



# O IMPACTO E O VALOR DO VOLUNTARIADO CORPORATIVO:

Aprendendo com o Programa de Voluntariado da InterCement

Frances Hansford



Instituto  
**InterCement**

# Sumário

1. Introdução	4
2. Histórico: evidências sobre o valor do voluntariado corporativo	6
3. O programa de voluntariado da InterCement	8
3.1 O programa de voluntariado em números	
3.2 O contexto institucional	
3.3 Estratégia de atuação	
3.4 Fundamentos conceituais	
4. O impacto do voluntariado nos voluntários, nas comunidades e nas empresas	19
4.1 O impacto do voluntariado nos voluntários	
4.2 O impacto do programa de voluntariado nas comunidades	
4.3 O impacto do programa de voluntariado na InterCement	
4.4 A história de Oscar Uaieca	
5. Lições aprendidas e fatores de sucesso	27
6. Olhando para o futuro: oportunidades e desafios	30
Referências Bibliográficas	36
Expediente	38

# Prefácio

Como podemos mudar o mundo? Acredito que o caminho para responder a esta pergunta começa na trajetória individual, com um passo de cada vez, e como Gandhi bem colocou, sendo a mudança que você quer ver no mundo...

Tenho a honra de trabalhar para um instituto corporativo que se dedica ao desenvolvimento comunitário e por meio do qual testemunhamos a mudança mais bela e poderosa de todas: o poder das ideias colocadas em prática para melhorar as condições de vida dos mais vulneráveis.

Inúmeros são os exemplos de transformação social, e o legado está na reforma de parques, praças, escolas, centros de saúde; novos atletas que surgiram após aulas esportivas, novos artistas que resgatam a cultura local, crianças e jovens com acesso a atividades de esporte e lazer com regularidade; e na melhoria do bem-estar e saúde da população de mais de 30 comunidades, em mais de sete países diferentes, onde a InterCement tem ou teve operações. Nunca deixa de me surpreender que ao longo dos anos, embora nós, como empresa, já tenhamos empreendido muitas mudanças, o sentimento de pertencimento e a capacidade de contribuir para transformações positivas supera continuamente barreiras culturais e definitivamente podemos afirmar que faz parte de nossa cultura institucional.

Nossas acionistas sempre nos inspiraram no Instituto InterCement a ser uma influência positiva e a fomentar o fortalecimento das estruturas locais favorecendo o processo de autonomia das comunidades. Estamos testemunhando esse aumento da participação cívica e sua disseminação, que provoca mudanças duradouras quando alinhadas às prioridades identificadas com aqueles aos quais desejamos trabalhar; intervenções que são elaboradas com base em ativos locais; que são melhoradas por meio do engajamento de múltiplos públicos de interesse, onde cada um oferece sua melhor capacidade e todos são mobilizados para servir.

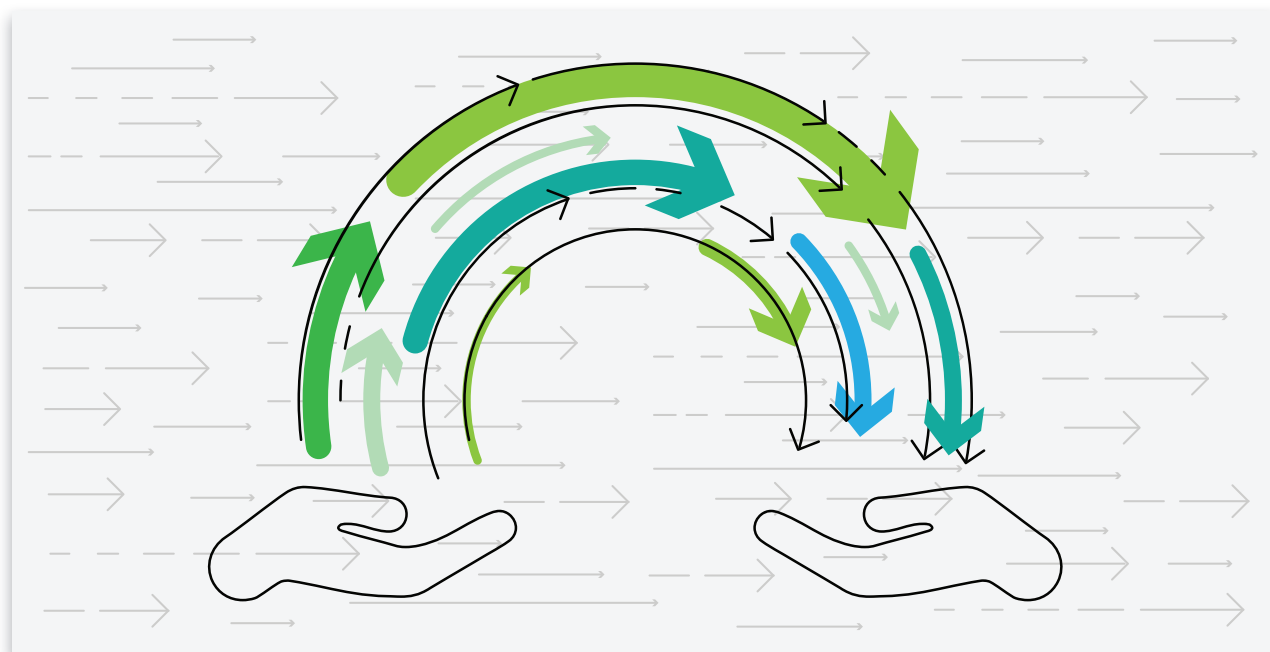
Muitos de nossos colaboradores expressaram neste estudo o valor de liderar por meio do exemplo - começando dentro de casa, quando as crianças fazem parte dos esforços voluntários de seus pais - e muitos são os testemunhos sobre como esse exemplo, anos depois, influenciou essas crianças, agora jovens, como promotores de mudança em suas comunidades.

Temos a ambição de que este relatório inspire você, sua empresa, organização (pública ou sem fins lucrativos) a se juntar ao movimento e colocar palavras em ação. Pretende-se compartilhar nossa experiência, lições aprendidas e sugestões de melhorias. Esperamos que o conteúdo possa ser útil para engajar você e sua organização, e assim acrescentar mais exemplos positivos para melhorar a sociedade e o nosso mundo que tanto precisa!

**Carla Duprat**

Diretora do Instituto InterCement

Dezembro de 2020



## 1. Introdução

Um valor fundamental do Instituto InterCement (“o Instituto”) é a sistematização e o compartilhamento do aprendizado a partir de sua experiência. O presente estudo foi encomendado em consonância com esse valor, como um meio de captar, organizar e comunicar as perspectivas sobre o impacto e o valor do modelo de voluntariado empresarial do Instituto. O estudo visa promover a reflexão e o aprendizado sobre o valor do voluntariado corporativo, e informar políticas e práticas na InterCement e, mais amplamente, entre corporações e organizações interessadas em maximizar o impacto e o valor dos seus programas de voluntariado.

O estudo foi coordenado pela consultora Frances Hansford, especialista em avaliação de impacto social, em colaboração

com a equipe da InterCement. Foram conduzidas entrevistas entre alguns funcionários e voluntários da comunidade,<sup>1</sup> e uma pesquisa enviada a todos os funcionários da InterCement, nos seis países. Todos os dados foram analisados pela consultora. O estudo também se baseou em fontes documentais importantes, incluindo um livro que descreve o desenvolvimento do modelo de voluntariado (Azevedo, 2017).

