

VOLUNTARIADO EMPRESARIAL

maximizando impactos do investimento
social privado

São Paulo – Junho de 2019

A COMUNITAS



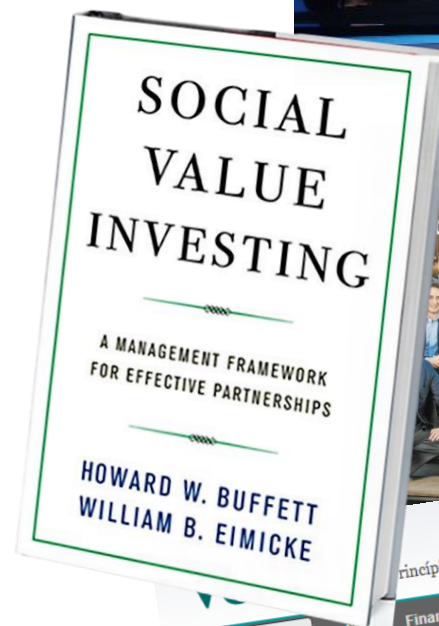
INTEGRAÇÃO DE AÇÕES



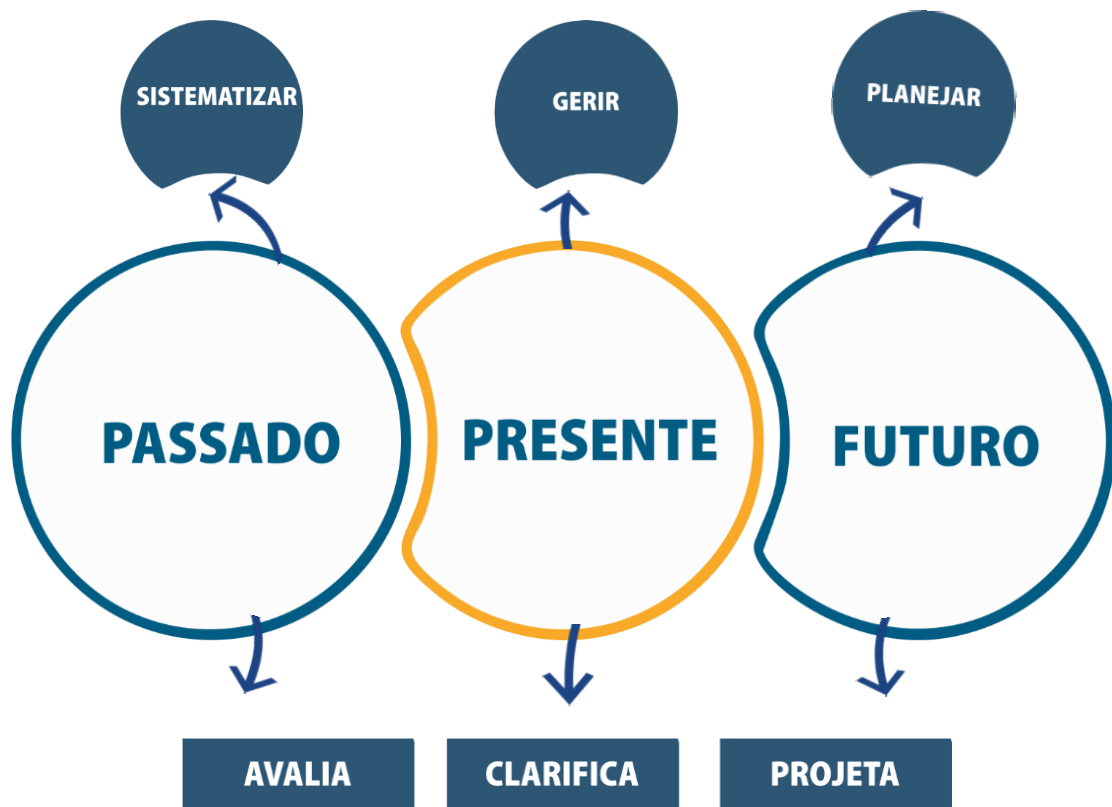
ENCONTRO DE LÍDERES



PROGRAMA JUNTOS



BENCHMARKING DO INVESTIMENTO SOCIAL CORPORATIVO



COMUNITAS E CECP

- CECP - Chief Executives for Corporate Purpose é uma coalizão liderada por CEOs que acreditam que a estratégia social de uma empresa determina o respectivo sucesso da organização.
- Pesquisa BISC e Giving Numbers
- Cocriação do Global Exchange



GLOBAL EXCHANGE NETWORK MAP



UNITED STATES



MEXICO



BRAZIL



ITALY



SPAIN



HAINAN AND CHINA
AND HONG KONG



MALAYSIA



TURKEY



RUSSIA



FRANCE



INDIA



SOUTH AFRICA



GERMANY



TAIWAN



SOUTH KOREA

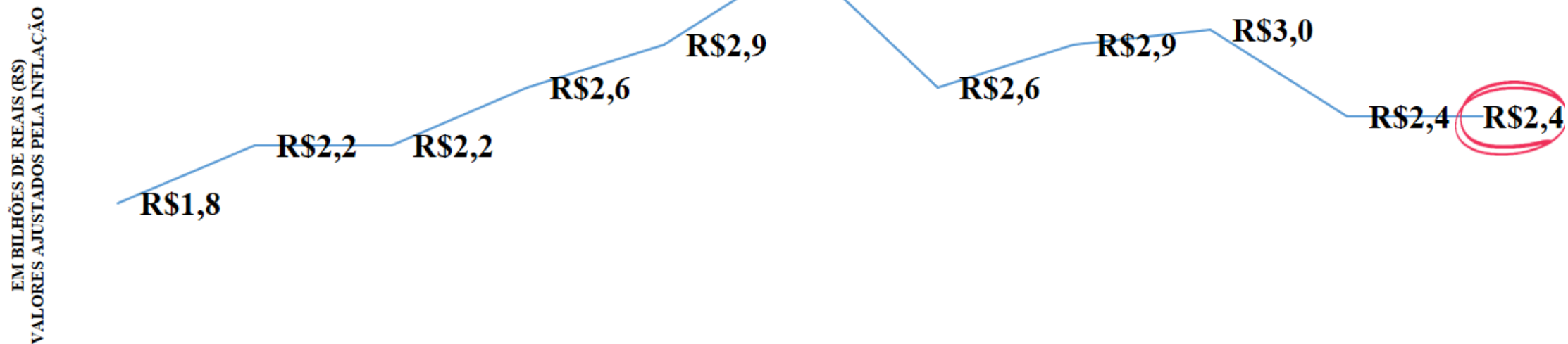


CANADA



I – SOBRE OS VALORES INVESTIDOS PELO GRUPO BISC

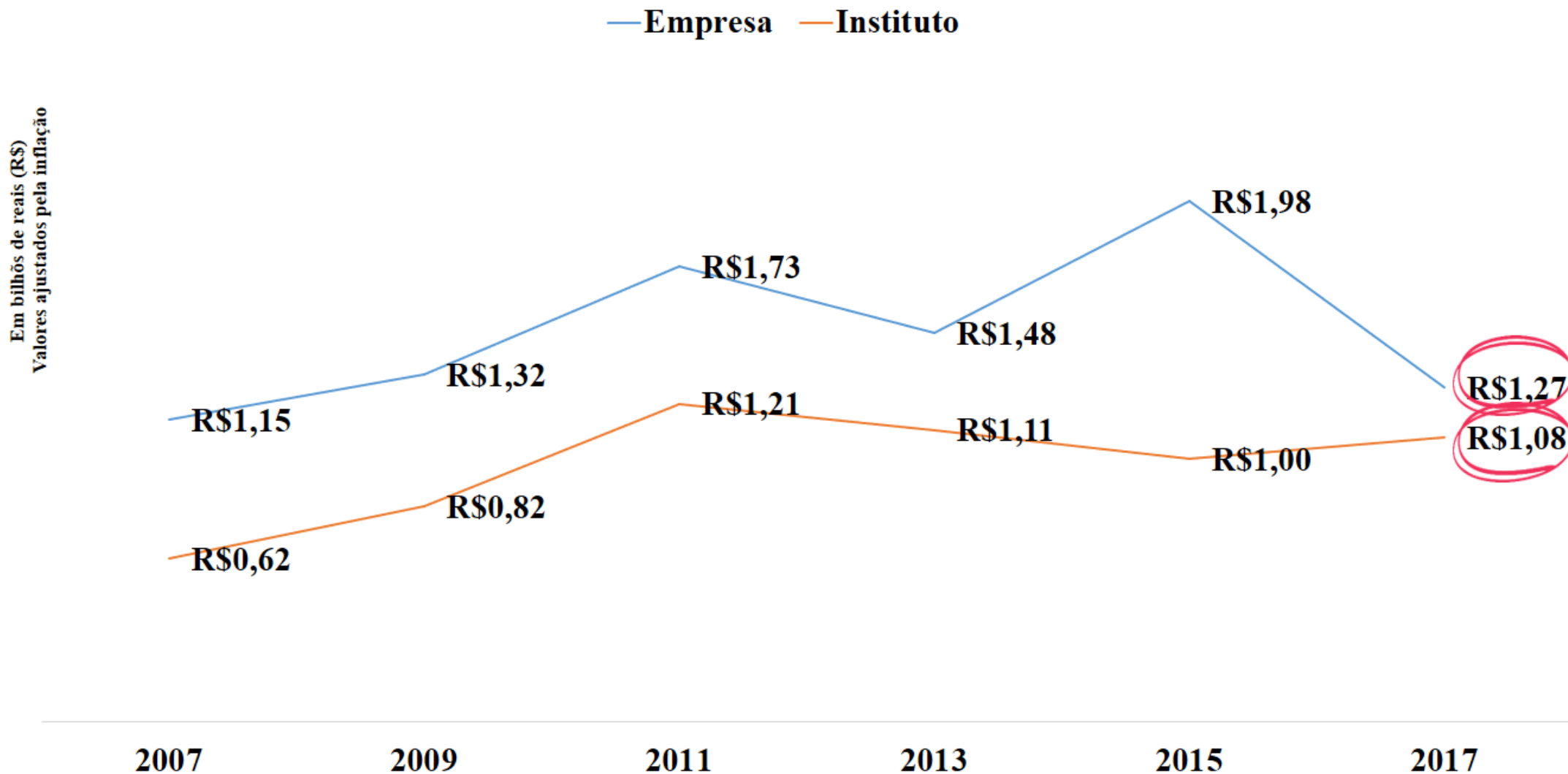
COMO EVOLUÍRAM OS INVESTIMENTOS SOCIAIS DO GRUPO BISC NO PERÍODO DE 2007-2017?



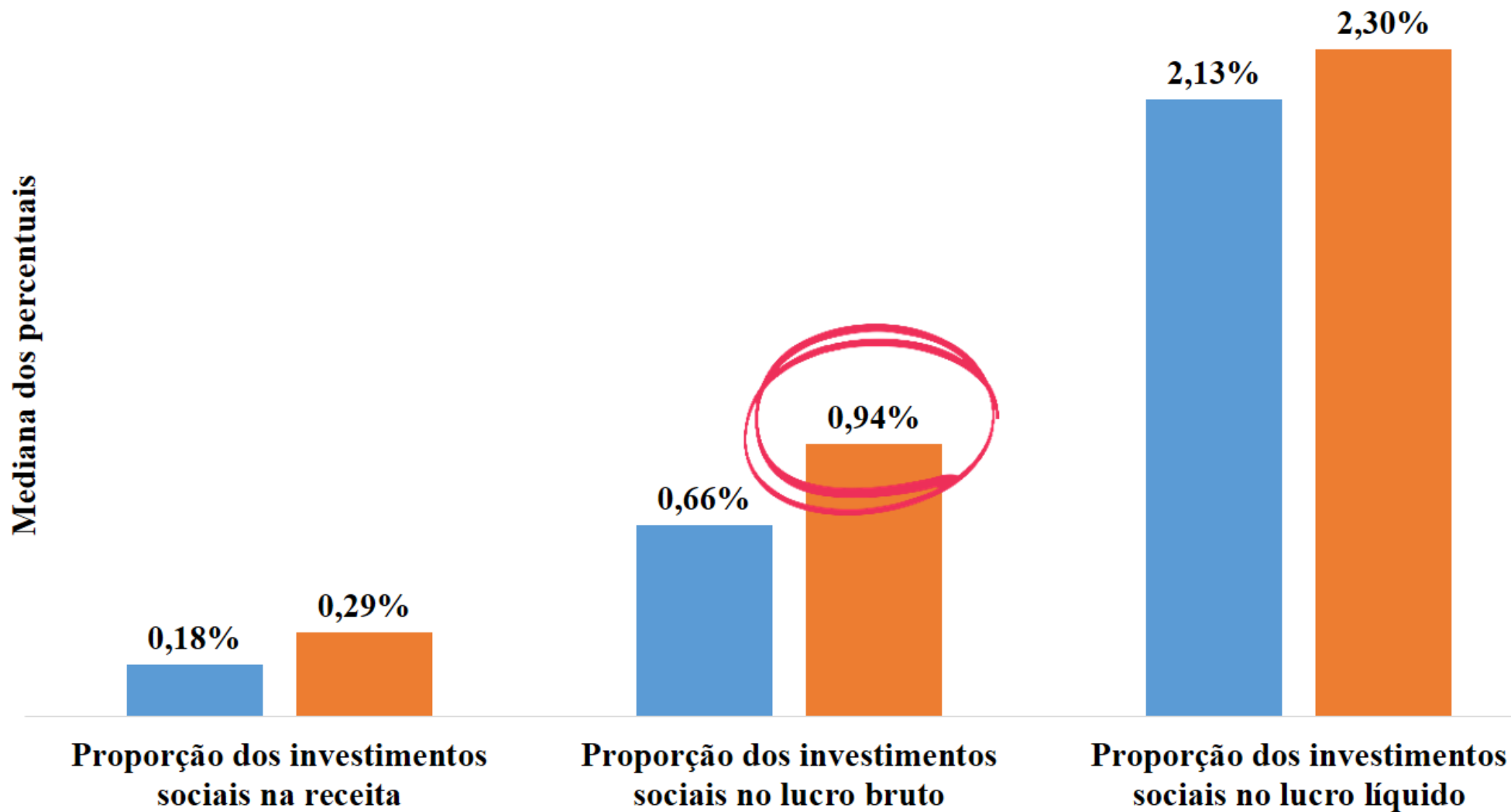
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PIB	6%	5%	-0,3%	7,6%	3,9%	1,8%	2,7%	0,2%	-3,8%	-3,6%	1%

Fonte: BISC 2018

COMPARANDO EMPRESAS E INSTITUTOS, COMO EVOLUÍRAM OS INVESTIMENTOS ENTRE 2007 E 2017?

