aproximadamente 10 anos.

Já para as tendências do VC e as transformações que este deve encarar existe uma afirmação quase unânime sobre a digitalização das ações por falta de tempo das pessoas, ficando estas ações principalmente no ativismo.

Também a revisão de processos na gestão se destaca fortemente. A diversificação e regionalização das ações realizadas de acordo com o perfil dos voluntários também foi muito citada. Existe também um questionamento quanto a manter o VC dentro das empresas em suas áreas de RH, de Sustentabilidade, Comunicação, ou se deve estar dentro dos Institutos e Fundações Empresariais. Algumas empresas, fizeram esse movimento, como o Bradesco, que passou seu programa de Voluntariado para RH, porém nem existe consenso muito menos existe a forma correta de onde deve estar a área de voluntariado corporativo.

Uma fala importante tem sido quanto ao impacto das ações que tem sido desenvolvidas. Para se conhecer esses impactos, é necessário investimento em pesquisas e também em entender como as ações são desenvolvidas nas comunidades e nas organizações, como elas tem feito essas organizações prosperarem, como elas estão melhorando a vida das pessoas, entre outras questões importantes que são difíceis de ser respondidas, mas que entendemos como avaliação de impacto.

5.4. Percepções quanto as mudanças no VC

Como análise dos resultados, é evidente não só o Voluntariado Corporativo, mas também o voluntariado em geral caminha para atividades cada vez mais pontuais, simples e menos profundas. Hoje, existe uma tendência, que poderia se chamar “Atividade Twitter”, que é transmitir uma ideia em um pequeno texto. Isto significa não somente a ideia de transmitir uma informação em pequeno texto, mas também realizar ações pequenas, ações *pocket*.

As grandes cidades cada vez mais com suas dificuldades de locomoção, em que as pessoas têm pouco tempo para tudo, vão realizar ações sociais

pequenas, de pequeno impacto, como um simples curtir no Facebook, como forma de protestar ou se posicionar sobre algumas ações, e também ações pequenas que vão desde doações até atividades em ONGs de pequena duração ou ações realizadas a distância. Essas ações a distância, que poderão ser um simples curtir, ou assinar uma petição, doação para projetos, etc. Esse fenômeno, chamado de ciberativismo ou ativismo de clicks, cada vez tem se tornado mais comum e presente na nossa sociedade.

As pessoas por não poderem sair tanto de suas casas, em uma grande cidade, e também devido às questões de segurança, farão muitas ações a distância. As ações de longa duração, complexas, que demandam muito tempo, ficarão mais para ONGs realizar.

Não se pode competir com estas instituições grandes que tem voluntários altamente comprometidos e altamente capacitados. Uma ONG como Teto ou como Viva e Deixe viver, e também Amigos do Bem que possuem em seus quadros voluntários altamente capacitados, não tem como exigir de um voluntário corporativo a mesma dedicação, porém o crescimento aponta a essas ações mais pontuais, ou *pocket*. O acesso e a democratização das tecnologias em países em desenvolvimento também estão incrementando enormemente a participação voluntária, orientada em mobilizações e ativismo, vindos de diversos movimentos e ações.

5.4.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA)

Observando que o tema digital ou as tecnologias vem tomando espaço dentro do voluntariado, e os desafios que este deve encarar na gestão dentro da RSC, é importante estabelecer uma análise tendencial baseada no diagnóstico e o levantamento de informação. Para isto apresenta-se a matriz FOFA, onde se explicam as fortalezas e as debilidades do VC hoje como aspectos internos e alinhados com as tendências da era digital, e as ameaças e oportunidades olhando para o futuro (Ver quadro 4).