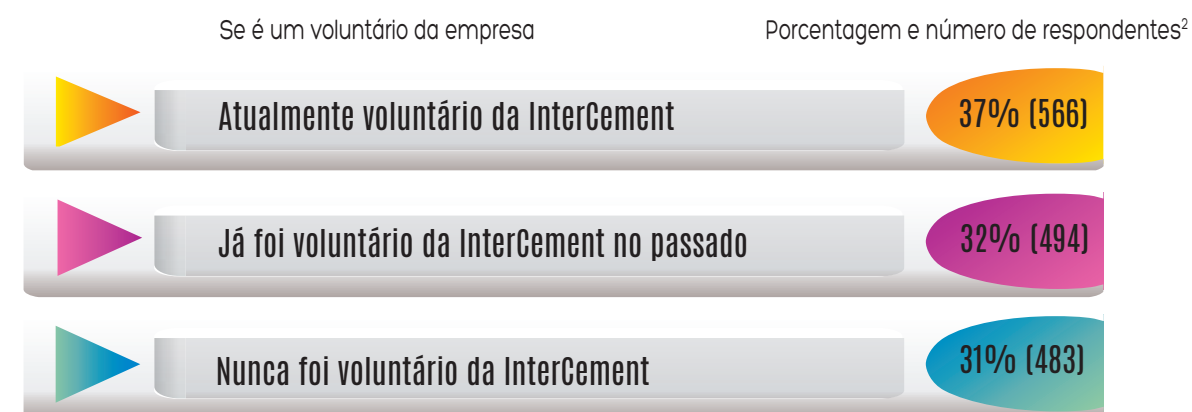
O número total de entrevistados foi de 174 e o número total de respondentes da pesquisa foi 1.543 (24% de todos os funcionários) (ver Tabela 1). Como houve alguma interseção entre os entrevistados e os respondentes da pesquisa, e visto que a pesquisa era anônima, não podemos relatar o número total de partes interessadas consultadas.

Tabela 1: Número de partes interessadas consultadas em cada país

	Pontos focais de Investimento Social	Membros do comitê de voluntariado (CIVICO)	Membros do grupo de voluntários (GAIV)	Voluntários da comunidade	Respostas à pesquisa
África do Sul	3	8	7	2	177
Argentina	3	20	22	25	406
Brasil	7	16	21	20	540
Egito	1	1	1	2	250
Moçambique	2	2	4	0	139
Paraguai	-	2	3	2	31
<b>TOTAL</b>					

Os respondentes da pesquisa incluíram diretores e gerentes, coordenadores, analistas, assistentes e outros. Quase três quartos dos respondentes da pesquisa estavam na empresa há quatro anos ou mais, e pouco mais de três quartos eram do sexo masculino. Dos respondentes, 69% eram voluntários da empresa na época da pesquisa ou foram voluntários da empresa no passado (ver Tabela 2).

Tabela 2: Proporção de respondentes da pesquisa que foram voluntários da InterCement



<sup>1</sup>“Voluntários da comunidade” são moradores que doam seu tempo nas atividades promovidas pelo programa de voluntariado da InterCement, embora não sejam funcionários da empresa. Podem incluir funcionários de empresas parceiras e ex-funcionários da InterCement, bem como outros sem vínculo direto com a empresa.

<sup>2</sup>Observe que alguns respondentes pularam algumas perguntas da pesquisa.

## 2. Histórico: evidências sobre o valor do voluntariado corporativo

As Nações Unidas definem como voluntário “um jovem ou adulto que, pelo seu interesse pessoal e espírito cívico, dedica parte do seu tempo, gratuitamente, a diversas atividades... no bem-estar social ou em outros campos”. Em 2018, de acordo com o programa de Voluntários das Nações Unidas (*United Nations Volunteers - UNV*), a força de trabalho voluntária global foi estimada a ser equivalente a 109 milhões de trabalhadores de tempo integral (UNV, 2018: 11). De acordo com o Relatório do Estado do Voluntariado Mundial de 2018 (p. 19) do UNV, os participantes do setor privado se tornaram mais proeminentes no voluntariado, à medida que mais empresas veem o voluntariado como um componente central de sua responsabilidade social. Isso está ocorrendo ainda mais à medida que as empresas reconhecem seu papel em tratar dos problemas sociais e procuram alinhar seus investimentos de forma mais próxima e estratégica com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, de acordo com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (CIEDS, 2018: 35; Hartnell e Milner, 2018).

Os benefícios do voluntariado para voluntários individuais e para as comunidades que recebem voluntários são amplamente

reconhecidos. Para os voluntários, esses incluem assumir novas funções, desenvolvimento de novas habilidades e confiança, progressão na carreira, empregabilidade aprimorada, relações melhores com colegas e vizinhos, um sentimento mais forte de pertencimento em suas comunidades e uma maior valorização da realidade dos outros, especialmente indivíduos e comunidades desfavorecidos (Santo Caos, 2017; Mayer e Costa e Silva, 2017; BISC, 2019). Para as comunidades onde os programas de voluntariado atuam, os benefícios incluem acesso a recursos humanos e financeiros da empresa, organizações comunitárias mais fortes com os processos de gestão aperfeiçoados, sociedade civil mais forte e, em última análise, a melhoria da qualidade de vida (CIEDS, 2018: 15).

Mais recentemente, tem havido um reconhecimento crescente de que as empresas que patrocinam programas de voluntariado também se beneficiam (Azevedo, 2017: 13). Esses benefícios incluem: habilidades aprimoradas, criatividade e trabalho em equipe entre os funcionários; maior identificação do funcionário com a cultura da empresa; funcionários mais motivados, engajados e produtivos; atração e recrutamento do melhor talento; e melhor

reputação pública, fortalecimento da marca e relacionamento mais forte com a comunidade (CIEDS, 2018: 15; Mayer e Costa e Silva, 2017; BISC, 2017; Hartnell e Milner, 2018). Tem sido demonstrado que maior engajamento dos funcionários, por sua vez, se correlaciona com trabalho de maior qualidade, melhor atendimento ao cliente, melhor segurança e menor rotatividade e absenteísmo, todos os quais podem levar a maiores vendas, receitas e lucro (Kruse, 2012).

Empresas em todo o mundo investem milhões de dólares todos os anos em seus programas de voluntariado. No entanto, a medição dos resultados e impactos desses programas é limitada. Um estudo de 47 programas de voluntariado corporativo em 5 continentes em 2017 achou que a maioria das empresas usa apenas métricas básicas para registrar resultados de curto prazo (número de voluntários, horas de voluntariado, atividades voluntárias, organizações e beneficiários alcançados, etc.) e algumas medem a satisfação do voluntário. Pouquíssimas medem resultados de médio e longo prazo (por exemplo, habilidades desenvolvidas devido ao voluntariado) e nenhuma mede o impacto em termos de mudanças que ocorrem entre

os voluntários ou os beneficiários das ações voluntárias (Itaú Social, 2017: 54-60).