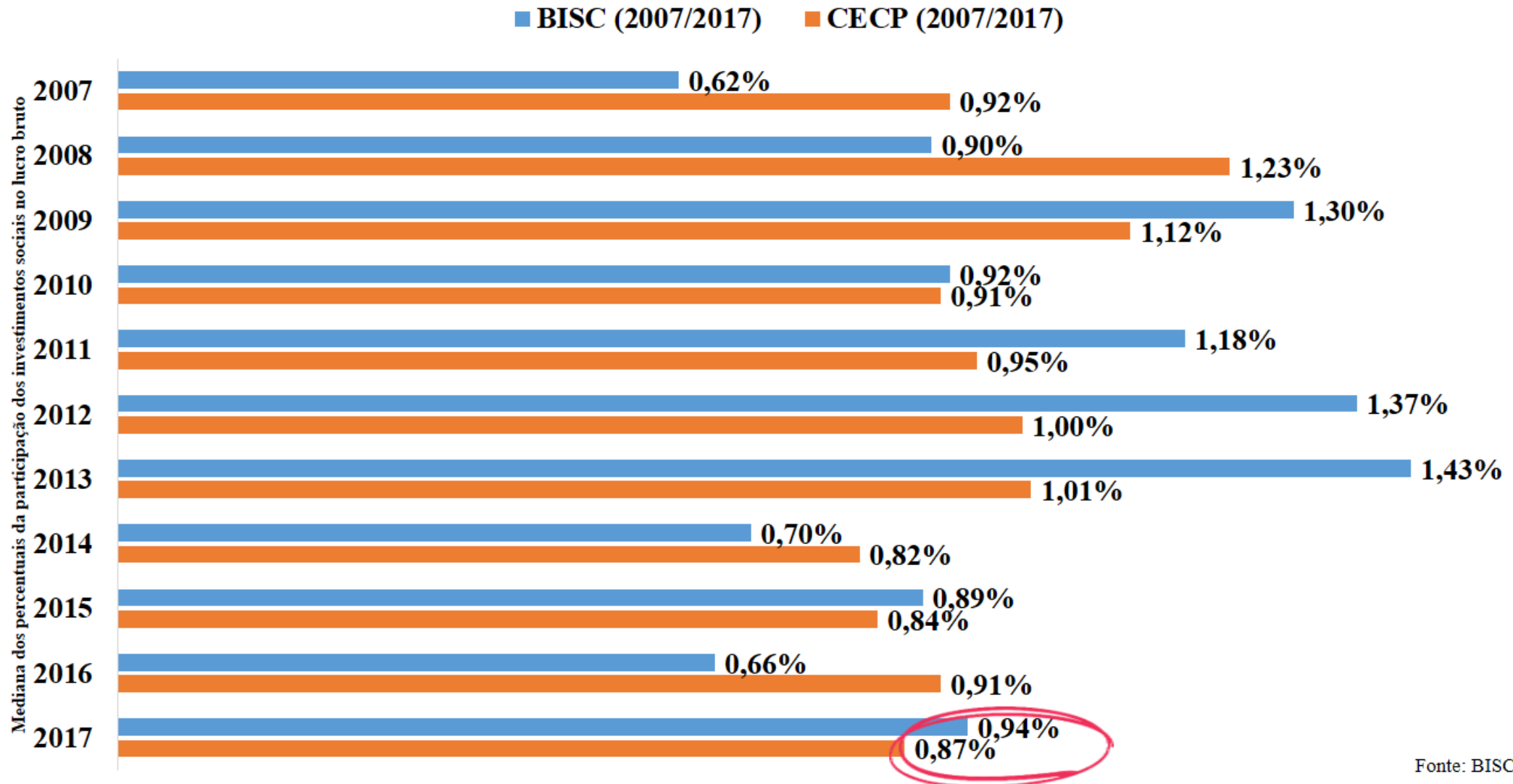


QUAL A PARTICIPAÇÃO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS NA RECEITA E NOS LUCROS DAS EMPRESAS?



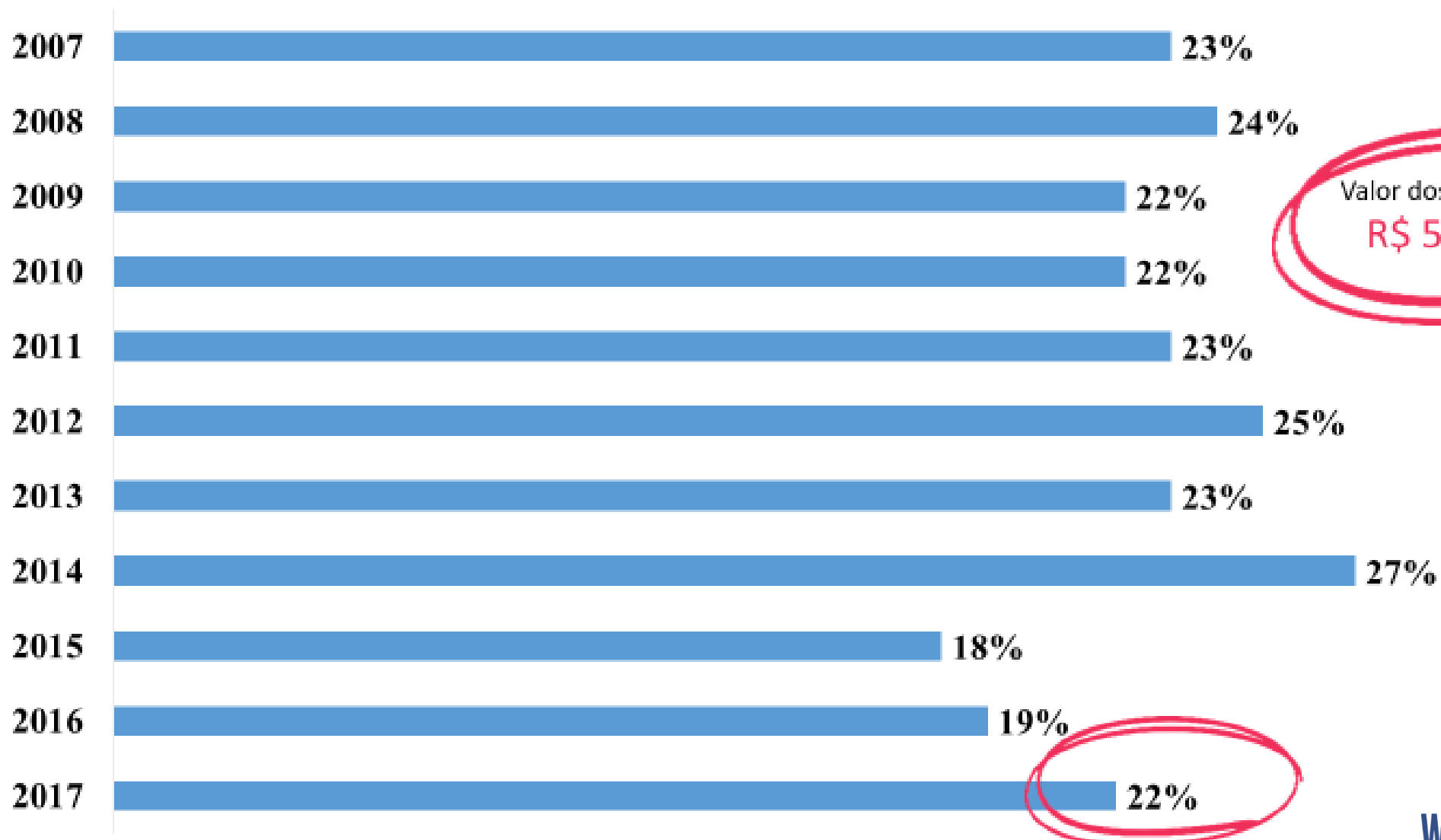
Fonte: BISC 2018

BISC E CECP: QUAL A PARTICIPAÇÃO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS NOS LUCROS BRUTOS DAS EMPRESAS? (2007-2017)



Fonte: BISC 2018

COMO EVOLUIU A PARTICIPAÇÃO DOS INCENTIVOS FISCAIS NO FINANCIAMENTO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS? (2007-2017)

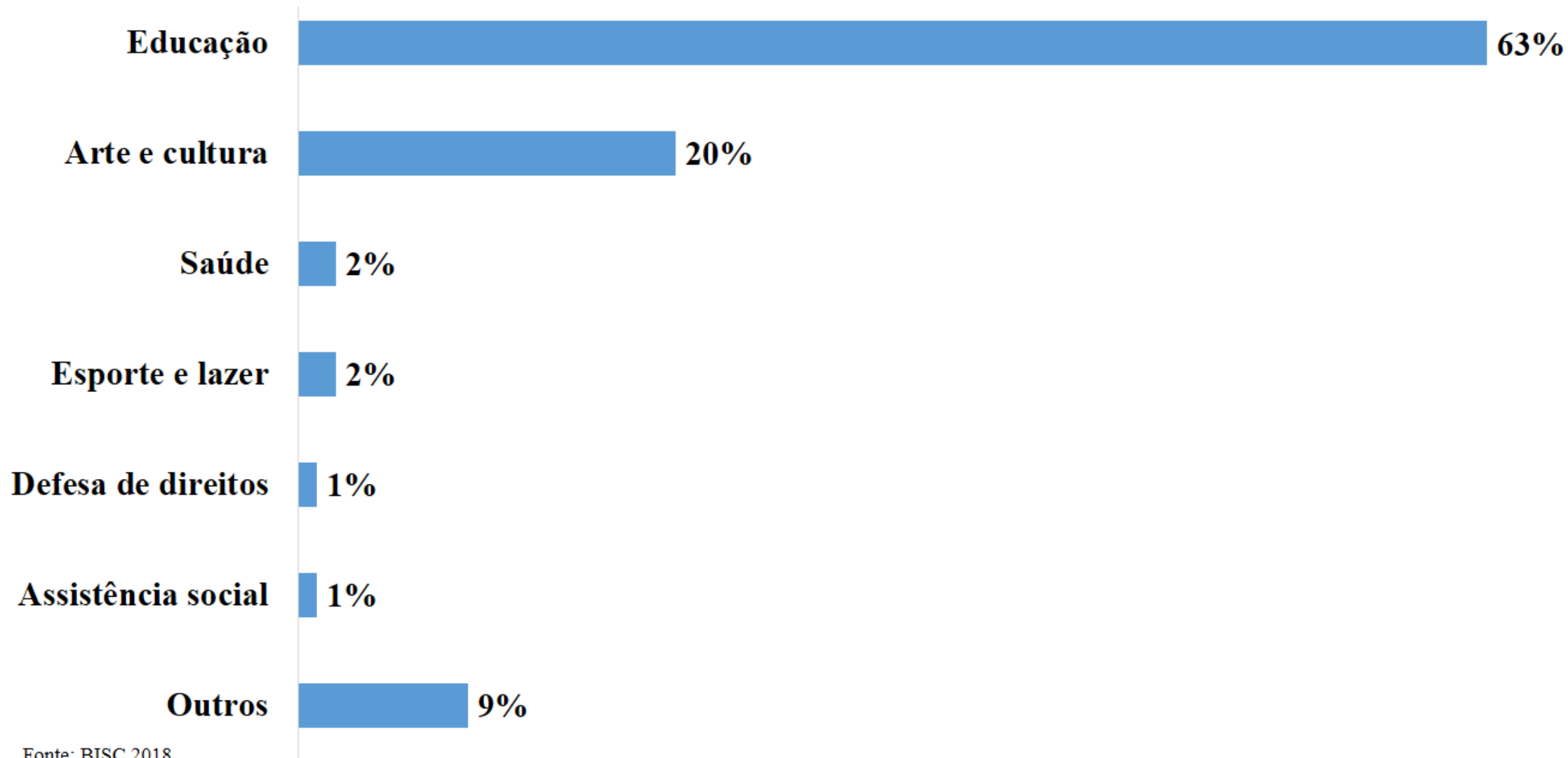


Valor dos incentivos fiscais:
R\$ 514 milhões



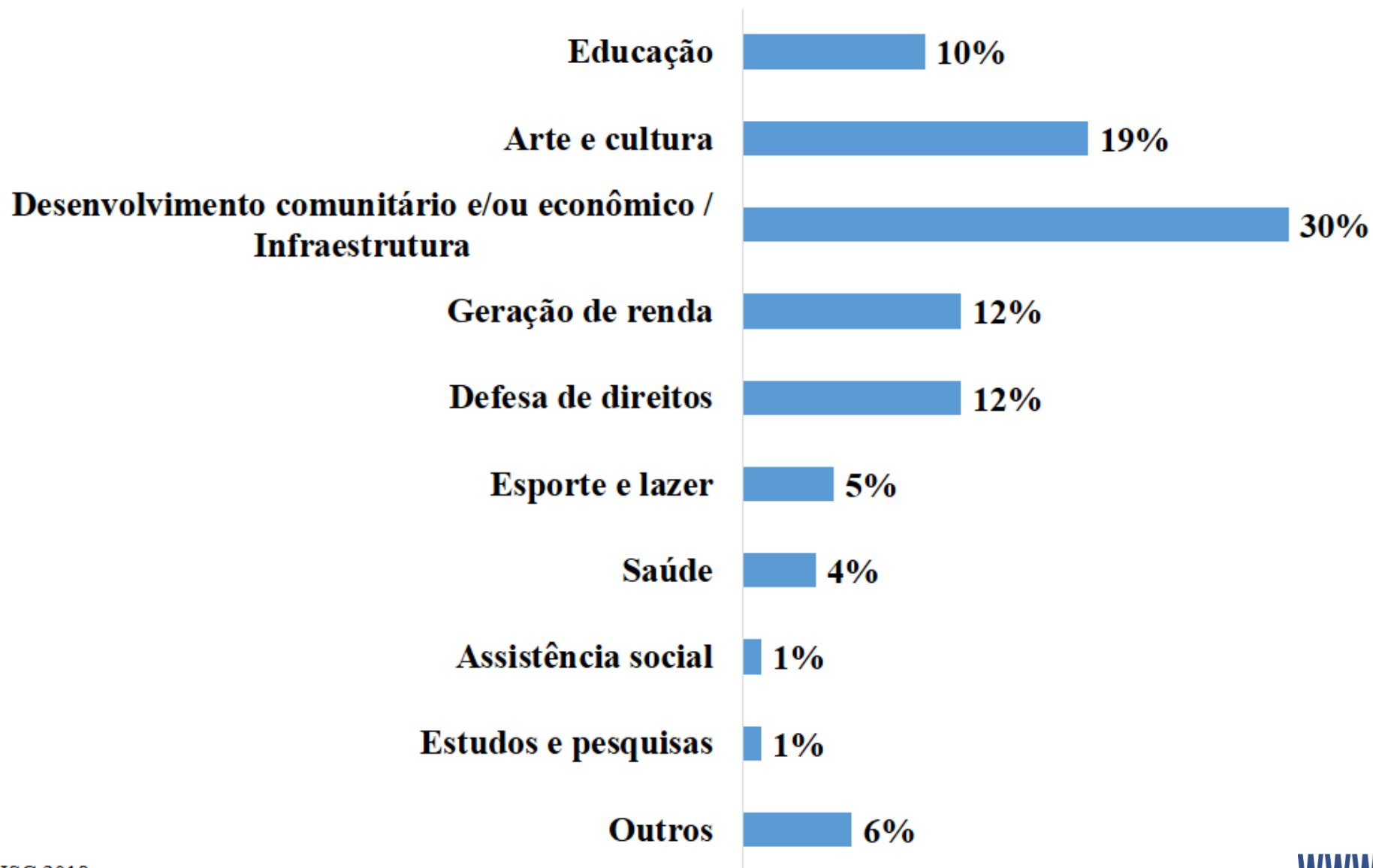
II- AS DIFERENÇAS NO PERFIL DE ATUAÇÃO DO GRUPO BISC

COMO SE DISTRIBUÍRAM OS RECURSOS INVESTIDOS PELAS EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS EM 2017?