Quadro 4. Matriz FOFA

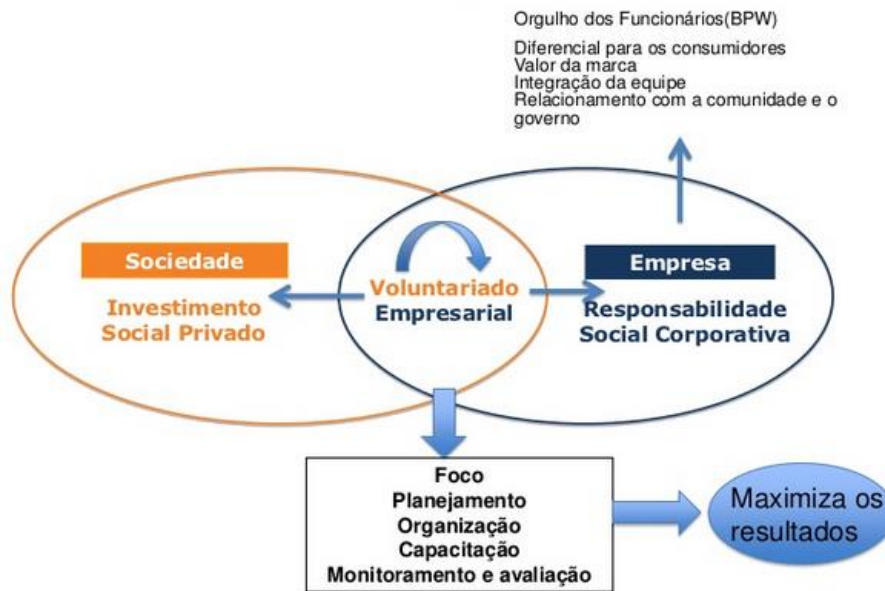
FORTALEZAS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">• Criação de fundações e instituições dedicadas a sustentabilidade por parte das empresas;• Constante reestruturação dos programas;• Apoio da alta direção.	<ul style="list-style-type: none">• A instabilidade financeira mundial;• A democratização da mídia digital é positiva, mas ao mesmo tempo é aberta para divulgação de atos imorais e promoção do materialismo;
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Lacuna entre o investimento atual e as necessidades;• Falta de engajamento da área acadêmica com as corporações sobre o tema.	<ul style="list-style-type: none">• Globalização como oportunidade de ultrapassar fronteiras de ações de voluntariado;• Normatização internacional;• Crescente acesso a tecnologias por parte da população.

Fonte: Autor, 2016.

5.4.2. Recomendações

Uma vez feitas às análises anteriores, as recomendações foram baseadas nos aportes de Engel e Galiano. Em primeiro lugar Engel apresenta um modelo de gestão do Voluntariado Corporativo dentro da Responsabilidade Social Corporativa (Figura 5.).A autora destaca que o Voluntariado é peça chave na promoção do desenvolvimento sustentável. A empresa através da RSC pode engajar a sociedade, principalmente em questões de investimento privado. Da mesma maneira valora a importância do voluntariado envolvido na gestão.