Além disso, pouquíssimo tem sido feito para estimar o retorno sobre o investimento gerado pelo voluntariado corporativo. A falta de evidências do impacto e custo-benefício torna difícil para os líderes empresariais reconhecerem o valor gerado pelo voluntariado, e justificarem novos investimentos no voluntariado no local de trabalho, especialmente quando os recursos estão mais escassos. Mayer e Costa e Silva (2017) desenvolveram um modelo para estimar o “valor total” do voluntariado corporativo para preencher esta lacuna. Seu modelo se baseia na metodologia da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a amplia para estimar o valor econômico do trabalho voluntário,<sup>3</sup> capturando valor privado (para voluntários individuais e corporações) e valor social (para a sociedade como um todo). Aplicando o modelo a um programa global de voluntariado corporativo,<sup>4</sup> estimou-se um retorno sobre o investimento de 3,55 euros para cada euro investido.<sup>5</sup> Os autores enfatizam que, se as empresas reconhecerem a magnitude do valor privado e social gerado por seus programas de voluntariado, é mais provável que continuem a investir neles.

<sup>3</sup>A metodologia da OIT, utilizada pelas agências nacionais de estatística, estima o valor gerado pelas ações voluntárias em termos de serviço produzido (Mayer e Costa e Silva, 2017: 98).

<sup>4</sup>O programa é gerido pelo Grupo Energias de Portugal (EDP), uma empresa de energia de médio porte com presença em 14 países.

<sup>5</sup>Os autores observam que sua estimativa é conservadora, porque algumas dimensões de valor não foram quantificadas e incluídas no modelo. Todos os detalhes sobre o modelo estão disponíveis em Mayer e Costa e Silva, 2017.



### 3. O programa de voluntariado da InterCement



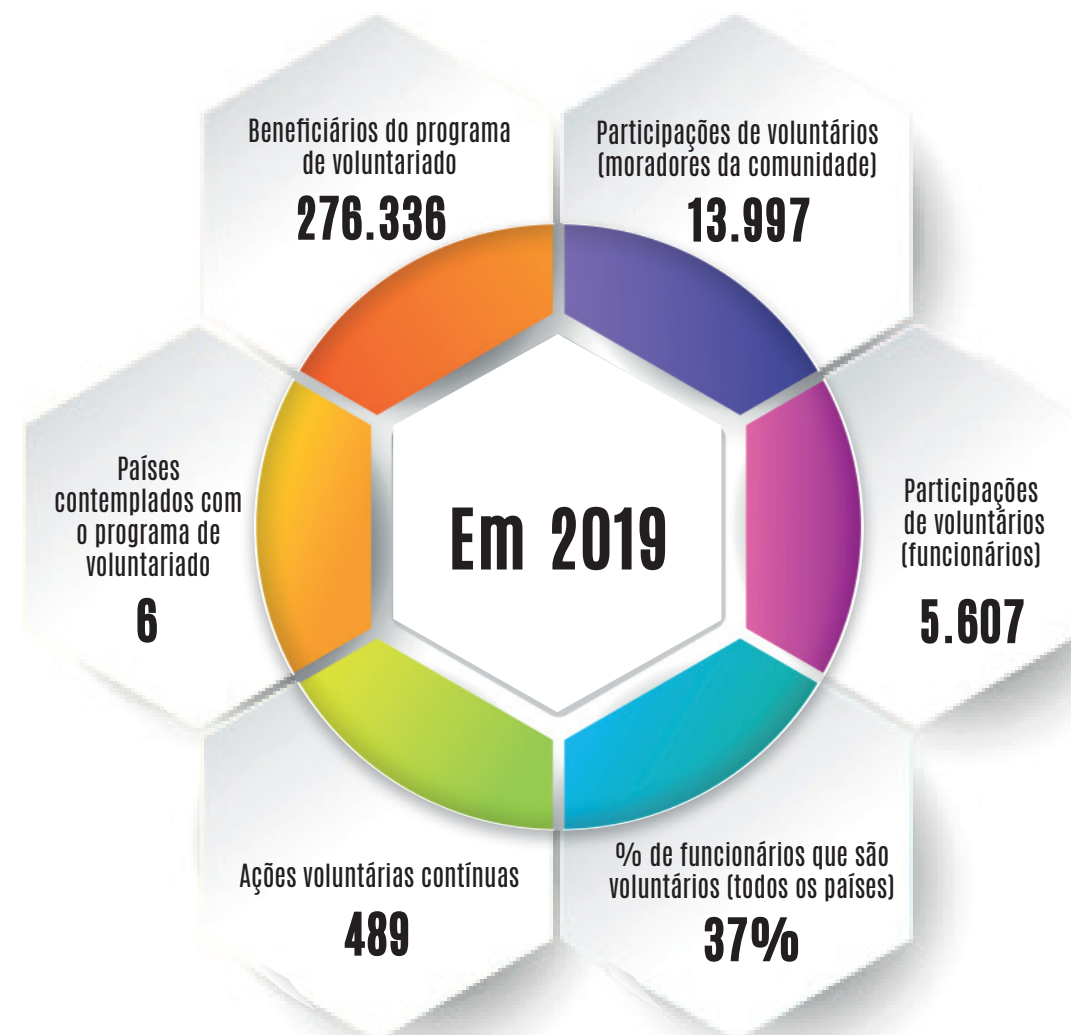
#### 3.1 O programa de voluntariado em números

O programa de voluntariado da InterCement é realizado nas cidades onde há operações da empresa. Em todas as localidades são desenvolvidas ações de fomento à participação voluntária e disponibilizados recursos que contribuam para o desenvolvimento ou fortalecimento de iniciativas promovidas a partir do interesse dos profissionais. Em 2019, havia

quase 14 mil participações de voluntários das comunidades e mais de 5.500 participações de voluntários da empresa, e seu trabalho alcançou mais de 250 mil beneficiários (ver Tabela 3).

Em 2019, 37% dos funcionários estiveram envolvidos no programa de voluntariado.

Tabela 3: O programa de voluntariado em números



Fonte: dados fornecidos pelo Instituto InterCement

O *London Benchmarking Group* (2017: 4)<sup>6</sup> estimou que cerca de 14% dos funcionários em suas organizações integrantes, que são mais de 100, participaram de voluntariado em tempo remunerado em 2017. Benefacto, uma iniciativa social que promove voluntariado corporativo no Reino Unido, afirma que “a maioria de empresas considera que a participação de 20% dos funcionários é um alvo aceitável e,

em muitos casos, é muito, muito menor”. A pesquisa BISC de 2019 revelou que cerca de 8% dos colaboradores (incluindo funcionários e outros, tais como funcionários de fornecedores) em 271 empresas pesquisadas participavam do voluntariado corporativo. Vale ressaltar que é preciso ter cuidado ao fazer o *benchmarking*, pois a definição de voluntariado varia entre as organizações.<sup>7</sup>

<sup>6</sup>O London Benchmarking Group, estabelecido pela consultoria Corporate Citizenship, reúne mais de 100 empresas internacionais e locais com programas de voluntariado.

<sup>7</sup>Por exemplo, se o voluntariado inclui “voluntariado em tempo remunerado” realizado durante o horário de trabalho; se ex-funcionários, aposentados e/ou outros colaboradores estão incluídos, etc.

### 3.2 O contexto institucional

A InterCement está entre os maiores produtores de cimento do mundo. Em 2019, o programa de voluntariado contemplou a realização de ações em cinco países, de dois continentes, onde a empresa está presente (ver Figura 1), além do Paraguai (onde a empresa atuou até agosto/20). Mais do que gerar valor em economias locais por meio da criação

de empregos, lucros e impostos, a empresa procura contribuir significativamente para o desenvolvimento cultural, social e econômico transformador das comunidades onde atua. Faz isso por meio do Instituto InterCement, criado em 2015, como o veículo para o investimento social da empresa.