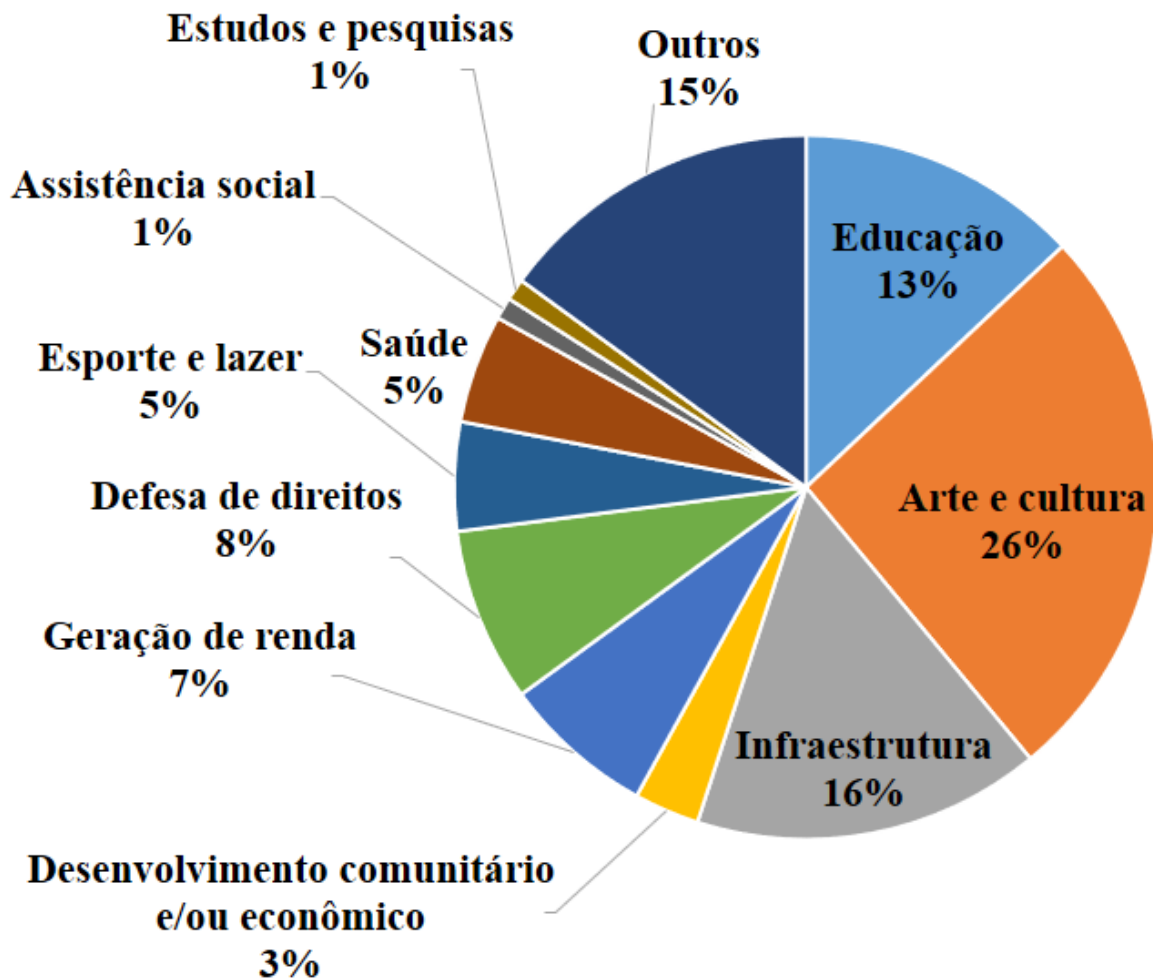


Fonte: BISC 2018

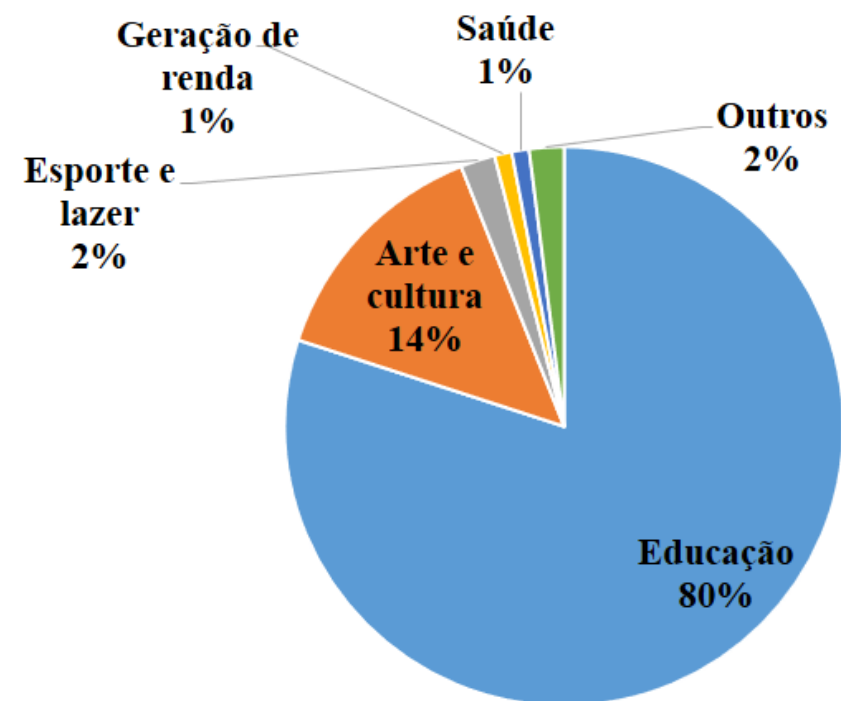
COMO SE DISTRIBUÍRAM OS RECURSOS INVESTIDOS PELAS EMPRESAS DO SETOR INDUSTRIAL EM 2017?



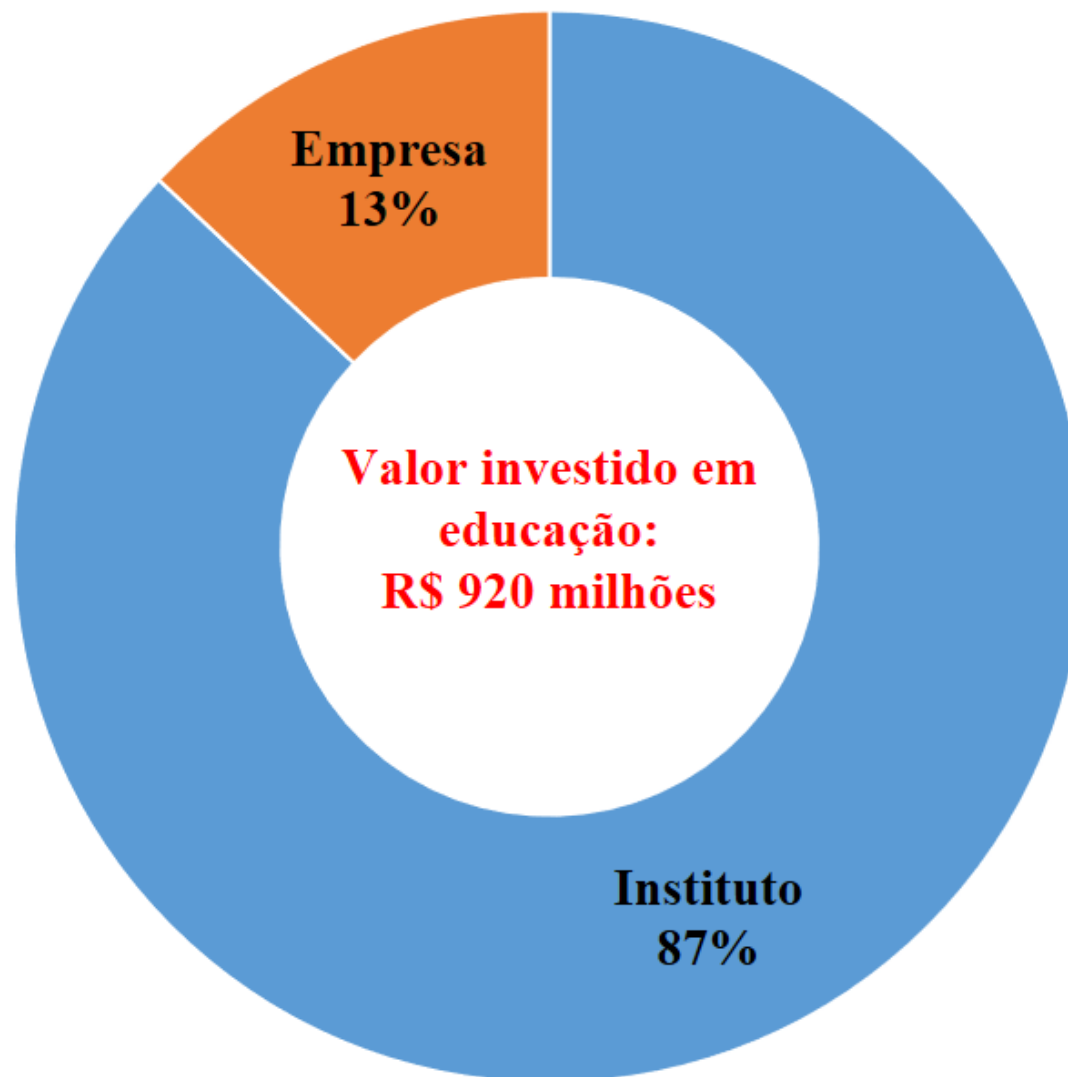
COMO SE DISTRIBUÍRAM OS INVESTIMENTOS SOCIAIS DAS EMPRESAS EM 2017?



COMO SE DISTRIBUÍRAM OS INVESTIMENTOS SOCIAIS DOS INSTITUTOS EM 2017?



VALOR INVESTIDO EM EDUCAÇÃO (2017)





III. AS NOVAS CONEXÕES DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS:

- **ALINHAMENTO ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS**
- **ALINHAMENTO A AGENDAS GLOBAIS**
- **ALINHAMENTO AOS NEGÓCIOS**

A PERCEPÇÃO DOS PARTICIPANTES BISC

Nos últimos 10 anos, o maior avanço na condução dos investimentos sociais foi...

... “aproximar a empresa da comunidades”.

... “promover a aproximação com a estratégia dos negócios”.

... “fazer uma mudança conceitual e estruturar internamente os investimentos sociais”.

... “tornar os investimentos sociais uma área estratégica dos negócios da empresa”.

... “promover a qualificação dos investimentos sociais”.

... “fazer com que as causas sociais se tornassem mais importantes dentro da empresa”.

... “contribuir para a garantia de direitos e o fortalecimento da inclusão financeira”.

... “obter reconhecimento interno da relevância dos investimentos sociais para a estratégia da empresa no âmbito local”.

... “ajudar a administração pública a melhorar as suas políticas”.

AS EMPRESAS RECONHECEM QUE O ALINHAMENTO ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS AMPLIA A CAPILARIDADE, VISIBILIDADE E QUALIDADE DOS PROJETOS SOCIAIS

% de empresas que atuam em parceria com organizações governamentais:

2010: 85%

2017: 75%

% de empresas que fortaleceram as relações com as organizações do governo federal nos últimos anos:

2014/2017: 20%

% de empresas que fortaleceram as relações com as organizações municipais

2014/2017: 38%

PARCERIAS COM AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS EM 2017

As empresas apoiaram **1163** organizações sem fins lucrativos sediadas nas diversas regiões do país, o que representa um **aumento de 15%** em relação a **2014**.

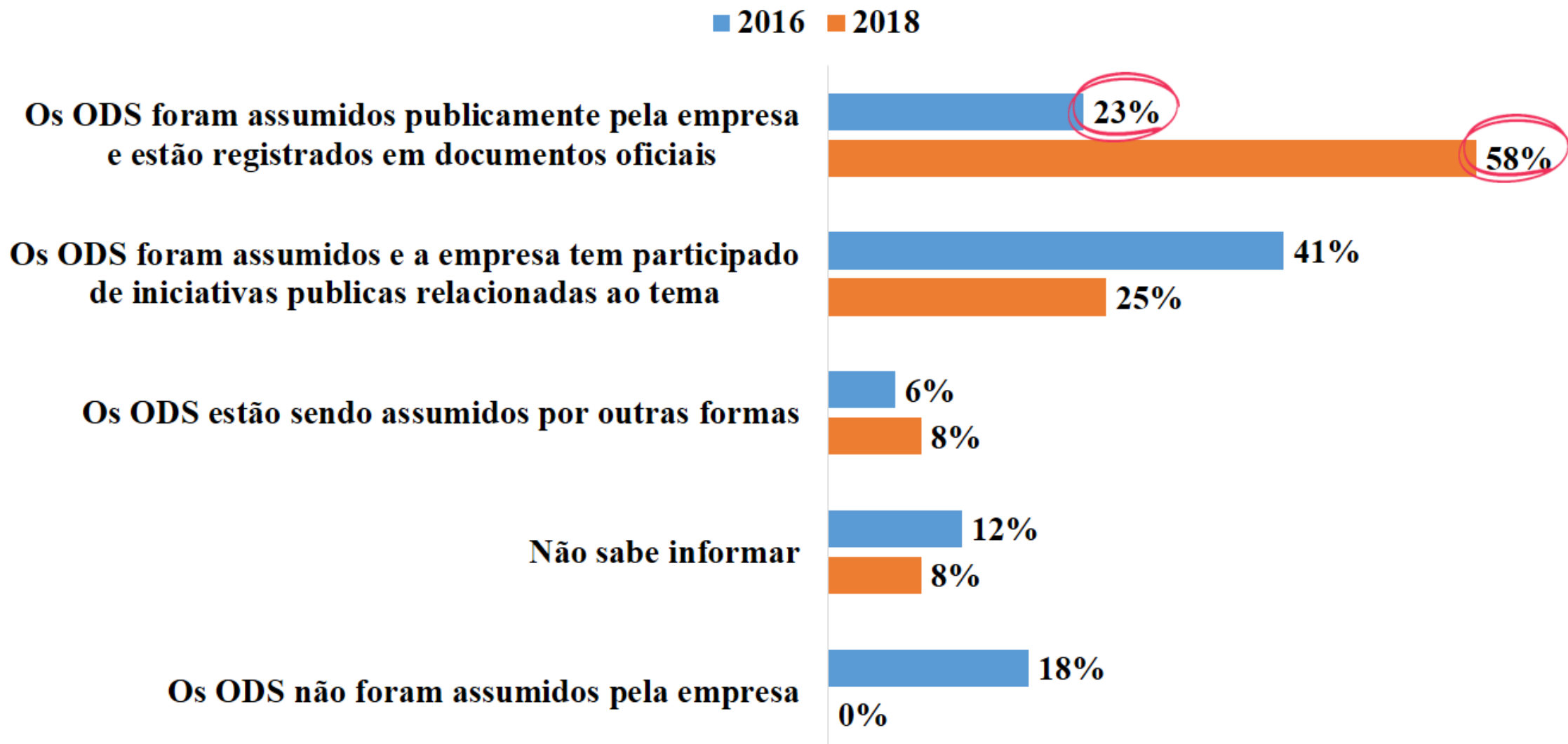
É no campo da **EDUCAÇÃO**, da **CULTURA** e do **ESPORTE** que se destacam as atividades desenvolvidas conjuntamente.