Figura 5: Modelo de voluntariado empresarial



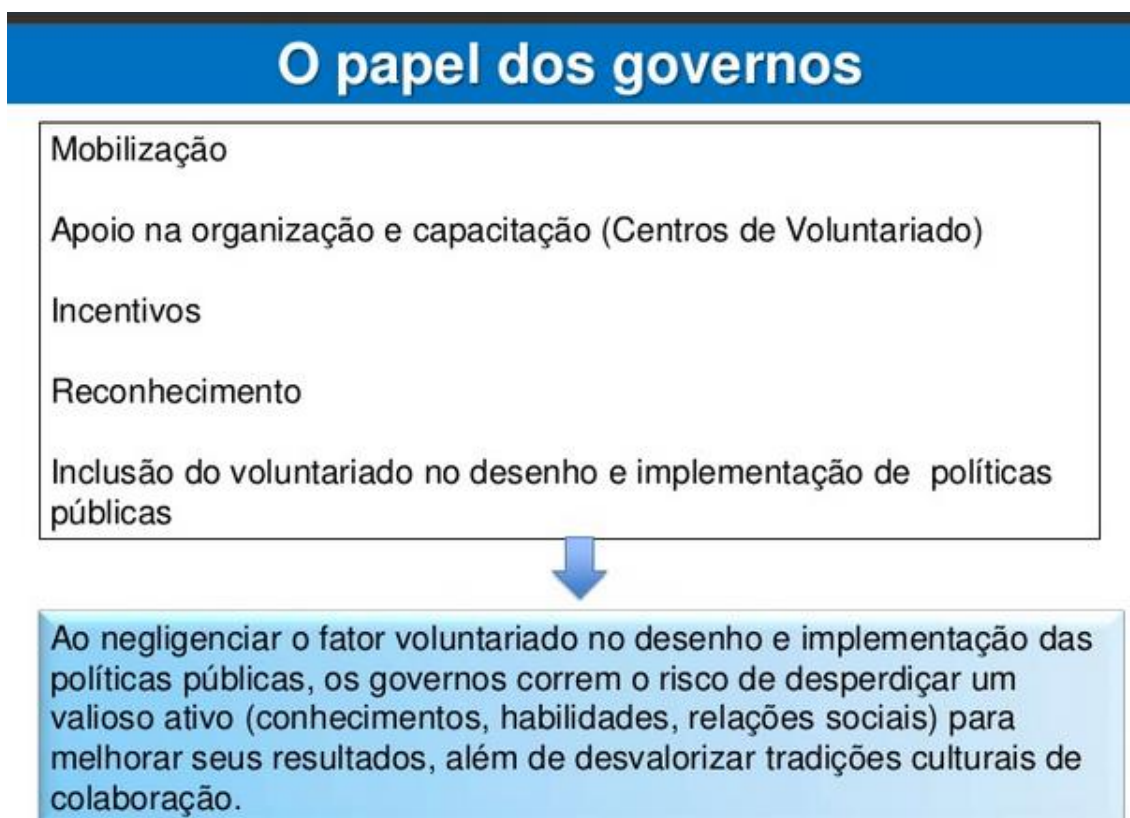
Fonte Engel 2011.

Engel (2011), também fala sobre incentivar, qualificar, fortalecer, e disseminar o trabalho voluntario nas empresas, institutos e fundações empresariais por meio de:

- ✓ Consolidação de conceitos e ideias relacionadas ao voluntariado corporativo;
- ✓ Intercâmbio de experiências;
- ✓ Produção e disseminação do conhecimento;
- ✓ Identificação e divulgação de ferramentas de gestão, monitoramento e avaliação.

Complementando as ideias na gestão, a seguinte figura sobre o papel dos governos explica como deve ser o engajamento por parte do Estado:

Figura 6: O papel dos governos no voluntariado.



Fonte Engel 2011.

Já para a tendência digital e as ações que poderiam ser empreendidas, apresenta-se as considerações de Galiano (2014). A especialista abordou a seguinte questão:

O que mais podem fazer os voluntários on-line?

As respostas foram focadas em 6 áreas específicas (Ver quadro 5):

Quadro 5. Recomendações de Voluntariado Online

ÁREAS DE ATUAÇÃO DO VC DIGITAL	
<i>Desenvolvimento e gestão de projetos</i>	<i>Desenvolvimento de TI (Tecnologia da Informação)</i>
Escrever propostas de projetos, compartilhar suas experiências,	Desenvolver e manter sites, fazer o design de banco de dados, criar

desenvolver estratégias para a captação de recursos, projetos para pedidos de recursos etc.	blogs, aperfeiçoar motores de pesquisa, fazer animações em flash etc.
Design	Pesquisa
Criar logotipos, modelos de publicações, desenvolver a identidade corporativa, materiais educativos ilustrados etc.	Procurar informações sobre questões de desenvolvimento, fontes de financiamento, potenciais parceiros, melhores práticas etc.
Coordenação e facilitação	Consultoria
Gerenciar equipes de outros voluntários <i>on-line</i> , coordenar campanhas, moderar fóruns <i>on-line</i> , atuar como membros da diretoria etc.	Avaliar projetos, aconselhar sobre estratégias de comunicação e questões jurídicas, avaliar as soluções de software etc.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Galiano 2014.

Galiano (2014) também agrega que há um tipo de voluntariado *on-line* que é muito procurado, mas, ao contrário de outros trabalhos voluntários virtuais, é bastante difícil de encontrar: a tutoria *on-line*.