Figura 1: Países onde a InterCement possui operações



O Instituto é uma entidade legal distinta da empresa, responsável por definir as diretrizes para o programa de voluntariado em toda a InterCement, disseminar estratégias de fomento à participação cidadã, além de consolidar e sistematizar informações e resultados do que é realizado, o que acontece em consonância com as equipes de cada localidade.

O atual modelo de atuação teve início nas cidades brasileiras onde há operações da empresa, a partir do Instituto Camargo Corrêa,<sup>8</sup> ainda em 2009. A partir de 2015, o Instituto InterCement passa a ser o responsável pela agenda de investimento social da Companhia, assumindo as metodologias exitosas, que foram sendo disseminadas, gradativamente, para os demais países de atuação da InterCement.



É missão do Instituto ser um catalisador do potencial das comunidades onde a InterCement está presente, criando parcerias e soluções inovadoras que fortaleçam pessoas comprometidas com a superação dos seus desafios.

No âmbito do programa de voluntariado corporativo, o Instituto desenvolve estratégias que buscam a promoção do valor da participação voluntária tanto para os profissionais quanto para a empresa e beneficiários. Para isso, disponibiliza recursos metodológicos e financeiros, além de apoio técnico contínuo para mobilizar e apoiar o engajamento voluntário entre seus funcionários, além de fomentar a criação e o fortalecimento de parcerias comunitárias que envolvam também voluntários externos.

Como materiais de apoio, por exemplo, são produzidos e distribuídos pelo Instituto guias de boas práticas, orientação sobre como planejar *workshops* e ferramentas, e estratégias para reconhecer e celebrar os voluntários, com base nas boas práticas globais de voluntariado. A equipe do Instituto também monitora os resultados e estatísticas do programa e informa as partes interessadas em toda a organização.

Duas estruturas organizacionais são utilizadas para promover e organizar o voluntariado. A primeira é o CIVICO (Comitê de Incentivo ao Voluntariado e Interação com a Comunidade). Cada unidade organizacional (escritório ou fábrica) possui seu próprio CIVICO. Cada CIVICO é composto de cinco ou mais funcionários que representam

diferentes funções (tais como RH, produção e administração, entre outras) e inclui o gerente da unidade. Sempre que possível, funcionários nativos da comunidade são incluídos, para que o CIVICO tenha um entendimento equilibrado do contexto local. Os funcionários que integram o CIVICO realizam atividades para apoiar o voluntariado durante o horário de trabalho. Também podem estar envolvidos em atividades voluntárias fora do horário de trabalho. Em 2019, havia 37 CIVICOS em toda a atuação internacional da empresa.

A segunda estrutura são os GAIVs (Grupos de Ação Ideal Voluntário). Os voluntários se organizam espontaneamente em GAIVs de quatro ou mais voluntários que desejam trabalhar juntos em um projeto compartilhado em sua comunidade. Os GAIVs podem incluir moradores da comunidade que não são funcionários da empresa, desde que pelo menos um membro do grupo seja funcionário. Os integrantes do GAIV que são funcionários podem planejar e organizar atividades voluntárias durante o horário de trabalho e com recursos da empresa; entretanto, as atividades voluntárias devem ser realizadas fora do horário de trabalho. Em 2019, havia 50 GAIVs em toda a atuação internacional da empresa.

Os GAIVs escolhem as atividades que querem realizar - estas não são prescritas pelo Instituto ou pelo CIVICO - embora as atividades devam ser desenvolvidas no território em que se encontra o escritório ou a fábrica.<sup>9</sup> As principais recomendações são de que o trabalho voluntário que propõem seja planejado

<sup>9</sup>Para os voluntários baseados em grandes centros urbanos, onde o tempo necessário para se deslocar até um projeto de interesse pode representar uma barreira, é possível recorrer ao "voluntariado virtual", por meio de um programa online. Um exemplo é a prática de mentoria de jovens para acesso ao mercado de trabalho.

antecipadamente, contínuo (isto é, não um evento único), e realizado em grupo, e os GAIVs devem obter contribuições correspondentes (econômicas ou em espécie) de organizações locais. Caso seja necessário e aprovado, o GAIV recebe um apoio financeiro por parte da empresa para viabilizar a ação voluntária proposta.

Em dois países (Brasil e Moçambique), o trabalho dos voluntários do GAIV é reconhecido

com um prêmio semestral, o Prêmio Idealista, que reconhece o trabalho que é inovador, estratégico, escalonável e/ou que atinge alto impacto a baixo custo. Todos os GAIVs que alcançaram mais de 350 horas de serviço voluntário nos seis meses anteriores podem concorrer ao prêmio. No Brasil, os critérios de premiação incluem: participação pró-ativa da comunidade; envolvimento de jovens como voluntários ou beneficiários; respeito pela

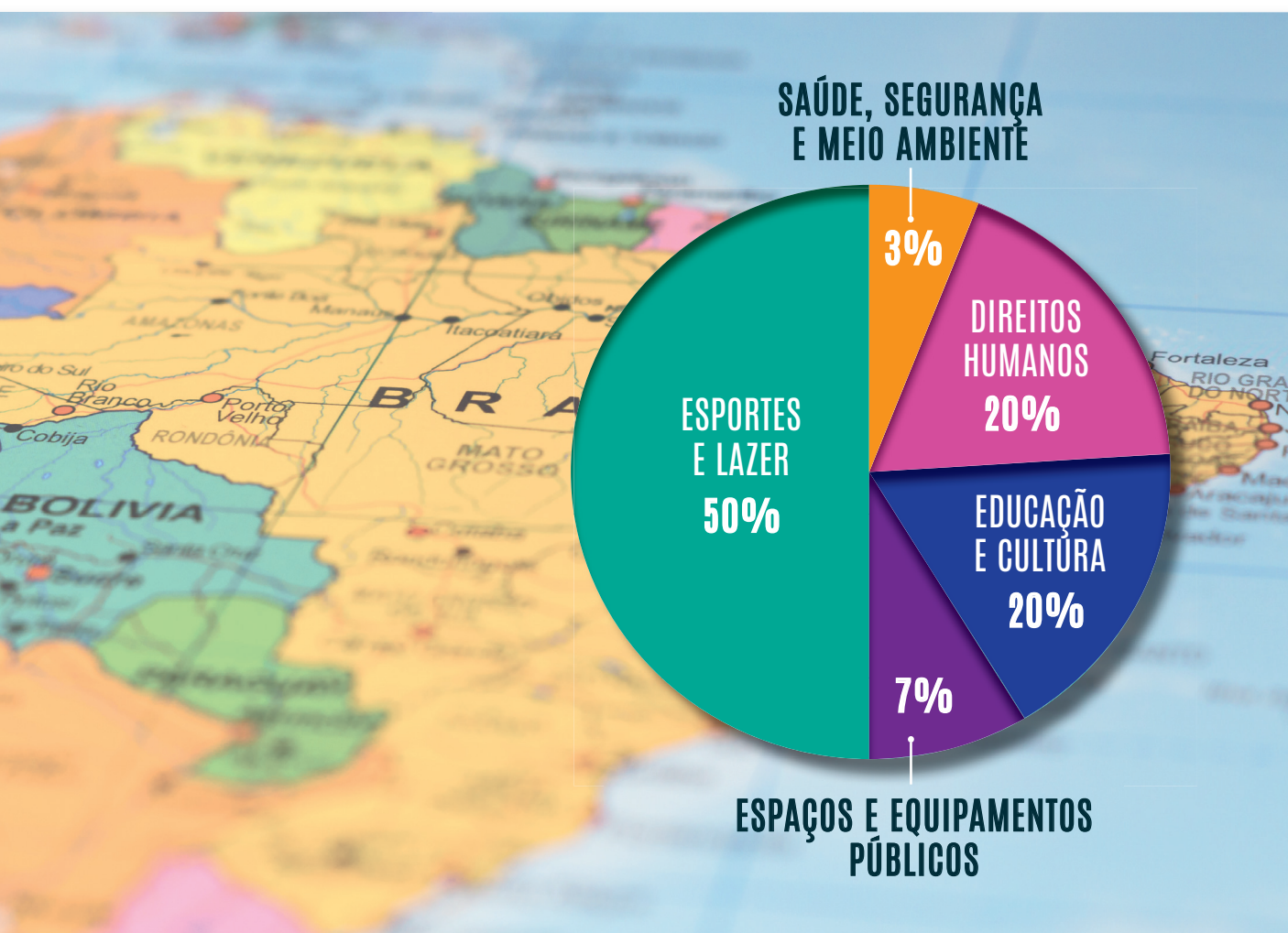
diversidade cultural e religiosa; prevenção de riscos à saúde, segurança e meio ambiente; e mobilização de contribuições de parceiros. Um prêmio em dinheiro é concedido a uma organização comunitária indicada pelo GAIV vencedor para ser investido no desenvolvimento de novas ações voluntárias.