Os recursos transferidos para essas organizações atingiram a casa dos **R\$ 453 milhões**, o que representa um **aumento de 9%** em relação a **2014**.



92% das empresas atuam em parcerias com OSCs

AVANÇA O INTERESSE DE INTEGRAR OS INVESTIMENTOS SOCIAIS AOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL - ODS



CRESCER O ALINHAMENTO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS AOS NEGÓCIOS

% de empresas que destinam mais da metade dos investimentos sociais para projetos alinhados

2013: 50%



2017: 58%

AUMENTA A PERCEPÇÃO SOBRE VANTAGENS DO ALINHAMENTO AOS NEGÓCIOS

% de empresas que concordam totalmente que o alinhamento dos investimentos sociais contagia positivamente a gestão dos negócios e interfere na competitividade da empresa a longo prazo

2014: 43%



2017: 73%

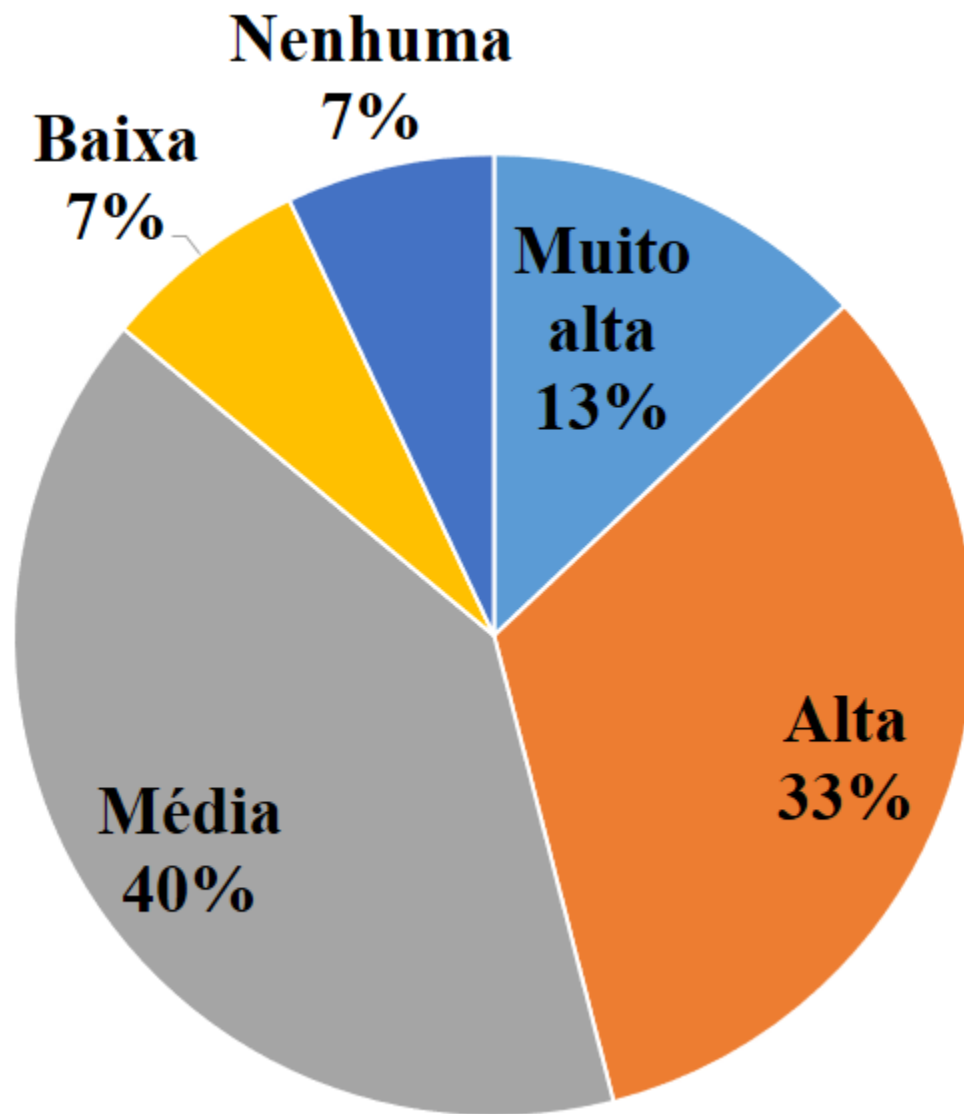
% de empresas que concordam que ele amplia os benefícios para a comunidade que se beneficiam de um maior *know how* da organização

2014: 43%

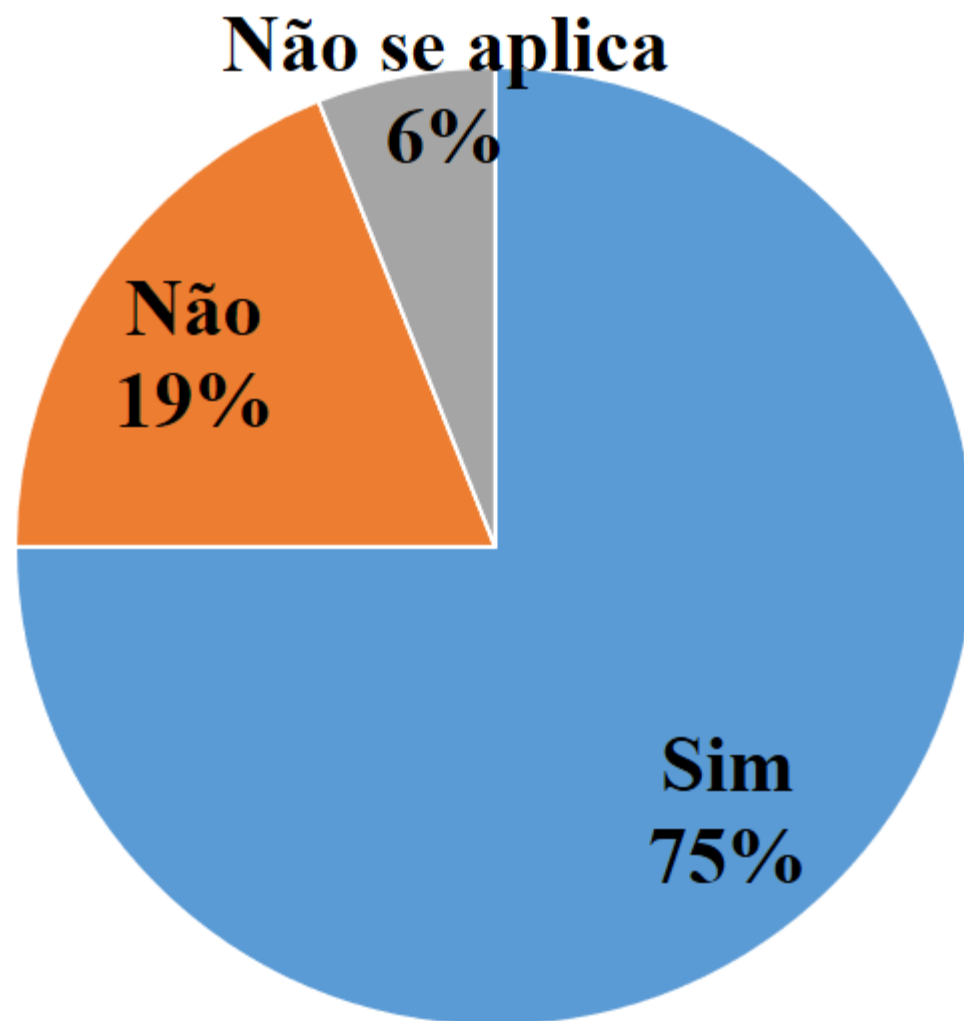


2017: 67%

NA PERCEPÇÃO DA EMPRESA, QUAL A CONTRIBUIÇÃO DOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO PARA O ALINHAMENTO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS AOS NEGÓCIOS?



NOS ANOS RECENTES (2014/2015), A EMPRESA BUSCOU ALINHAR O PROGRAMA DE VOLUNTARIADO AOS NEGÓCIOS?



NOS ANOS RECENTES, O QUE FEZ A EMPRESA PARA ALINHAR OS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO ÀS ESTRATÉGIAS DOS NEGÓCIOS?



The background is a dark blue field with a repeating pattern of light blue geometric shapes, specifically triangles and hexagons. Three yellow wireframe cubes are scattered across the upper half of the image. The central cube is positioned slightly to the left of the center. The other two cubes are located in the upper right quadrant, one above and to the right of the central cube, and another below and to the right of the central cube.

IV. ENFOQUE DO VOLUNTARIADO EMPRESARIAL NO BISC: LINHA DO TEMPO

- **BISC 2008:** Em 2007, **76%** das empresas desenvolviam um programa formal de **voluntariado** e este percentual não estava longe dos **88%** registrados na pesquisa do **CECP** com empresas americanas, país com uma tradição muito mais arraigada de trabalho voluntário.



- **BISC 2009:** Em 2008, a **mediana do número de voluntários era de 3 000 pessoas** e uma parte expressiva de empresas (**71%**) já possuía um sistema de medição desses números. Destacou-se no Relatório que "o percentual de empresas que promove o voluntariado via liberação de horas de trabalho, prática tradicional nos Estados Unidos e ainda pouco difundida no Brasil, cresceu de **23%** para **40%** em relação ao ano anterior".



- **BISC 2010:** Em 2009, **75%** das empresas desenvolviam um programa formal de voluntariado e o número de voluntários era da ordem de 30 mil pessoas o que correspondia a 11% do total dos colaboradores. **A mediana dos valores investidos foi de R\$ 651 mil reais** (em valores correntes). Esse resultado colocava as empresas do BISC entre aquelas que mais investiam em programas de voluntariado, se considerados os resultados da pesquisa Perfil do Voluntariado Empresarial no Brasil, lançada pelo Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE). Segundo esta pesquisa, 34% das empresas que mais investiam em programas de voluntariado estavam situadas numa faixa acima de R\$ 200 mil por ano.

- **BISC 2011: Quase dobrou o número de voluntários** entre 2009 e 2010, e o grupo assinalou o envolvimento de cerca de **55 mil pessoas**. Foi destacado no Relatório BISC a necessidade de **aprimoramentos nos sistemas de informações** das empresas sobre os programas de voluntariado um vez que 20% delas ainda não informaram o valor investido em programas de voluntariado; 30% não informaram sobre o número de voluntários envolvidos e 94% sequer estimaram o número de horas trabalhadas pelos voluntários.



- **BISC 2012:** Em 2011, chegou a **83%** o percentual de empresas que possuíam pelo menos um programa formal de voluntariado. O número de voluntários manteve-se na casa dos **55 mil pessoas**, o que representava um percentual **de 8%** em relação ao total de colaboradores dessas empresas. **Os recursos** envolvidos mantiveram-se em um patamar de cerca de **R\$ 15,8 milhões**.

Foi citada a Pesquisa "Impacto Voluntario 2011", realizada pela Deloitte que destacava: *"Programas de voluntariado são muitas vezes considerados como uma regalia para os funcionários, algo bem visto de se fazer, em vez de uma iniciativa estratégica de negócios. No entanto, a pesquisa revela que eles são muito mais do que isso. As empresas que ligam os pontos entre talento e voluntariado têm uma oportunidade de fortalecer o relacionamento com os jovens funcionários e provavelmente será recompensada com trabalhadores mais felizes. Quanto mais satisfeitos os colaboradores estão, mais provável que eles permaneçam leais"*.

- **BISC 2013:** Programa de Voluntariado foi **tratado como o tópico especial no BISC**.
Novos aspectos abordados: motivações; iniciativas que mobilizam os colaboradores; foco e público alvo; metas de engajamento dos colaboradores; iniciativas que levam ao sucesso; participação das lideranças; auto avaliação dos resultados; dificuldades enfrentadas; percepção sobre riscos e os benefícios para as comunidades, colaboradores e a própria empresa.
- O número de voluntários chegou a **70 mil pessoas** o que correspondia a **11%** do total de colaboradores. Os investimentos foram da ordem de **R\$ 16,6 milhões**. Foco prioritário dos programas: educação (75%) e assistência social (50%) e, em 94% das empresas, o atendimento foi dirigido para crianças e jovens.

- O Relatório BISC cita *levantamento da Rede Brasil Voluntário e Ibope Inteligência (de 2011)*, apontando que em relação "à participação em programas de voluntariado empresarial, **24% dos pesquisados** dedicam entre **1 a 3 horas mês**, em média, mas para **27%** deles não foi possível definir o número de horas trabalhadas".

- **BISC 2014:** Apesar de uma diminuição de 30% no volume de recursos investidos entre 2011 e 2013, no mesmo período o *número de voluntários* permanecia alto, na casa de **60 mil**. Os *recursos investidos* foram da ordem de **R\$ 12,3 milhões**.
- O clima era de otimismo e **23% das empresas pretendiam ampliar** a participação dos voluntários para mais de 11% dos seus colaboradores e **53%** declararam estar **fortalecendo os Comitês de Colaboradores** para ampliar a adesão ao programa.