Este subconjunto do voluntariado virtual aparece de muitas formas, desde um jovem ou adulto relacionado com um mentor a um grupo de alunos de uma classe *on-line* relacionado com um grupo de mentores de uma empresa para uma atividade baseada em um tema específico. Podem durar apenas algumas semanas ou um ano escolar. Pode significar um voluntário *on-line* enviando um ou dois *e-mails* por semana ou passando várias horas por semana revendo o projeto de um aluno para a classe. Pode estar baseado na escola ou ser conduzido por uma ONG que atende a jovens para melhorar suas chances de inserção profissional.

O que a tecnologia por si só não parece ter modificado profundamente é o nível de motivação. Embora o que fazer esteja mais disponível e ao alcance de

um clique, e cada vez mais coalhado de opções como se fosse um caleidoscópio, o porquê fazer continua uma escolha individual, que vem através dos valores pessoais: quem é solidário por natureza aproveita os novos recursos para ampliar sua ação, mas eles não são os fatores determinantes para a escolha.

Por outro lado, no que se refere a apoiar causas, aderir a abaixo-assinados e outras formas de participação cívica, o clique na ponta dos dedos motiva muitas pessoas que não teriam pensado em se mobilizar por essas causas até esse momento. Se uma porcentagem dos “clicktivistas” por impulso tomar consciência das causas dos problemas sociais e se interessar por participar com assiduidade, o mundo terá muito a ganhar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo identificar a evolução de práticas de voluntariado corporativo nos últimos 15 anos, em termos de tendência, ficou evidente a digitalização e os desafios da gestão do Voluntariado Corporativo dentro da RSC.

Os conceitos de VC e RSC de distintos autores permitiu a base teórica para o encaminhamento dos objetivos, a evolução histórica e as tendências no mundo e no Brasil.

Por meio de um estudo descritivo-exploratório, foi possível levantar a visão de importantes analistas e especialistas na matéria tais como: Bruno Ayres, Wanda Engel e Mónica Galiano. No caso de Ayres e Galiano, a influência das tecnologias são fatores de peso nas novas formas de participação social. Enquanto as análises de Engel, aportaram valiosa informação na situação da gestão e os desafios que esta deve encarar no futuro. A especialista faz ênfase na consolidação de conceitos, ideias, intercâmbio de experiências, produção e disseminação de conhecimento, identificação e divulgação de ferramentas para o monitoramento e avaliação, fazendo também referência ao papel dos governos na aplicação de políticas públicas engajadas e mobilização social.

Todas estas informações foram complementadas com pesquisa online, feitas através da ferramenta Survey Monkey o que permitiu quantificar os questionamentos acerca da gestão e as tendências do VC e a RSC, concordando em mais de 90% com a visão da tendência global.

Graças a estes procedimentos foi possível estabelecer uma análise em perspectiva da situação atual do VC. Identificaram-se os aspectos internos do VC como fortalezas e debilidades, e os aspectos externos como ameaças e oportunidades das novas tendências e a gestão. Assim, foram direcionadas as recomendações baseadas em modelos propostos pelos especialistas na área.

Desta maneira, recomenda-se acrescentar a participação da academia em consócio com especialistas, voluntários e as empresas verificando através de

um estudo quantitativo e qualitativo se nossas percepções sobre as tendências do VE de fato se confirmam, a saber:

- a) VC focado em ações digitais, de curta duração e não aprofundadas – de menor impacto e de menor relevância;
- b) VC como ferramenta efetiva de desenvolvimento de novas competências;
- c) VC como ferramenta de relacionamento com clientes e fornecedores;
- d) VC atuando em ações mais associadas aos negócios das empresas;
- e) VC como ferramenta de atração e retenção de empregados.

Finalmente como análise geral, a internet, os dispositivos móveis e as redes sociais compõem o tripé que quase literalmente virou a cabeça da humanidade nos últimos 30 anos. A partir dessas três novas ferramentas, mudamos para sempre. Com a conectividade onipresente nossa individualidade tomou outras formas, nossa privacidade não foi mais tão secreta, nossa ação não foi mais limitada pelo espaço físico nem pelo tempo.