Os voluntários são incentivados a desenvolver atividades contínuas ao longo do ano, para que o voluntariado se torne parte integrante da cultura corporativa e da comunidade. A Figura 2 mostra os tipos de atividades que foram desenvolvidas como parte dos projetos em 2019, no Brasil. Incluem esportes e lazer, educação e cultura, direitos humanos, espaços/equipamentos públicos, e saúde, segurança e meio ambiente.

O Instituto também organiza uma grande celebração anual do trabalho de voluntariado em cada país, denominada o Dia do Bem Fazer (DBF). O DBF reúne voluntários da InterCement e seus fornecedores, de empresas parceiras, juntamente com seus amigos e familiares, além de voluntários da comunidade local para proporcionar um dia de serviço voluntário em

cada localidade. Os projetos têm incluído, por exemplo, tornar uma praça pública acessível para pessoas com deficiência, promover melhorias em espaços de atendimento à população (escolas, unidades de saúde, etc), criar um abrigo para mulheres grávidas aguardando ser internadas no hospital para “dar à luz” e diversas outras atividades de promoção ao bem-estar social e fomento à prática voluntária. Os Dias do Bem Fazer são mobilizações grandes que servem para ilustrar o alcance do programa de voluntariado: o Instituto estima que 11.699 voluntários estiveram envolvidos em todos os países no DBF de 2019. Os resultados vão muito além de um único dia de ativismo: eles fornecem um veículo para tornar visível e celebrar o trabalho voluntário realizado ao longo do ano; eles mobilizam novos voluntários, muitos dos quais passam a se envolver com atividades voluntárias em andamento; e eles fornecem exposição na mídia ao voluntariado, ajudando a despertar o interesse pelo voluntariado em outras empresas e organizações. O DBF recebeu o Prêmio Nacional Aberje para Eventos Especiais<sup>10</sup> em 2011.

Figura 2: Tipos de atividades realizadas por voluntários no Brasil em 2019



<sup>10</sup>O prêmio é concedido pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial por estratégias ou campanhas de comunicação inovadoras e inspiradoras. O programa de voluntariado ainda era realizado pelo Grupo Camargo Correa na época da premiação.



### 3.4 Fundamentos conceituais

Um dos primeiros passos no nosso estudo foi capturar os fundamentos conceituais que sustentam o programa de voluntariado em uma teoria de mudança (TdM) (ver Figura 3).

Uma TdM preliminar foi elaborada durante um *workshop* com 19 funcionários da InterCement, no Brasil, em dezembro de 2019. Os participantes foram convidados a pensar sobre o impacto de longo prazo para o qual

eles desejam que o programa de voluntariado contribua e os caminhos pelos quais o programa pode contribuir para o impacto, para três grupos: voluntários, comunidades e a empresa. A TdM foi usada para orientar a coleta e análise de dados para este estudo e será usada para facilitar o monitoramento de resultados futuros. Ela foi revisada no final do estudo para refletir as opiniões dos entrevistados.

A TdM reflete o compromisso da InterCement de ir além da geração de valor econômico (empregos, lucros e impostos) para gerar **valor compartilhado**: valor para a sociedade ("valor social") e para a empresa. A empresa visa contribuir para o primeiro desses, o valor social, ao fornecer recursos e apoio para indivíduos exercerem a sua cidadania, crescerem pessoal e profissionalmente, e se sentirem habilitados para melhorar a qualidade de vida em suas comunidades.

As ações voluntárias de grupos ajudam a construir capital social nas comunidades (as redes, a confiança e a reciprocidade de uma sociedade civil forte), o que pode, por sua vez, promover o desenvolvimento comunitário autônomo. Isso oferece benefícios, ou valor, para indivíduos e comunidades.

Figura 3: Teoria de mudança para o programa de voluntariado



#### SUPOSIÇÕES-CHAVE

A empresa continua fornecendo recursos suficientes para apoiar a evolução do programa