- **BISC 2015:** Em 2014, **86%** das empresas possuíam pelo menos um programa formal de voluntariado. O número de voluntários atingiu a casa de **85 mil pessoas**, o representava um percentual de **15%** em relação ao total de colaboradores dessas empresas. Observou-se, novamente, que o programa se expandiu apesar da redução de recursos para cerca de **R\$11 milhões**.

- *Foi citada a pesquisa desenvolvida pela Fundação Itaú Social e o Instituto Data Folha que revelava que, em 2014, 11% dos brasileiros com 16 anos ou mais atuavam como voluntários e que, entre os que não atuavam, 38% se dispunham a fazê-lo por questões de solidariedade ao próximo e 12% para desenvolver trabalhos específicos (ex.: para crianças e idosos).*



- **BISC 2016:** No ano de 2015, **94%** das empresas possuíam um programa formal de voluntariado envolvendo **10%** do total de seus colaboradores - cerca de **59 mil** pessoas. Os investimentos nesses programas estavam na casa de **R\$ 14,6 milhões** e a mediana R\$ 680 mil.

Destacou-se no Relatório que o reconhecimento dos benefícios gerados para as comunidades e, sobretudo para os próprios voluntários e para a empresa ajudava a explicar os bons resultados até então obtidos. Vale ressaltar que muitos dos benefícios percebidos pelo grupo BISC foram captados em outras pesquisas realizadas sobre o tema, sendo destacado resultados de um trabalho lançado pela Fundação Itaú Social, que reunia uma análise de diversos estudos realizados dentro e fora do país.

- **BISC 2017:** Em 2016, **69%** das empresas possuíam um programa formal de voluntariado e investiram recursos da ordem **de R\$ 11, 8 milhões** (a mediana foi de R\$570 mil). Foram envolvidos cerca de **60 mil** voluntários (a mediana 2 374) o que representou **11%** do total dos colaboradores.

Destacou-se que, de modo geral, as empresas estavam cumprindo, ou até superando, as **metas** estabelecidas para seus programas de voluntariado - a maioria delas buscava garantir que até **10%** dos seus colaboradores fossem envolvidos em atividades voluntárias e, conforme observado, no conjunto esse percentual já havia sido atingido.

- **BISC 2018:** Os resultados captados no BISC surpreenderam. Contrariando a tendência de fortalecimento dos programas de voluntariado, observada nas edições anteriores da pesquisa, os dados captados no Relatório apontaram que o voluntario sofreu um significativo **recuo no ano de 2017**. Em que pese o percentual de empresas que desenvolvem programas de voluntariado ter permanecido elevado – **79%**.

Não obstante, na percepção das empresas, os resultados captados não representam uma deliberação explícita de reduzir os programas de voluntariado. Ocorreu que os programas de voluntariado sofreram o impacto da crise e das mudanças internas, mas esses fenômenos não são permanentes e, espera-se que, passado esse momento mais conturbado, eles poderão recuperar a prioridade anterior.

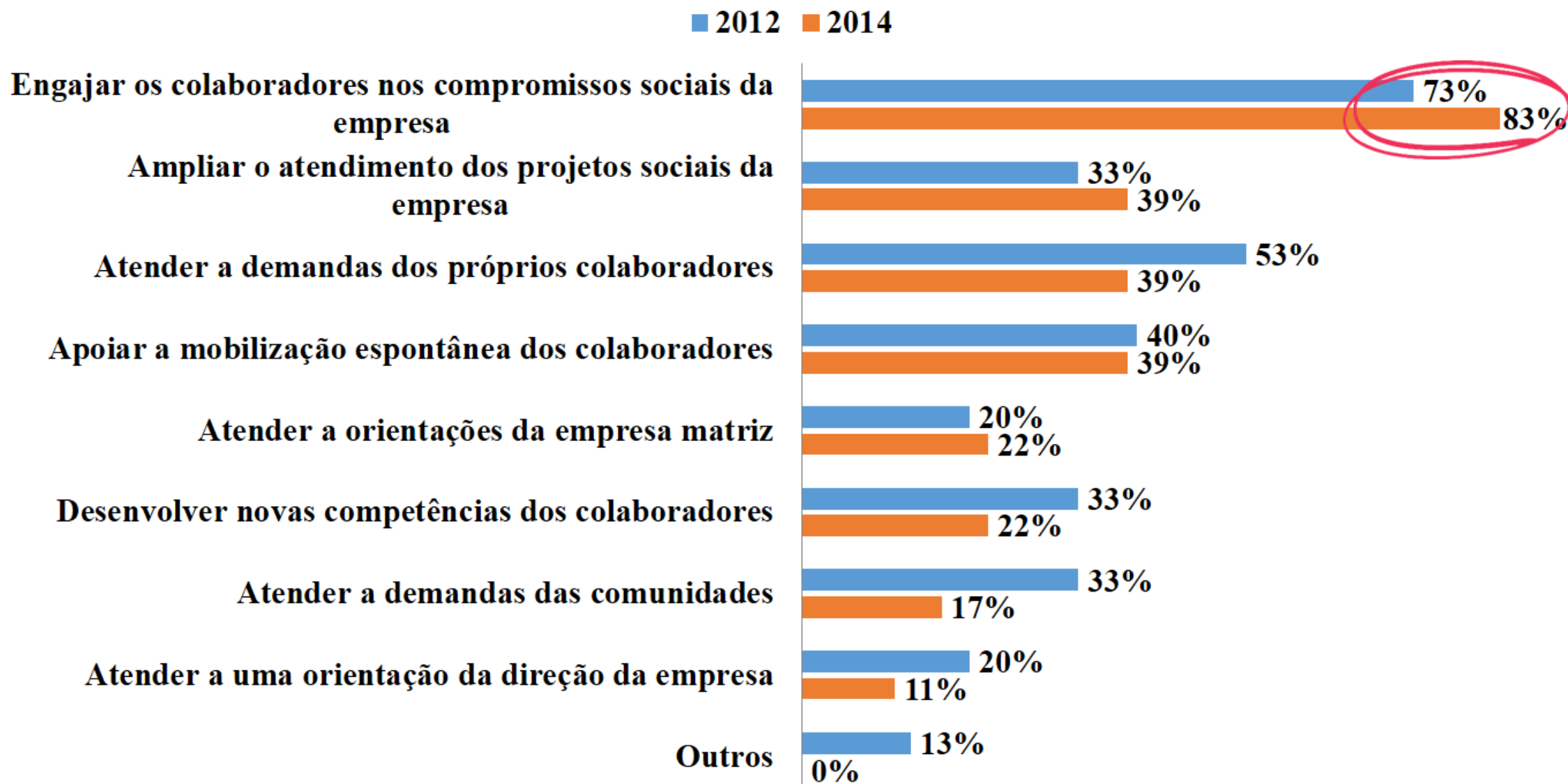
Em resumo...

- O percentual de empresas que possuem um programa formal de voluntariado variou de **75%**, em 2007, a **94%** em 2015.
- A mediana do número de voluntários variou **1 674**, em 2009, a **4 600** em 2012.
- O **número total** do colaboradores voluntários variou de cerca de **29 mil**, em 2009, a **85 mil** em 2014.
- O **percentual** de colaboradores envolvidos variou de **15%**, em 2014, a **7%** em 2017.
- Os valores investidos variaram de **R\$ 23,9 milhões**, em 2012, a **R\$ 10,3 milhões** em 2017 (valores corrigidos pela inflação).

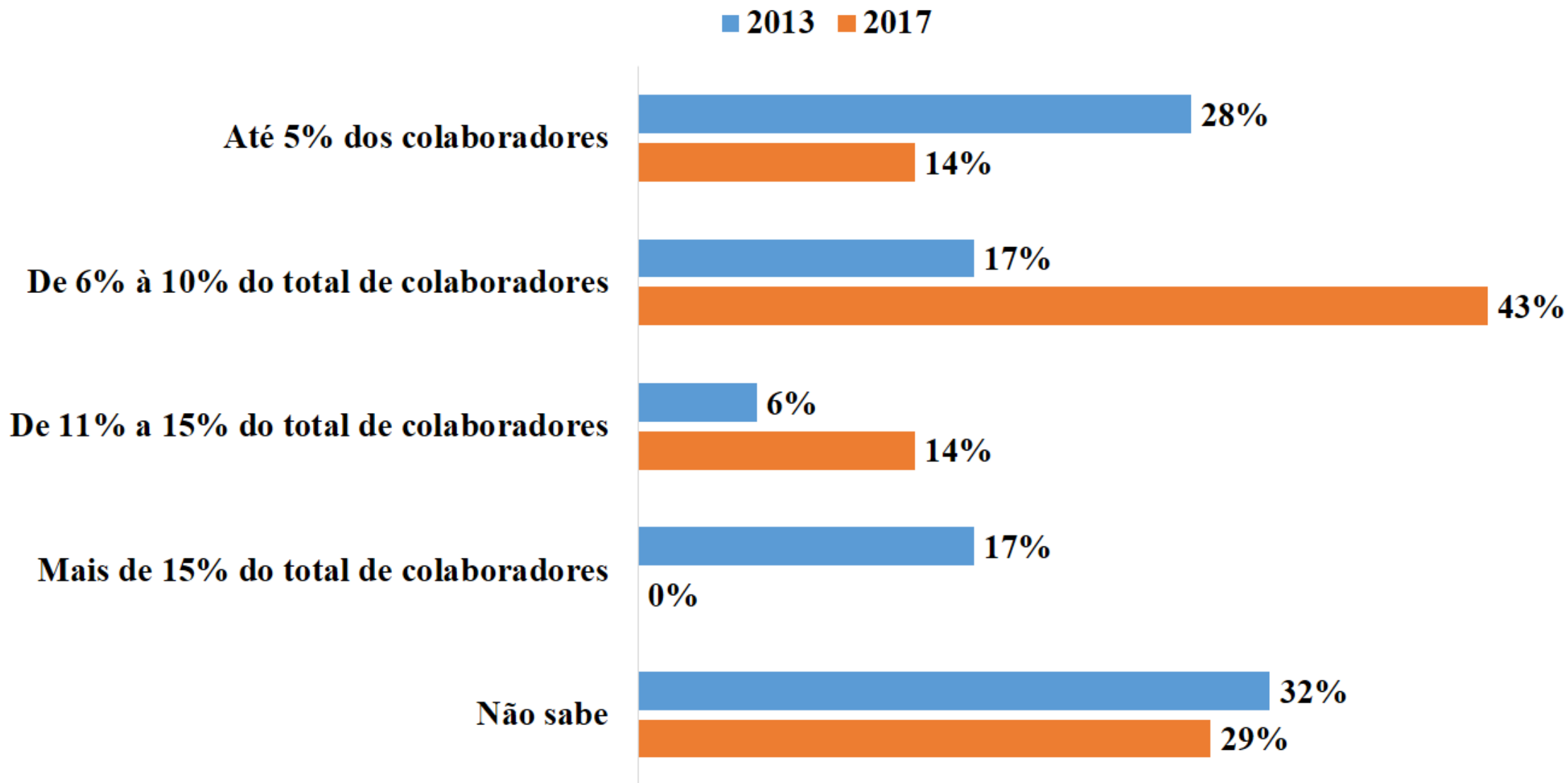


V. O VOLUNTARIADO NO BISC: ACHADOS DIVERSOS

O QUE LEVOU A EMPRESA A INSTITUIR UM PROGRAMA FORMAL DE VOLUNTARIADO?



EM RELAÇÃO AO ENVOLVIMENTO VOLUNTÁRIO DOS COLABORADORES, QUAL A META QUE AS EMPRESAS BUSCAM ATINGIR?



PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS SOBRE OS PRINCIPAIS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O SUCESSO DOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO

	2013	2015
Divulgar internamente as oportunidades de trabalhos voluntários	44%	100%
Possuir um plano estratégico de divulgação permanente do programa de voluntariado	50%	89%
Inserir o programa de voluntariado na estratégia geral da empresa	44%	89%
Promover a formação de Comitês de Colaboradores para a gestão das atividades de voluntariado	44%	89%
Valorizar a participação da direção em trabalhos voluntários	25%	85%
Oferecer recursos da empresa para os projetos em que os colaboradores atuam voluntariamente	50%	72%

PRINCIPAIS INICIATIVAS ADOTADAS PARA FORTALECER O VOLUNTARIADO

	2014 (em curso)	2015/2017 (ampliadas)
Divulgação interna das oportunidades de trabalhos voluntários	73%	45%
Realizações de ações voluntárias pontuais	n/d	45%
Capacitação para o desenvolvimento de trabalhos voluntários	53%	45%
Formação/fortalecimento de Comitês de colaboradores para gestão das atividades voluntárias	53%	36%
Participação da direção em trabalhos voluntários	47%	18%
Inserção do programa de voluntariado na estratégia da empresa	27%	18%

VOLUNTARIADO EM NÚMEROS 2017

Nos últimos dois anos, o número de colaboradores envolvidos nos programas de voluntariado caiu de **62.842** para **36.316**