A informação não cessa de chegar, a todo momento e em todo lugar; e com isso estamos continuamente expostos a notícias, novidades tecnológicas, avanços na arte e na ciência, e também a questões sociais. Justamente essa possibilidade de testemunhar – muitas vezes ao vivo – os avanços e as carências, as catástrofes e as conquistas, a pobreza e as reivindicações tornam a realidade mais visível, mais presente no cotidiano, mais compartilhável. É essa facilidade de agir instantaneamente que está levando mais e mais pessoas a apoiarem causas nas quais acreditam e organizarem ações que têm conseguido um maior engajamento cívico em todo o planeta.

De todos os bens que os seres humanos dispõem, o mais precioso é o nosso tempo, que não se compra nem se recupera jamais, uma vez que passou. E é por isso que a solidariedade, a doação de horas, ou minutos, por um objetivo que transcende ao nosso interesse pessoal e imediato e aponta para a construção coletiva de uma sociedade melhor, reveste-se de uma relevância ainda maior.

Sabemos que o que a gente faz bem pode fazer bem a alguém, e essa consciência sempre existiu, mas hoje ela se apresenta com um número incrivelmente maior de possibilidades. O Voluntariado Digital, ao utilizar nosso tempo livre para realizar uma ação social à distância, vem ganhando força, e é mais uma possibilidade de atividade voluntária, que se soma às práticas já existentes, podendo potencializar o impacto.

Afinal, dez anos atrás o Facebook estava apenas começando. Oito anos atrás, Twitter e Instagram não existiam. Seis anos atrás, a maioria dos telefones celulares era incapaz de outra coisa a não ser falar e enviar mensagens de texto. Cinco anos atrás, os *tablets* pareciam servir só para jogos.

Enquanto as empresas alinhadas com valores de sustentabilidade e cuidado com o planeta e a sociedade veem cada vez mais o Voluntariado como uma forma alternativa de engajar seus colaboradores e facilitar-lhes a prática solidária, como a Fundação Telefônica Vivo, que desde 2012 tem incorporado ao seu Programa de Voluntariado Corporativo, voltado aos colaboradores do Grupo Telefônica, práticas que podem ser realizadas à distância, utilizando tecnologias, somadas às ações sociais presenciais.

Por força da conectividade e da proximidade que a comunicação imediata nos permite, assistimos também a uma incipiente diluição de limites entre o que chamávamos de “voluntário tradicional”, aquele que se dedica a suprir as necessidades de quem precisa de auxílio imediato, e o “ativista social”, o que faz protestos por melhores condições de vida para todos, pela liberdade, pela justiça, o que organiza ações “*on-line*” e “*on-life*” para o fortalecimento ou recuperação da democracia: os “voluntivistas” estão chegando.

Parte-se do suposto de que a ação voluntária é um ato natural do ser humano, que sua manifestação se dá nos diferentes estágios da vida humana e provoca interações e trocas de informação em vários níveis, desde as mais espontâneas até as estruturas formais criadas pelo homem. Porém, no momento atual, a percepção das pessoas em geral tende a considerar que a ação voluntária se dá principalmente em ambientes institucionais – isto sem dúvida faz parte do escopo do voluntariado, mas representa apenas uma das inúmeras manifestações da

ação voluntária. Esta percepção é corroborada por informações disseminadas pela mídia e por definições formais do que seja o voluntariado, estreitando a compreensão mais ampla de voluntariado como simplesmente uma ação espontânea, não recompensada materialmente e voltada para o outro ou para o bem comum.

Esta percepção do voluntariado, como algo necessariamente formalizado e institucionalizado, representa uma forte limitação para a realização do potencial voluntário existente hoje. Atualmente, existem muito mais voluntários mobilizados para agir (na escala dos milhões) do que oportunidades de ação para engajamento destes – esta é uma constatação surpreendente se pensarmos em tantas coisas que poderiam ser feitas para transformar nossa sociedade.