O programa continua a dar autonomia na seleção do projeto

Funcionários e moradores são motivados a se voluntariar

Diretores e acionistas participam de atividades voluntárias

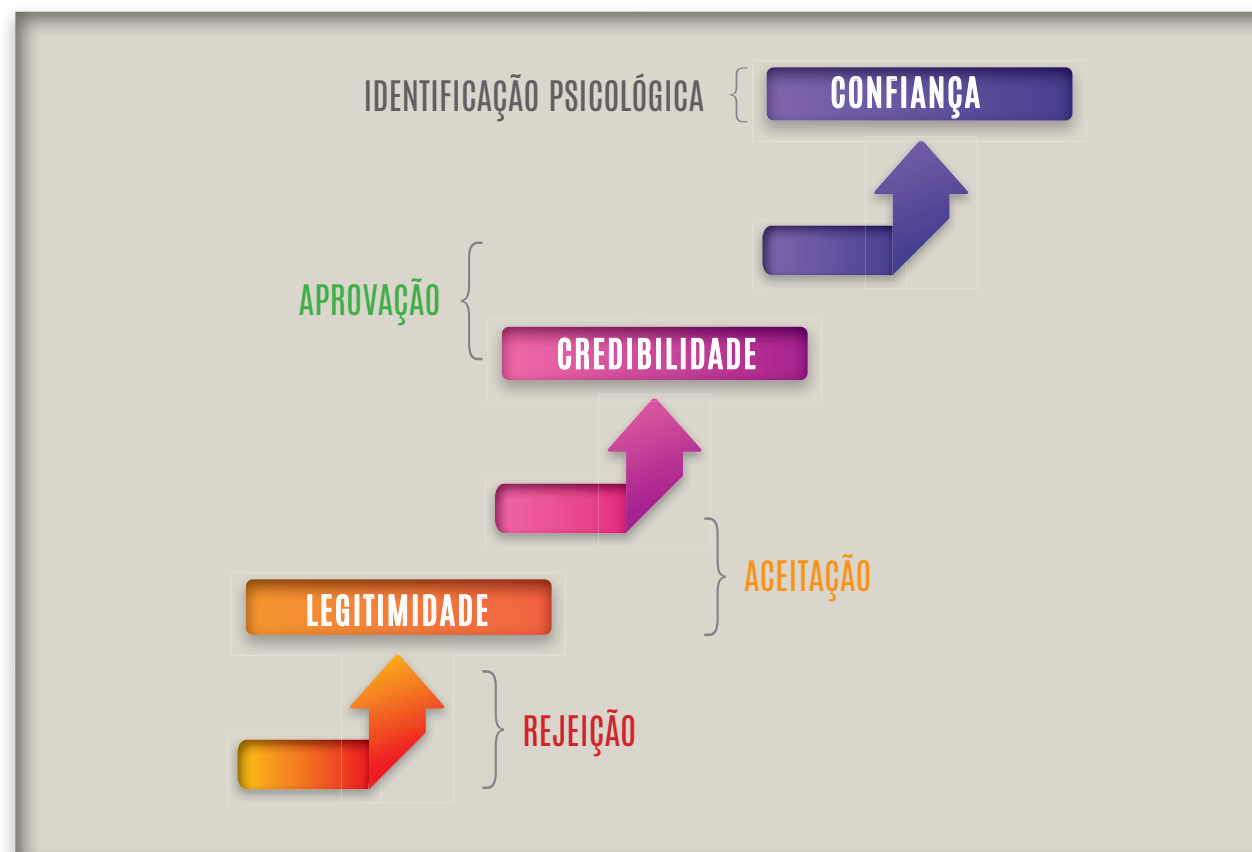


Ao apoiar o desenvolvimento de indivíduos e comunidades, a empresa desenvolve legitimidade, credibilidade e confiança nas localidades onde atua. Isso permite que ela alcance o segundo objetivo, o valor para a empresa, ao obter e manter aceitação e apoio da comunidade para suas atividades, às vezes chamado de "licença social para operar" (LSO) (ver Figura 4). A LSO ajuda uma empresa a obter e manter

o acesso aos recursos de que precisa (por exemplo, trabalhadores, finanças, uso de infraestrutura e serviços públicos) e a mitigar os riscos sociais e políticos de operar em uma determinada comunidade.

O valor ou os benefícios gerados nas três vertentes - os indivíduos, as comunidades e a empresa - são sinérgicos, com cada vertente utilizando e reforçando as outras.

Figura 4: O modelo da Licença Social para Operar (adaptado a partir de Boutilier e Thomson, 2011)



Fonte: <https://sociallicense.com/definition.html>

## 4. O impacto do voluntariado nos voluntários, nas comunidades e nas empresas

*Pedimos a voluntários da empresa e da comunidade que nos contassem sobre os benefícios que acreditam que o programa de voluntariado gera para voluntários individuais, comunidades e os negócios da InterCement. Suas respostas estão resumidas abaixo. Contribuíram para os resultados apresentados 174 entrevistados e 1.543 respondentes de uma pesquisa online.*

### 4.1 O impacto do voluntariado nos voluntários



#### Novas habilidades e capacidades

A maioria dos entrevistados e 87%<sup>11</sup> dos respondentes da pesquisa afirmaram que aprenderam novas habilidades e capacidades durante o trabalho voluntário. Isso incluiu competências técnicas, tais como habilidades organizacionais e de planejamento, gerenciamento de pessoas, recursos e tempo, gerenciamento de projetos, e levantamento de fundos, juntamente com competências pessoais, tais como liderança, comunicação, *networking*, influenciar e motivar outras pessoas, resolução de problemas e trabalho em equipe. Alguns dos entrevistados da comunidade indicaram que aprenderam habilidades práticas que foram úteis para eles em casa, tais como pintura, horticultura e ensino e cuidado de crianças.

Dos respondentes da pesquisa, 61% indicaram que assumiram uma nova função em seu local de trabalho ou comunidade devido à experiência adquirida durante o voluntariado e 57% dos respondentes afirmaram que o voluntariado contribuiu para suas ideias ou seus planos sobre futuros estudos ou carreiras. Um entrevistado achou que aprender novas habilidades durante o voluntariado poderia ajudar na evolução profissional na empresa. Alguns voluntários da comunidade indicaram que o voluntariado os havia ajudado a retornar à vida acadêmica, e um voluntário da comunidade que estava desempregado achou que o voluntariado podia ajudá-lo a encontrar emprego.

<sup>11</sup>Todas as porcentagens foram arredondadas para o número inteiro mais próximo. Todas as porcentagens na seção 4 representam: (1) respostas combinadas de voluntários atuais e anteriores; (2) respostas de "muito" e "um pouco" combinadas (deixando de fora as respostas de "nenhum pouco"). Observamos que uma alta porcentagem de participantes respondeu afirmativamente na maioria dos indicadores relatados nesta seção, o que demonstra os resultados positivos do programa. Observamos, ademais, que isso ocorre também porque combinamos as respostas para "muito" e "um pouco". Também é possível que os funcionários com experiência positiva no programa de voluntariado fossem mais propensos a responderem à pesquisa.



### Melhores relacionamentos com colegas e engajamento no local de trabalho

Dos respondentes da pesquisa, 89% indicaram que se relacionam melhor com os colegas e 86% afirmaram que se sentem mais engajados com o trabalho desde que iniciaram o voluntariado. Os entrevistados explicaram que o voluntariado melhorou seus relacionamentos no local de trabalho e os ajudou a se sentirem mais engajados porque se conheceram melhor, desenvolveram relacionamentos com funcionários que não conheciam anteriormente e sentiram um clima mais amistoso com seus superiores por trabalharem com eles em um contexto não hierárquico. O engajamento dos funcionários também foi melhorado para alguns para os quais o programa de voluntariado demonstrou que a empresa se preocupava com a comunidade em que viviam e trabalhavam.



### Relações familiares e laços de amizade mais fortes

Muitos entrevistados indicaram que envolver a família e os amigos em suas atividades voluntárias ajudou a fortalecer as relações familiares e os laços de amizade. Os funcionários que envolvem seus filhos em atividades de voluntariado indicaram que têm prazer em transmitir valores como empatia e solidariedade aos filhos e acreditam que isso ajuda os filhos a entenderem que outras pessoas são menos privilegiadas do que eles. Um funcionário destacou que envolver crianças deve garantir a longevidade do voluntariado, pois as crianças que fazem trabalho voluntário têm maior probabilidade de se voluntariar quando adultos. As respostas da pesquisa apoiaram essas opiniões: 85% disseram que o programa de voluntariado lhes deu a oportunidade de exemplificar valores importantes para seus filhos e 88% afirmaram que sentiram um maior senso de engajamento com outros moradores de sua comunidade.



### Crescimento pessoal e bem-estar

Quase todos os entrevistados indicaram que o voluntariado contribui para o seu bem-estar. Isso foi expresso de várias maneiras - felicidade, realização, sentimento de pertencimento, sentimento de utilidade, maior autoconfiança e autoestima, e crescimento pessoal. As respostas da pesquisa apoiaram essas

opiniões: 90% dos respondentes disseram que sua autoconfiança havia melhorado e 75% disseram que sua saúde mental tinha melhorado (o que significa menor ansiedade, depressão e/ou estresse), como resultado de ser voluntário. Muitos entrevistados disseram que se sentiram empoderados ao escolherem contribuir em sua comunidade e ao influenciarem outras pessoas a fazerem o mesmo. Alguns indicaram que tomaram consciência das dificuldades enfrentadas pelos outros, o que os ajudou a desenvolver empatia e tolerância, assim como maior apreço e gratidão pelas próprias circunstâncias mais privilegiadas. Os voluntários no Egito também indicaram que o voluntariado contribui para o seu bem-estar espiritual, pois ajudar os outros é um princípio fundamental do islamismo. Subjacente a todas essas facetas está a consciência de que, ao ajudar os outros, os voluntários de fato ajudam a si mesmos.