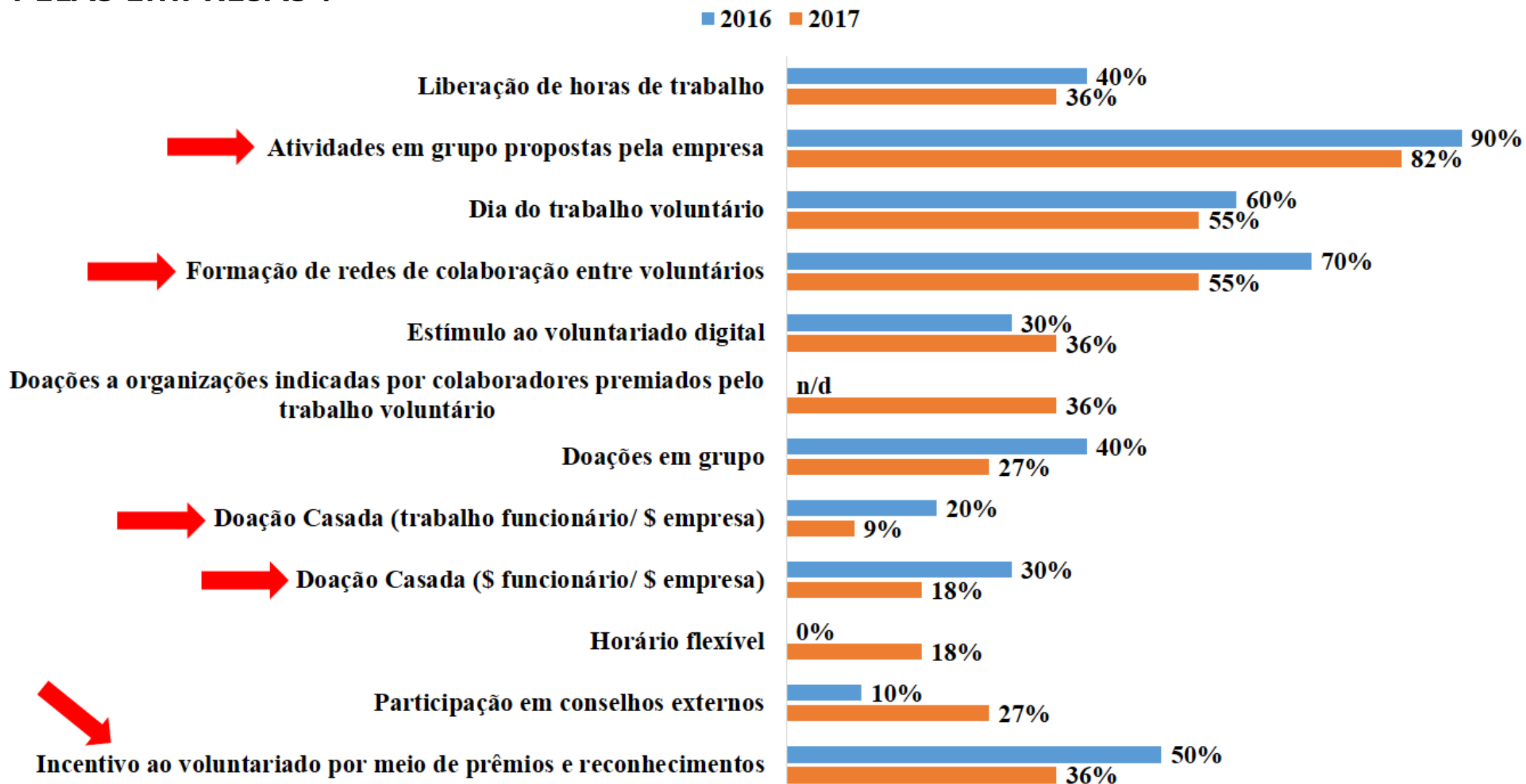
QUEDA DE 42%

A proporção de colaboradores das empresas que participam dos programas de voluntariado **caiu de 10% para 7%**

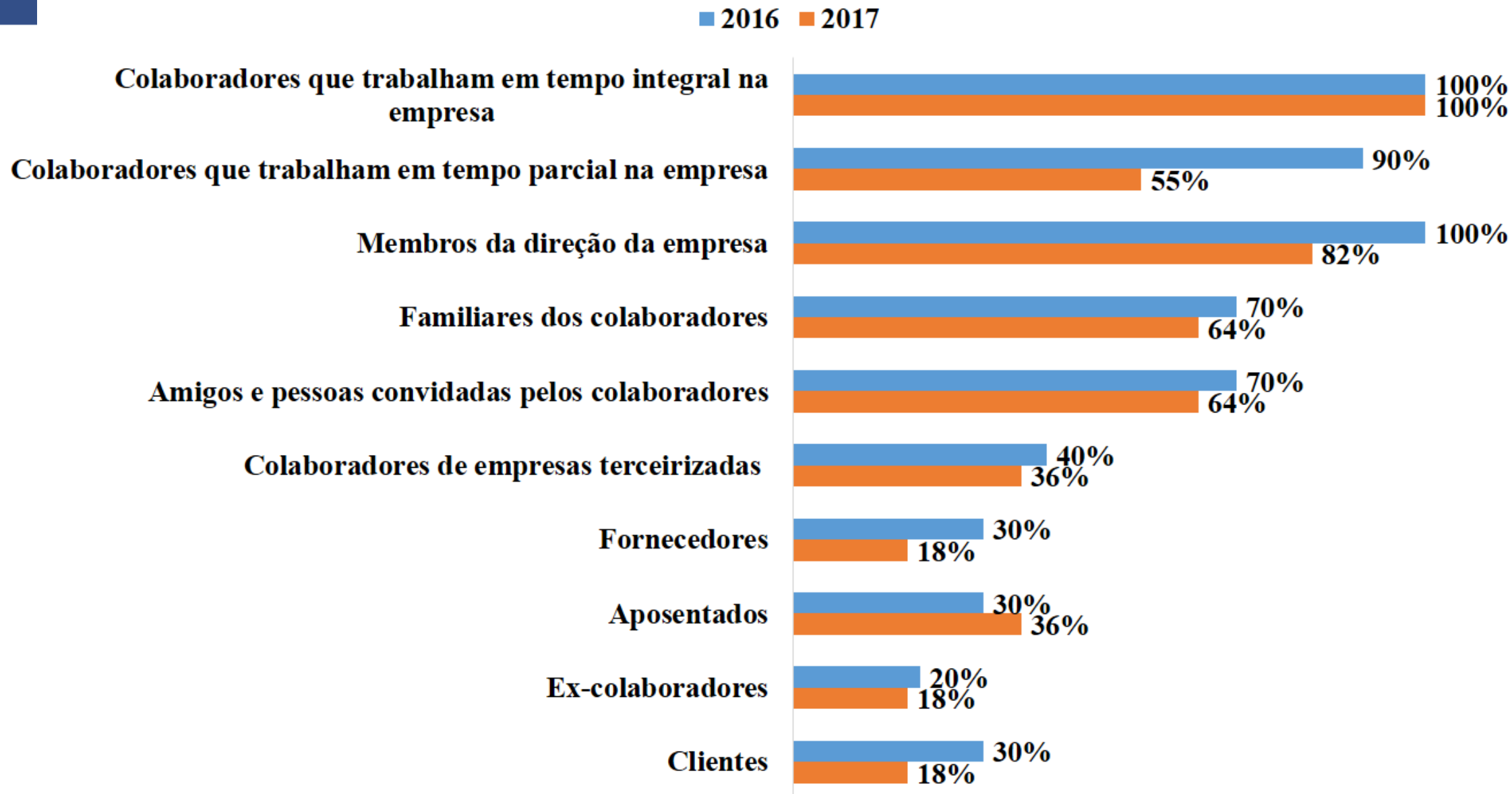
O volume de recursos investidos em programas de voluntariado, em 2017, foi da ordem de **R\$ 10 milhões**

QUEDA DE 19% EM RELAÇÃO A 2016

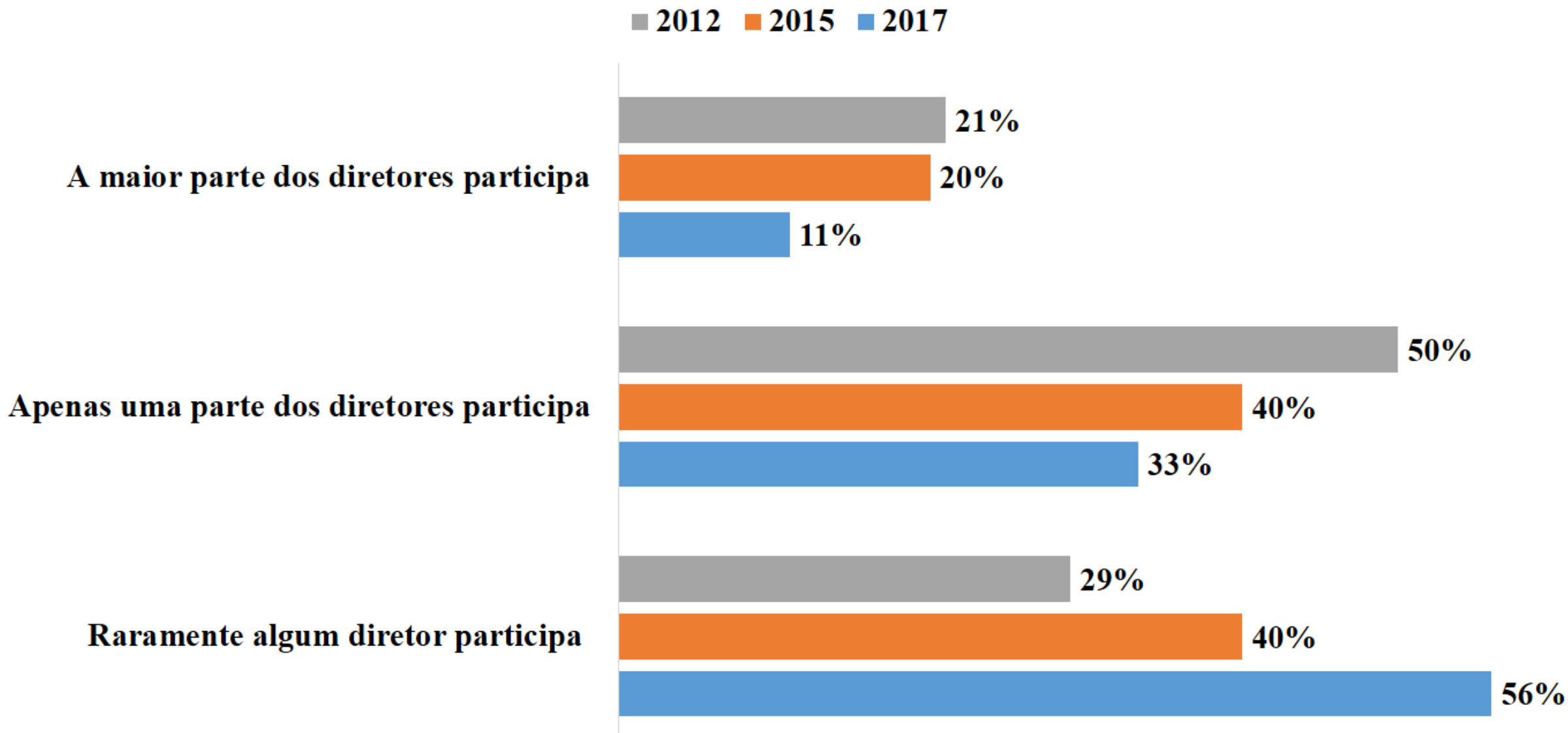
QUAIS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO SÃO MAIS ADOTADOS PELAS EMPRESAS ?



QUEM PARTICIPA DOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO?

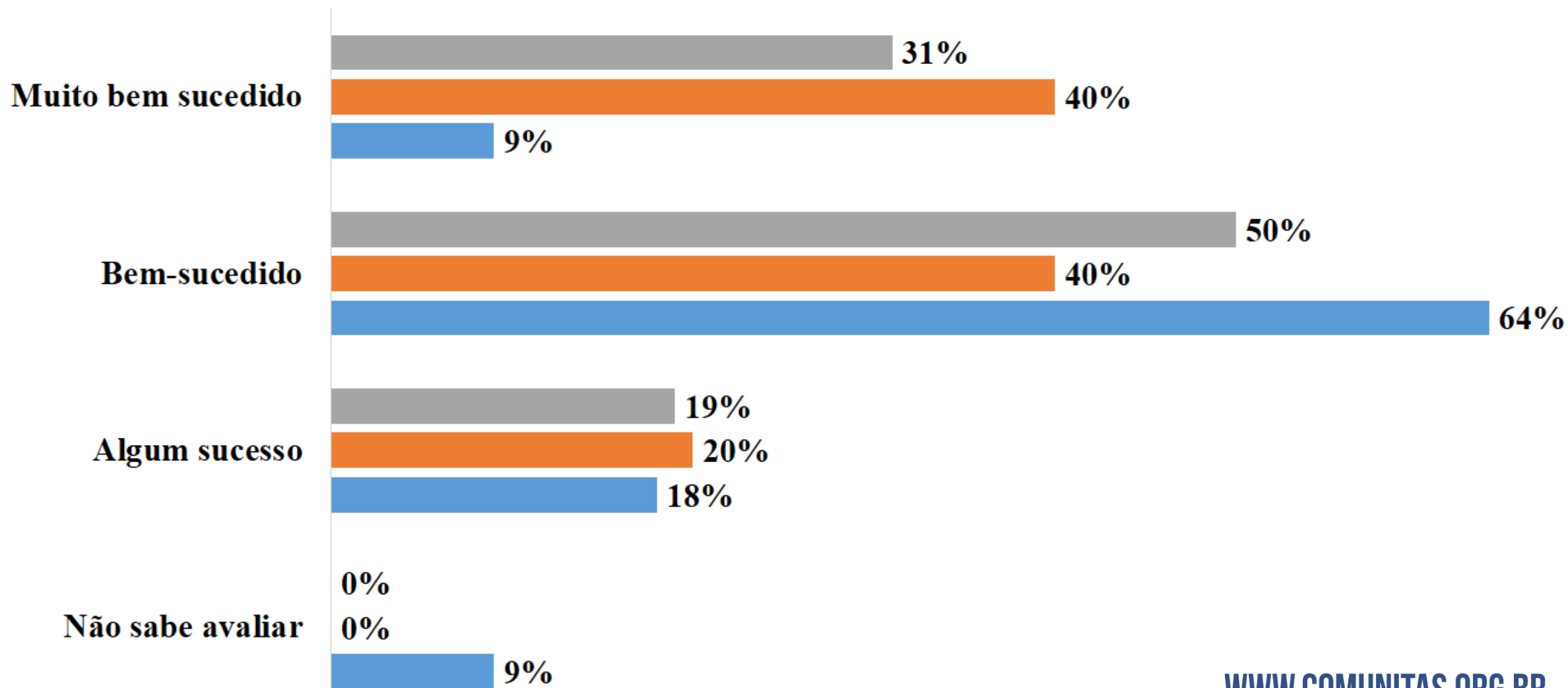


EM QUE MEDIDA AS LIDERANÇAS PARTICIPAM DOS TRABALHOS VOLUNTÁRIOS REALIZADOS PELA EMPRESA?



NO GERAL, QUAL A AVALIAÇÃO QUE A EMPRESA FAZ DE SEU PROGRAMA DE VOLUNTARIADO?