No caso da ação voluntária nas empresas pesquisadas, esta se encontra hoje presa a uma percepção errônea de que voluntários devem ser convocados para agirem em ambientes institucionais. Mais uma vez, isso resulta em milhões de cidadãos com desejo de agir apoiados por uma estrutura de algumas centenas de milhares de instituições, que nem sempre se encontram preparadas ou mesmo desejosas de receber estes voluntários; e sobretudo, vemos que a sociedade poderia se beneficiar destes recursos disponíveis em seus cidadãos se encontrasse formas de aproveitá-los mais e melhor. Portanto, não seria difícil imaginar que a observação do desenvolvimento da Internet, principalmente nos últimos quatro anos, possa resultar em alusões, ideias e possibilidades para a abertura de amplos canais de participação voluntária, buscando assim a superação de alguns gargalos que hoje separam o potencial voluntário de uma ação para o bem comum. Um exemplo disso poderia ser o desenvolvimento de aplicativos que transfiram para as mãos dos próprios voluntários a capacidade de promover a causa, possibilitando que estes sejam irradiadores de oportunidades, que convoquem seus iguais para agirem voluntariamente.

Por ser um trabalho qualitativo, os resultados encontrados não são passíveis de generalização. No entanto, identificou-se algumas proposições que podem ser foco de trabalhos com cunho quantitativo, a saber:

Recomenda-se que outros estudos aprofundem na análise de ferramentas tecnológicas utilizadas pelas organizações na implementação de voluntariado corporativo. Aos futuros estudantes e pesquisadores que desejarem se aprofundar ainda mais nesse tema, se fará necessário ouvir os voluntários, falar com as instituições sociais e com os dirigentes das empresas que financiam o VE. É de extrema importância que as academias queiram compreender melhor o fenômeno do Voluntariado Empresarial e descobrir porque ele é uma ferramenta tão importante de retenção e desenvolvimento de talentos, e que, apesar disso, as empresas ainda o relegam a uma estatura tão pequena dentro de suas estruturas corporativas.

Não podemos nos dar por satisfeitos com esse estudo, nem pretendemos encerrar esse tema pois para isso se exige uma pesquisa acuada e ampla, do ponto de vista nacional em termos de Brasil e do ponto de vista global, em especial nos países que são referência em voluntariado Empresarial como os EUA, Canadá, Coréia do Sul, Japão, Austrália, entre outros.

REFERÊNCIAS

ALLEN, K. “La gran carpa Voluntariado corporativo en la era global” Madrid: Fundación Telefónica, p211, 2012

ALLEN, V e Keller. “A New Competitive Edge: Volunteers from the Workplace”. Arlington: Volunteer-The National Center, p198, 1986.

ALVARES, E., Katz,E. e Golberg, R. “Responsabilidade Social Empresarial:Modismo ou Modelo de Gestão?: Estudo de Casos na Indústria Farmacêutica. Guarulhos: Balanço social, .2003

ARIAS, F. “El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica”. Caracas: Editorial Epístem, 2004

Associação de Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil, 2005. Disponível em: www.voluntariado.org.br . Acesso em: Outubro 2016.

BARROS, C. e Fernandes, M. Anais do V Encontro de Pesquisa e Extensão da Faculdade Luciano Feijão. Sobral-CE: Faculdade Luciano Feijão, p4, 2012.

BOOTH, J e Rodell J. “Estudio de Voluntariado de Empleados. Un Estudio Global de La Motivación de Empleados para Participar en Programas Corporativos de Voluntariado”. Georgia: University of Georgia, 2015.

DOMENEGHETTI, A M. “Voluntariado: gestão do trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos”. São Paulo: Esfera, 2da edição, 2001.

DOWBOR, L. Gestão Social e transformação da sociedade. São Paulo: Editora SENAC, p25, 2001.

CALIXTO, L. “Responsabilidade Social Corporativa no Brasil: Um Estudo Longitudinal” . Rio de Janeiro: ENAPAD 2007, p3, 2007.

CHACON, C e Villamizar, X. “El voluntariado corporativo: Hacia una guía de responsabilidad social empresarial y estrategia para generar capital humano en la organización” Quito: Programa de Voluntariado de las Naciones Unidas, 2015

CODESPA FOUNDATION . “Global Corporate Volunteering. A strategic .tool to involve companies and employees in the fight against poverty”. European Union, p345, 2012.