## 4.2 O impacto do programa de voluntariado nas comunidades



### Acesso a recursos

Alguns voluntários da comunidade indicaram que projetos de voluntariado fornecem às suas comunidades acesso a recursos que de outra forma não teriam. Isso inclui os recursos financeiros disponibilizados pelo Instituto para a implementação dos projetos e o *know-how* técnico de voluntários da empresa, como eletricitas, carpinteiros, encanadores, profissionais de saúde e outros, que atuam em projetos comunitários. Isso é relevante em particular em cidades e municípios pequenos e com poucos recursos, onde o financiamento para projetos sociais é escasso e muitos moradores qualificados migram para cidades maiores e com melhores oportunidades profissionais.



### Participação em fóruns de tomada de decisão

Dos respondentes da pesquisa, 84% indicaram que o programa de voluntariado havia ajudado a melhorar a participação da comunidade em comitês e fóruns onde se tomam decisões sobre o futuro da comunidade.

Alguns entrevistados, que integram algum GAIV, salientaram isso, dizendo que os projetos de voluntariado proporcionaram fóruns para que os moradores expressassem suas opiniões e fornecessem informações importantes sobre as necessidades locais, o que ajuda a garantir que os projetos de voluntariado e o trabalho de outras organizações comunitárias sejam relevantes para as necessidades dos moradores.



### Desenvolvimento comunitário autônomo

Dos respondentes da pesquisa, 82% disseram que o programa de voluntariado tinha ajudado a comunidade a se tornar mais autônoma e empoderada para determinar o seu próprio futuro. Muitos entrevistados concordaram com essa opinião, indicando que a participação em atividades voluntárias proporcionava aos moradores da comunidade um senso de protagonismo e uma crença em sua própria capacidade de melhorar a vida em sua comunidade. Observou-se que isso, por sua vez, reduziu a passividade e a dependência de outros para resolver problemas ou melhorar as condições locais.



### Sociedade civil mais forte

Muitos entrevistados indicaram que o voluntariado na comunidade contribuiu para uma sociedade civil mais forte. Isso assumiu muitas formas: maior confiança entre indivíduos, organizações e instituições; conexões entre indivíduos que, de outra forma, não se conheceriam; redes mais fortes sustentando a ação coletiva; e um senso de identidade comunitária mais forte. Da mesma forma, 94% dos respondentes da pesquisa relataram uma melhora na interação social, confiança e cooperação entre as pessoas da comunidade.

Alguns entrevistados indicaram que organizações comunitárias que antes eram fragilizadas foram revitalizadas por meio da oportunidade de implementar os projetos. Eles descreveram novas capacidades em suas organizações comunitárias, como mobilização comunitária, tomada de decisão coletiva e negociações com as autoridades e empresas locais. Da mesma forma, 92% dos

respondentes da pesquisa relataram que o programa de voluntariado tinha ajudado a fortalecer as organizações e os líderes comunitários. Alguns entrevistados observaram que a condição de que as organizações comunitárias devem encontrar contrapartidas econômicas ou em espécie localmente ajudou a fomentar a filantropia comunitária. Isso também foi relatado por 85% dos respondentes da pesquisa.



### Melhor qualidade de vida

Os voluntários da comunidade indicaram que muitos moradores da comunidade se beneficiam de projetos voluntários em termos de melhor qualidade de vida. Isso pode ser na forma de infraestrutura física melhorada, melhor desenvolvimento infantil, melhores oportunidades educacionais para crianças e adultos e/ou melhor saúde. Alguns membros do GAIV sugeriram que envolver moradores da comunidade em projetos significa que os moradores são mais propensos a reconhecer e apreciar as melhorias e fazer o que puderem para manter os benefícios ao longo do tempo.

## 4.3 O impacto do programa de voluntariado na InterCement



### Funcionários mais qualificados

Dos respondentes da pesquisa, 71% indicaram que os funcionários tinham usado habilidades ou conhecimentos aprendidos do voluntariado em seu trabalho diário e muitos entrevistados indicaram que as habilidades e capacidades que desenvolveram durante o voluntariado eram úteis para eles em seu trabalho. Um funcionário indicou que o programa de voluntariado pode ser uma plataforma para identificar potencial entre funcionários que de outra forma poderia passar despercebido, como a capacidade de liderança ou a capacidade de convocar e influenciar os outros. Outro relatou que os departamentos de RH, às vezes, incentivam os funcionários ao voluntariado, a fim de desenvolverem as competências necessárias para cumprirem o requisito para ocupar algum outro cargo.



### Atração e retenção de talento

Oferecer a oportunidade de trabalho voluntário pode dar às empresas uma vantagem competitiva no mercado de trabalho, ajudando a atrair e reter o melhor talento. Alguns entrevistados salientaram que os empregados mais jovens, em particular, desejam trabalhar para uma empresa que lhes ofereça uma forma de contribuir para a sociedade e que esteja comprometida com o tripé da sustentabilidade (ou seja, que se concentre nas questões sociais e ambientais, além dos lucros). Um entrevistado sugeriu da mesma forma que os trabalhadores mais capazes em cidades pequenas têm maior probabilidade de trabalhar para uma empresa que demonstre seu compromisso com a comunidade por meio de atividades voluntárias e projetos sociais.



### Motivação e produtividade dos funcionários

Muitos respondentes da pesquisa indicaram sua crença de que o programa de voluntariado havia ajudado a melhorar a motivação dos funcionários (80%), a produtividade (69%) e a presença (ou seja, tirando menos licença médica) (49%). Muitos entrevistados concordaram que os funcionários que participam do voluntariado sentem melhor satisfação no trabalho, são mais motivados no trabalho e tendem a ser mais produtivos. Eles indicaram que isso ocorre devido às melhores relações entre colegas que se voluntariam juntos, conforme descrito anteriormente, e a crença de que a empresa se preocupa com eles e sua comunidade.



### Licença Social para Operar (LSO)

Muitos dos entrevistados e 95% dos respondentes da pesquisa indicaram que as atividades voluntárias ajudam a criar LSO para a empresa, desenvolvendo legitimidade, credibilidade e confiança entre os moradores da comunidade e as autoridades locais e um entendimento de que a empresa cria valor social, bem como econômico. Um entrevistado acreditava que muitas partes interessadas veem a doação de tempo e habilidades por meio do voluntariado empresarial como mais significativa do que as doações financeiras.

Os entrevistados indicaram que desenvolver LSO significa que os moradores afetados pelas operações comerciais estão mais dispostos a aceitar algumas interrupções e inconveniências (ruído, emissões atmosféricas, tráfego pesado e assim por diante). Como disse um entrevistado, é uma forma de dizer “obrigado e desculpe”. Os entrevistados também indicaram que LSO torna mais fácil navegar e resolver problemas ou conflitos se surgirem, obter acesso a autoridades locais (por exemplo, o prefeito da cidade) se necessário, e realizar ações difíceis, como demissões, com menos repercussões negativas do que ocorreriam caso contrário. Alguns entrevistados acreditam que a visibilidade das atividades de voluntariado ajuda a criar o valor da marca, ou seja, impulsiona a preferência e a fidelidade do cliente em relação a outras marcas. Isso é especialmente importante em mercados altamente competitivos, como o de cimento. Um entrevistado acreditava que também pode aumentar a fidelidade dos fornecedores, pois alguns fornecedores verificam se outras empresas possuem programas de responsabilidade social.