■ 2013 ■ 2017 ■ 2018



PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS SOBRE OS PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO

CONCORDAM TOTALMENTE	2013	2015	2017
A empresa melhora as relações com as comunidades	81%	78%	100%
Os colaboradores se identificam com a cultura da empresa	88%	72%	90%
Os colaboradores desenvolvem a sua criatividade	69%	78%	90%
Melhora a imagem pública da empresa	63%	72%	80%
Os colaboradores adquirem consciência social	69%	72%	80%
Fortalece o espírito de equipe dos colaboradores	87%	83%	80%



Fonte: BISC 2017

PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS SOBRE OS RISCOS DOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO

DISCORDAM DA AFIRMAÇÃO	2013	2015	2017
Não há benefícios para os colaboradores	74%	90%	100%
A participação dos colaboradores não é espontânea; eles participam para agradar a chefia	88%	89%	90%
Os colaboradores são sobrecarregados com tarefas ou privações extras	81%	78%	90%
Os colaboradores desviam-se de suas funções	75%	94%	80%
O programa de voluntariado custa mais do que a empresa percebe como retorno	87%	78%	90%



Fonte: BISC 2017

PRINCIPAIS DESAFIOS PARA FORTALECER O VOLUNTARIADO

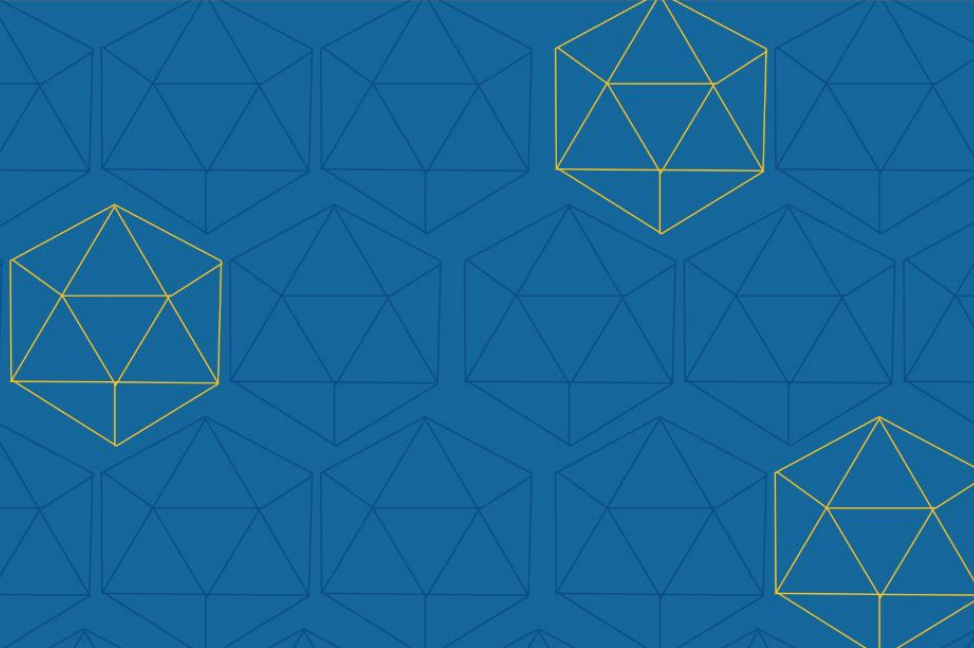
	2013	2017
Manter a mobilização dos colaboradores ao longo do tempo	69%	70%
Avaliar os resultados do programa de voluntariado	38%	60%
Sensibilizar os colaboradores para o trabalho voluntário	44%	50%



Fonte: BISC 2017

RECOMENDAÇÕES PARA FORTALECER OS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO

- **Realização de ações voluntárias pontuais (campanhas de doações e atividades fora do horário do expediente)**
- **Divulgação interna das oportunidades de trabalhos voluntários**
- **Capacitação para o desenvolvimento de trabalhos voluntários**
- **Construção de alianças internas**
- **Adequação das atividades voluntárias aos propósitos dos colaboradores**
- **Garantia de flexibilidade dos programas para atenderem às novas realidades e expectativas internas**



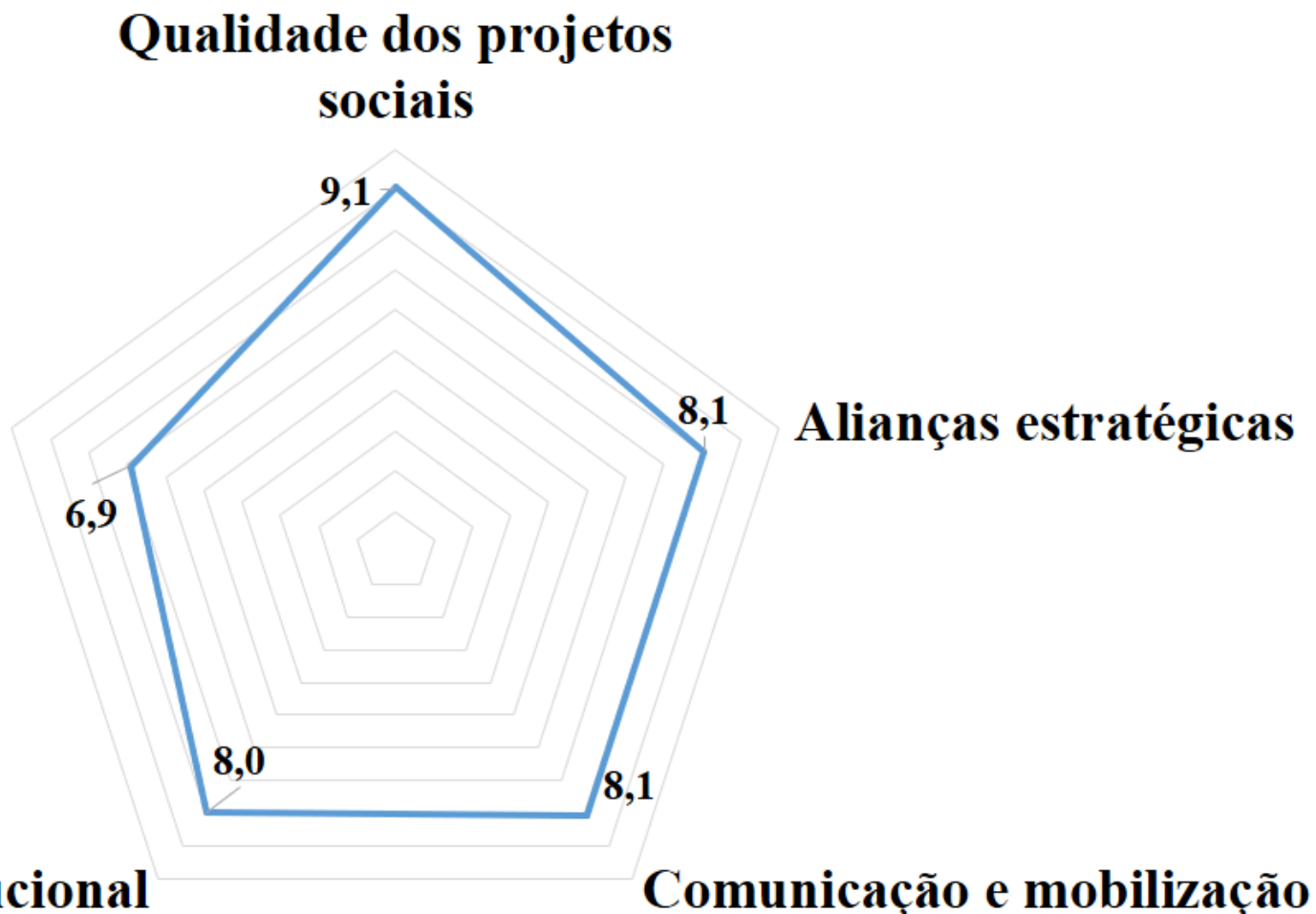
**VI. PROGRAMA DE VOLUNTARIADO
EMPRESARIAL:
REQUISITOS PARA O SUCESSO**

INDICADORES QUALITATIVOS DE BENCHMARKING DOS PROJETOS SOCIAIS

NOTA MÉDIA
8,0

Avaliação e resultados comprovados

Envolvimento institucional



Alianças estratégicas

Comunicação e mobilização

PROJETOS SOCIAIS: ELABORAÇÃO/QUALIDADE DOS PROJETOS

Desenho de projetos

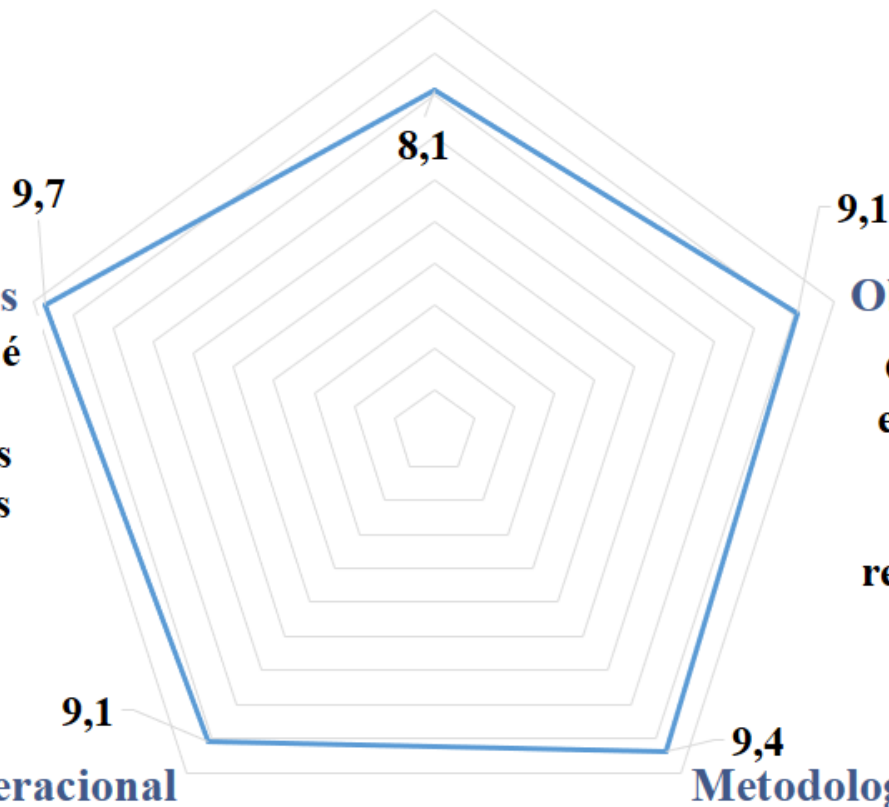
Os projetos são desenhados com base em um diagnóstico abrangente dos problemas e das potencialidade locais, bem como das demandas das comunidades

NOTAS MÉDIA

9,1

Recursos Humanos
A operação dos projetos é conduzida por profissionais preparados e comprometidos com os seus objetivos

Viabilidade operacional
Os meios necessários ao alcance dos objetivos e metas são adequadamente dimensionados

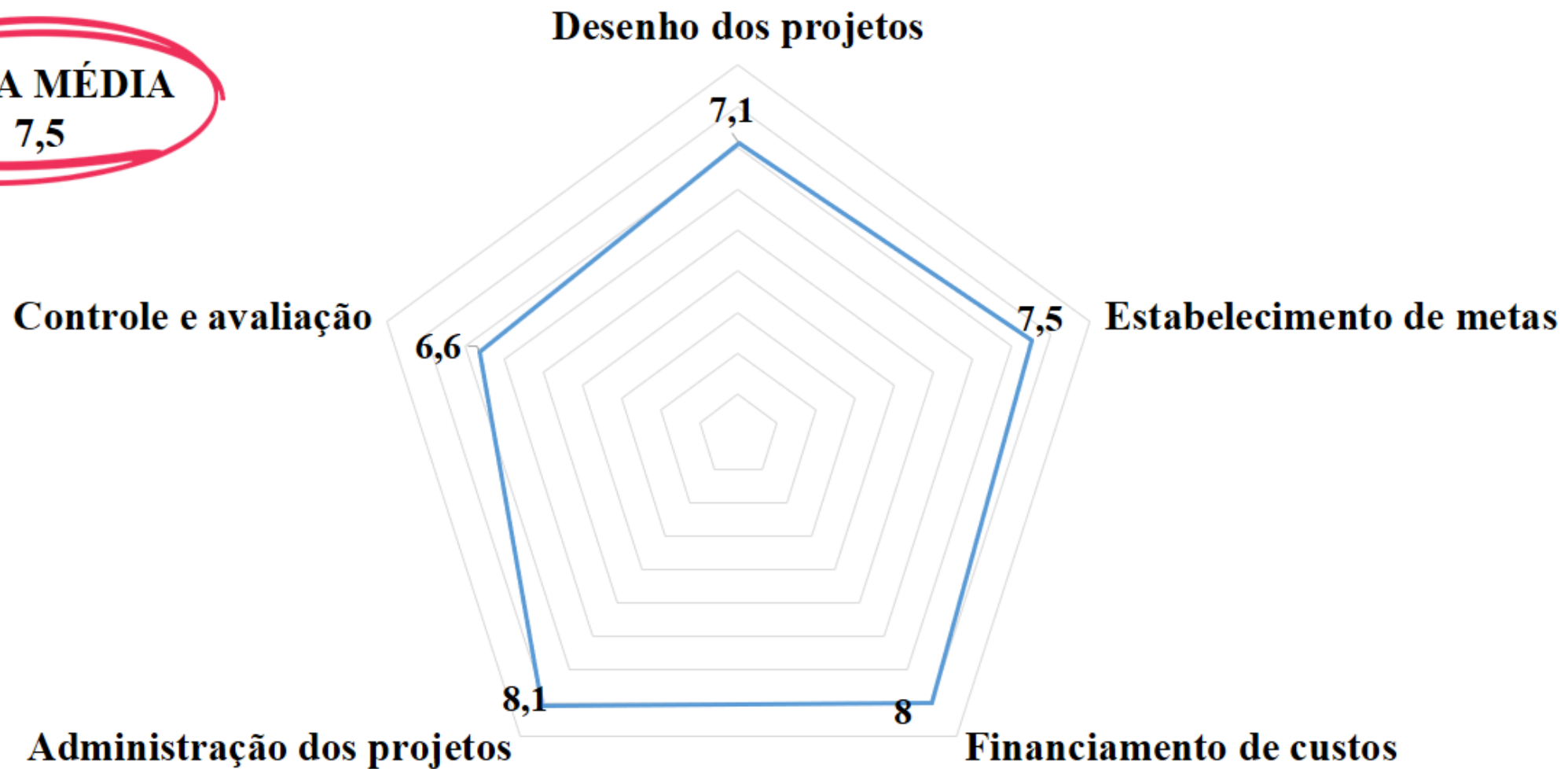


Objetivos e metas
Os objetivos e metas são estabelecidos levando em conta o diagnóstico realizado e o tempo requerido para alcançá-los

O desenho dos projetos incorpora metodologias de trabalho coerentes com os objetivos estabelecidos, compatíveis com os meios disponíveis e flexíveis para adaptar-se a realidade local