COOK, S. “The Contribution Revolution: Letting Volunteers Build Your” Harvard Business Review, 2008. Disponível em: <https://hbr.org/2008/10/the-contribution-revolution-letting-volunteers-build-your-business>. Acesso em: Outubro 2016.

FUNDAÇÃO ADECCO .“Estudio sobre el estado del voluntariado corporativo en España 20 1 0”. El valor del voluntariado corporativo para la empresa y sus colaboradores. Madrid: Fundación Adecco, 2010.

FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL." Levantamento de Estudos e Avaliações sobre Voluntariado", 2015. Disponível em: <https://fundacao-itaú-social-producao.s3.amazonaws.com/files/s3fs-public/biblioteca/documentos/>. Acesso em: Setembro 2016.

GALIANO, M. "Voluntariado Digital". São Paulo: Fundação Telefônica, p. 12, 2014.

Galp Voluntária . "Ano Europeu do Voluntariado", 2001. Disponível em: <http://europa.eu/volunteering/pt-pt>. Acesso em: Outubro 2016.

GOLDBERG, R. "Como as empresas podem implementar programas de voluntariado". São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2001.

IAVE - Associação Internacional para Esforços Voluntários "Resumo Executivo do Estudo sobre Voluntariado Corporativo de Empresas Globais" Conselho Global de Voluntariado Empresarial, 2011.

IDIS Roteiro para criação e implantação de programas de Voluntariado Empresarial, 2015. Disponível: <http://idis.org.br/wp-content/uploads/2014/05/Voluntariado-Empresarial-1.pdf>. Acesso em: Outubro 2016.

INSTITUTO GERDAU "Programa de Capacitação". Curitiba: GERDAU, p9, 2005.

LESNIOVSKI, C. "Programa de voluntariado corporativo e seus desafios": Curitiba. Universidade Tuiuti do Paraná, 2013.

MACERON, G. "Influência de programas de voluntariado corporativo no desenvolvimento de competências dos funcionários". Brasília: FIA Banco do Brasil, 2015.

Parceiros Voluntários. "Grupo aponta desafios do voluntariado corporativo". 2015. Disponível em: <http://www.parceirosvoluntarios.org.br/grupo-aponta-desafios-do-voluntariado-corporativo/>. Acesso em: Novembro 2016.

PETERSON, K. "The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment", in *Business and Society*; 43(3): p. 296, 2004.

Reputation Institute . "Global de RSC 2016". 2016. Disponível em: <https://www.reputationinstitute.com/2016-Global-CSR-RepTrak.aspx>. Acesso em: Setembro 2016.

RIBEIRO, K. e Tassis, B. "A influência do voluntariado empresarial": Belo Horizonte. 15ª Semana de Iniciação Científica e 6ª Semana de Extensão. Ciência para o Desenvolvimento Regional. Unileste.

SANZ, Cordobés e Calvet . “*El voluntariado corporativo en España, modelos y perspectivas de impactos social*”: Madri. Instituto de inovação social, 2012.

SERAPIONI, M. Ferreira, S e Lima, T. “*Voluntariado em Portugal - Contexto, valores e práticas*”: Coimbra. Centro de Estudos Sociais (CES) da Universidade de Coimbra, 2013.

SOARES, C. “*O Voluntariado Empresarial na Construção de uma Imagem Positiva:Um Estudo de Caso Sobre a Tecnologia V2V*”: Salvador. RP em revista, 2010.

SOTO,C e Villamar, X. “*El voluntariado corporativo. Hacia una guía de responsabilidad social empresarial y estrategia para generar capital humano en la organización*”: Quito. Programa de voluntários das Nações Unidas, 2015.

Sustainable Facilities Tools SFT . “*Socially Sustainable*”. 2016. Disponível em: <https://sftool.gov/plan/542/resources-verifying-sustainable-products>. Acesso em: Setembro 2016.

TEODOSIO,A.” *Pensar o Terceiro Setor pelo Averso: dilemas e perspectivas da ação social organizada na gestão pública*”. Campinas – SP: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 16 a 19 de setembro de 2001, pp. 1-14, 2001.