INDICADORES QUALITATIVOS DE BENCHMARKING DOS PROJETOS EDUCACIONAIS

NOTA MÉDIA
7,5



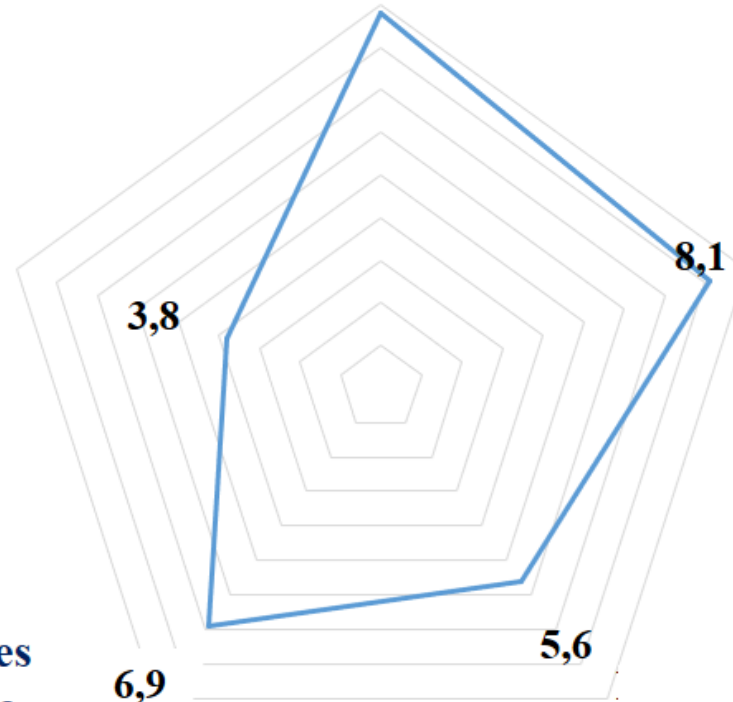
PROJETOS EDUCACIONAIS: CONTROLE E AVALIAÇÃO

NOTA MÉDIA
6,6

Monitoramento permanente

A empresa monitora permanentemente a execução dos seus projetos de educação

8,8



Adoção de indicadores de monitoramento e avaliação

A empresa estabelece indicadores para uma avaliação sistemática do cumprimento das metas estabelecidas

Informações mensuradas sobre resultados

A empresa dispõe de informações quantificadas sobre resultados, a exemplo: melhoria das taxas de evasão e repetência, do desempenho escolar e da qualificação dos professores das escolas atendidas

Utilização de avaliadores externos

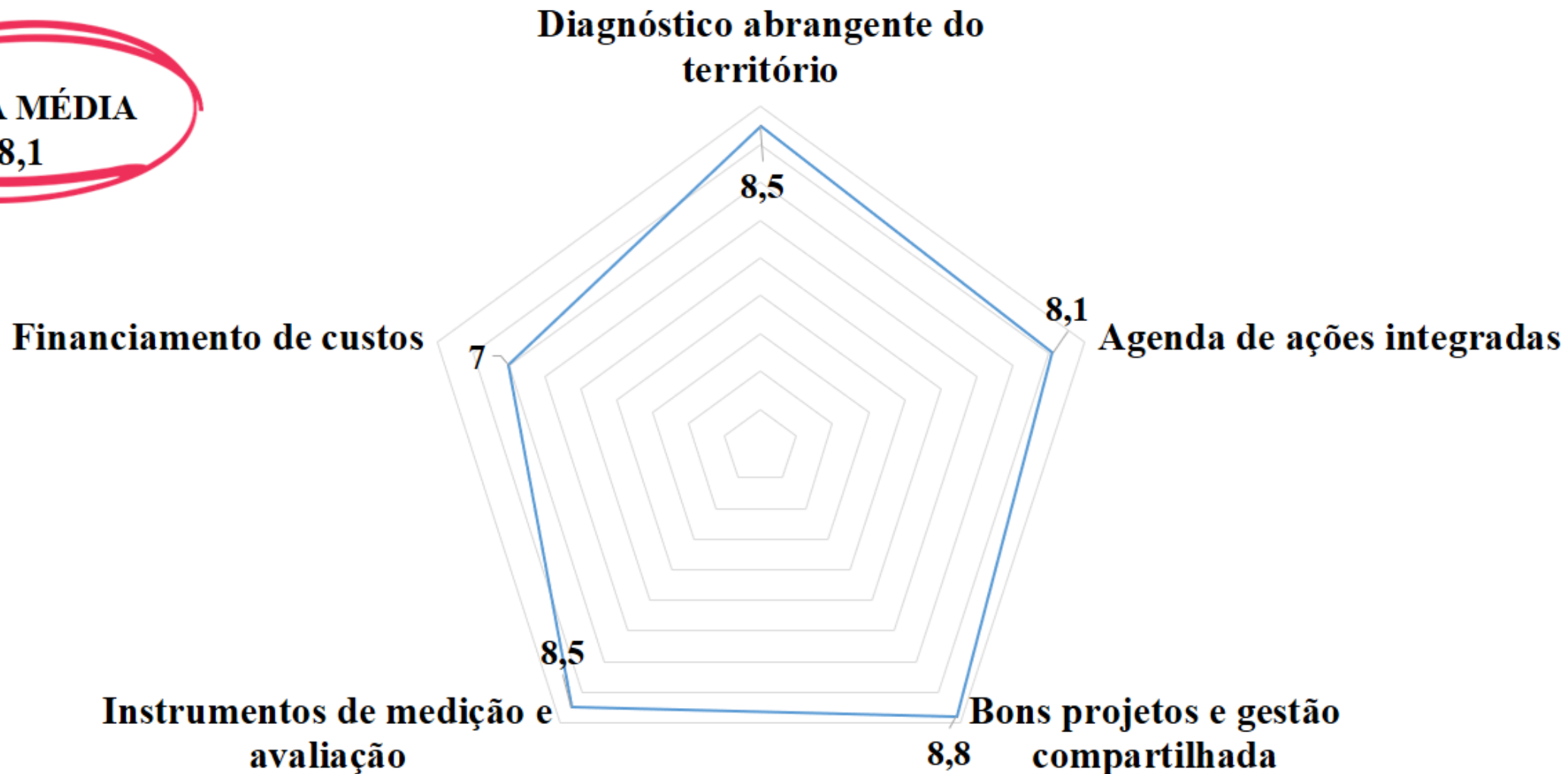
A empresa utiliza avaliadores externos para aumentar a credibilidade das avaliações

Participação dos diferentes atores no acompanhamento e avaliação

A empresa mobiliza os diversos atores envolvidos no acompanhamento e avaliação de seus projetos sociais

INDICADORES QUALITATIVOS DE BENCHMARKING DOS PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DO TERRITÓRIO

NOTA MÉDIA
8,1



PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DO TERRITÓRIO: AGENDA DE AÇÕES INTEGRADAS

NOTA MÉDIA

8

Adequação da metodologia de trabalho à realidade local

Na metodologia de trabalho as prioridades, as ações e os respectivos investimentos são definidos com base numa visão estratégica do território

9,4

Utilização de avaliadores externos
O desenho dos projetos se orienta por propósitos de apoiar e influenciar políticas públicas

Adequação das prioridades aos objetivos estratégicos
As prioridades são estabelecidas de forma participativa e refletem compromissos com uma transformação social

Participação dos diferentes atores no acompanhamento e avaliação
Os projetos integram ações multisetoriais voltadas para o enfrentamento dos diversos problemas identificados localmente

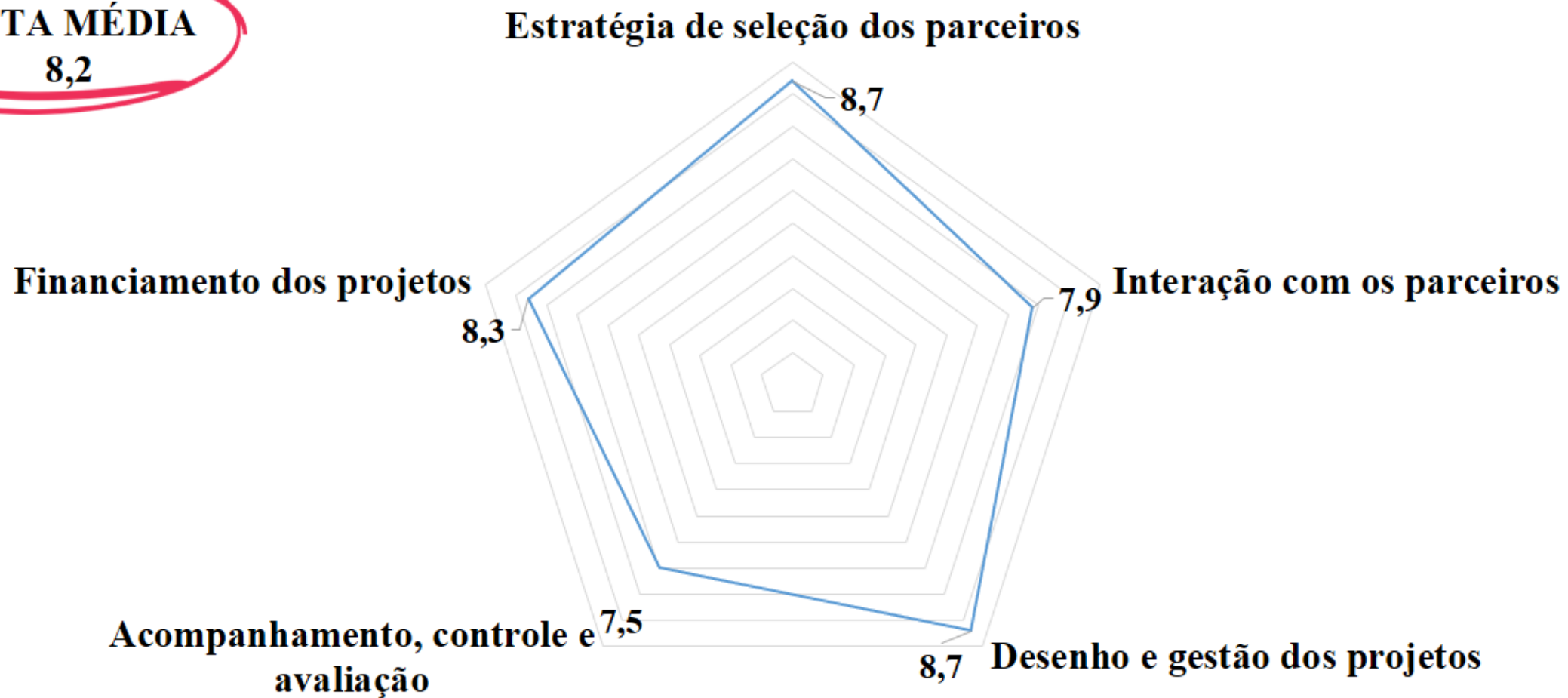
Adequação das metas às prioridades
As metas estabelecidas refletem as prioridades definidas e o seu cumprimento é objeto de verificação periódica



INDICADORES QUALITATIVOS DE BENCHMARKING DAS PRÁTICAS DE PARCERIAS

NOTA MÉDIA

8,2

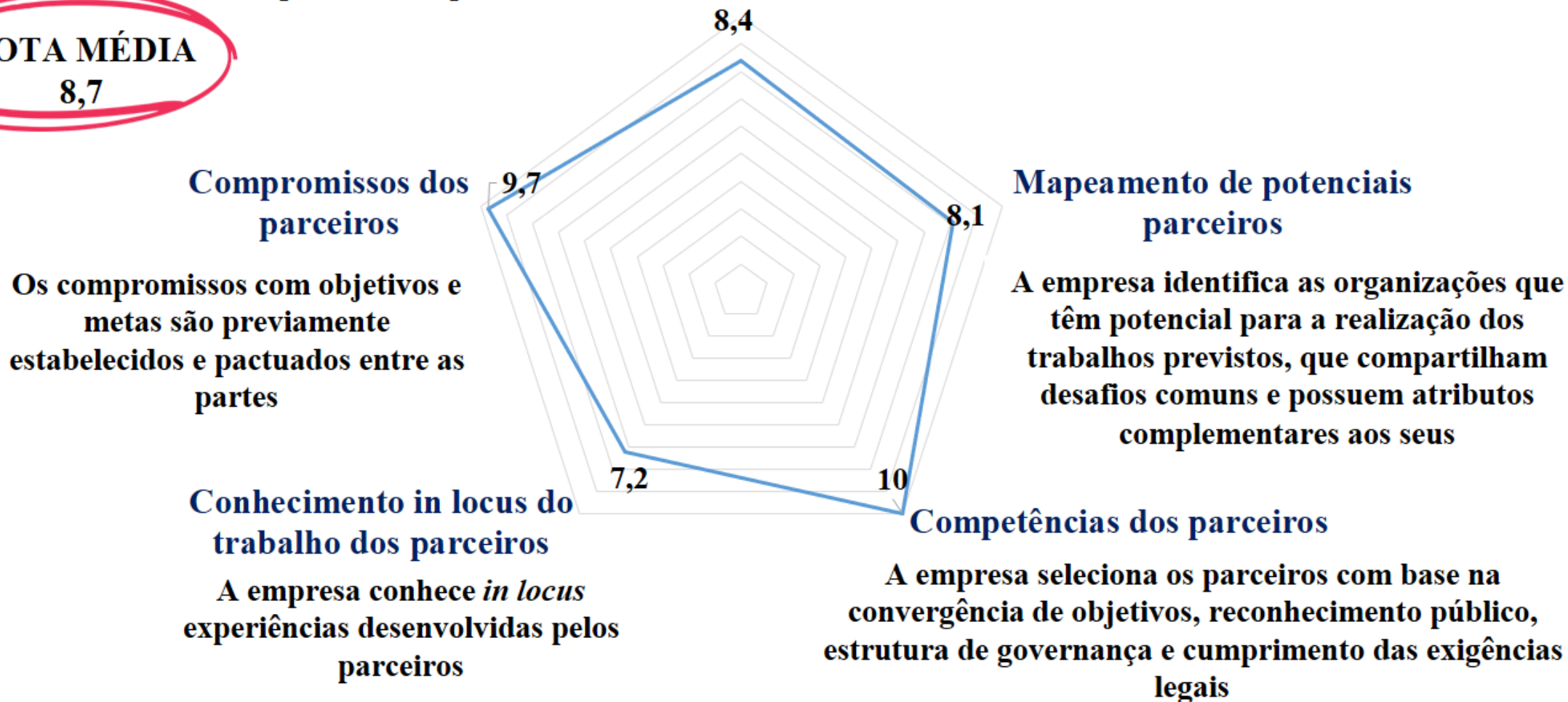


PRÁTICAS DE PARCERIAS: ESTRATÉGIA DE SELEÇÃO DOS PARCEIROS

Complementaridade entre os parceiros

A empresa define previamente suas próprias expertises, desafios e fragilidades e, a partir desta análise, avalia as competências que os parceiros deverão possuir para responder às expectativas em relação aos trabalhos a serem desenvolvidos

NOTA MÉDIA
8,7



INDICADORES QUALITATIVOS DE BENCHMARKING DOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO



PARCEIROS DE 2018

PARCERIA ESTRATÉGICA



PARCEIROS BISC 2018





A COMUNITAS

WWW.COMUNITAS.ORG.BR



Comunitas