## 4.4 A história de Oscar Uaieca

*A história pessoal de um líder de GAIV ilustra os benefícios gerados pelo programa de voluntariado para os voluntários, as comunidades e a empresa.*

Oscar Uaieca é supervisor de uma mina da Cimentos de Moçambique (uma empresa InterCement) no município de Salamanga, no sul de Moçambique. Vive com a família em Matola, perto da cidade capital, Maputo, e toda semana percorre os 60km de ida e volta de Salamanga.

Oscar trabalha para a InterCement desde 2010. Nos primeiros anos na empresa, foi membro do Grupo de Voluntários de Matola (GAIV), tendo participado anualmente do Dia do Bem Fazer. Em 2015, tornou-se líder do GAIV em Salamanga. Quando questionado sobre o porquê ele assumiu o cargo além de suas responsabilidades como supervisor, ele disse: “Eu pude ver que havia tanta necessidade na comunidade. Vi que poderíamos ajudar a aliviar o sofrimento. Vi a oportunidade de ajudar a comunidade e transformar a vida das crianças”.

O GAIV de Salamanga tem 10 integrantes. Seis deles são funcionários da InterCement e de duas outras empresas que trabalham na mina. Os outros quatro são voluntários da comunidade, incluindo dois professores. O GAIV se reúne durante a semana de trabalho para discutir as necessidades locais e planejar projetos com organizações locais. O trabalho voluntário é geralmente realizado aos sábados, embora os voluntários, às vezes, trabalhem aos domingos se houver muito a ser feito. Os voluntários da comunidade são mobilizados por organizações locais, tais como comitês de bairro, em conjunto com o GAIV. A participação costuma ser alta, com média de 20 ou mais voluntários em cada atividade.

Os voluntários de Salamanga já trabalharam com a escola local e o centro de saúde. Na escola, melhoraram os edifícios e instalaram eletricidade e água encanada, construíram instalações desportivas e um parque infantil, e criaram uma horta. A escola usa alimentos da horta para fornecer refeições para as crianças. Os professores relatam que as refeições têm ajudado a diminuir o absentismo e a melhorar a concentração e a capacidade de aprendizagem das crianças.

No centro de saúde, os voluntários construíram um dormitório para abrigar gestantes que aguardavam até o momento do parto. Muitas mulheres grávidas das comunidades vizinhas caminham até o hospital para “dar à luz” e são aconselhadas a chegar um mês antes da data prevista caso haja parto prematuro ou complicações. O dormitório lhes proporciona abrigo, uma cama e instalações de cozinha enquanto aguardam.

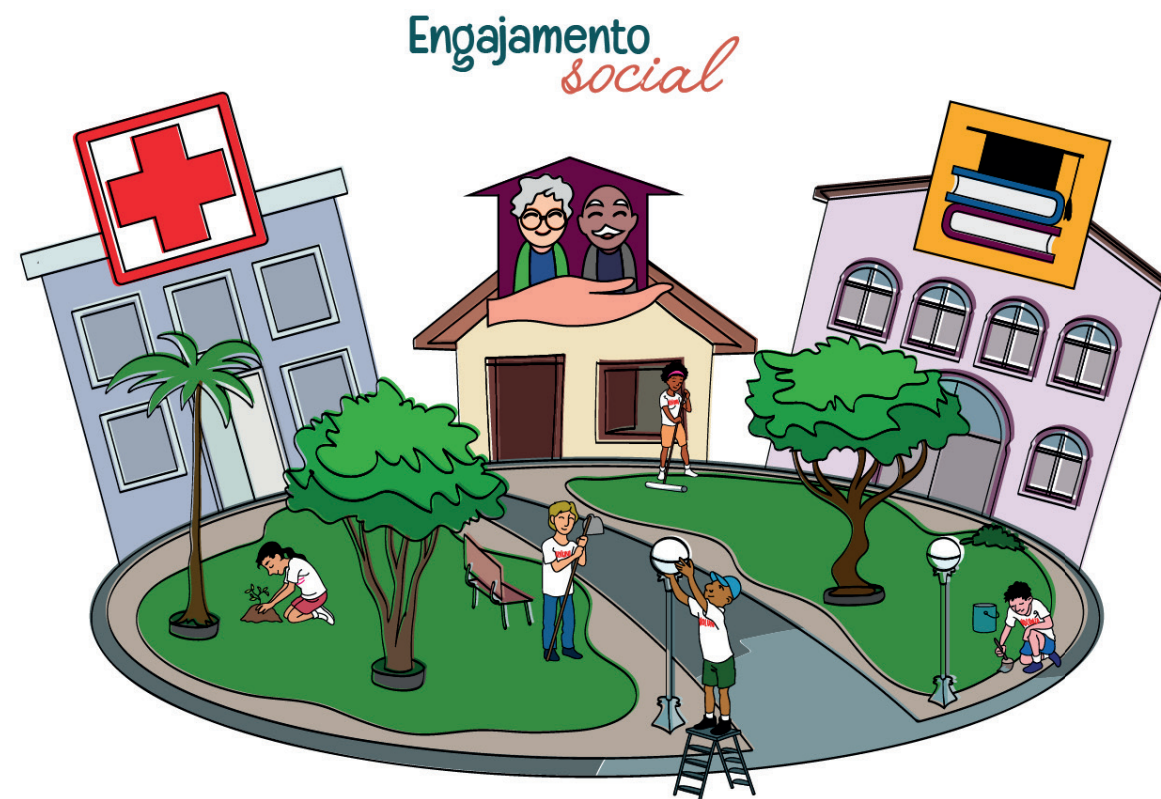
Quando perguntado se ele acha que se beneficia pessoalmente por ser um voluntário, Oscar respondeu: “Sinto-me feliz por poder ajudar a comunidade, feliz por poder dizer à minha família, minha esposa, meus filhos que contribuí... Isso me deixa orgulhoso. É bom poder oferecer algo que não temos nem na minha própria comunidade para outras pessoas”. Ele acha que seu trabalho como líder do GAIV e voluntário é valorizado e apreciado por seus colegas e pela comunidade, e isso ajuda a impulsionar sua dedicação, mesmo que às vezes signifique abrir mão do tempo com a família no fim de semana.

Oscar vê que a empresa também se beneficia com o investimento no programa de voluntariado. Ele aprendeu importantes habilidades pessoais que o ajudam a realizar o seu trabalho com mais eficácia: “Eu costumava ser uma pessoa muito tímida e quieta e não falava em público. Sou diferente agora. Sei comunicar claramente uma ideia, uma meta, um objetivo. Isso ajuda no meu trabalho. As pessoas confiam mais em mim, passam a colaborar mais e me aceitam como líder. Tenho mais respeito dos meus superiores”.

Ele também acredita que o trabalho comunitário realizado por voluntários contribui para melhorar as relações da empresa com a comunidade: “Vejo a satisfação da comunidade quando recebe os frutos do nosso trabalho. Trabalhamos com estruturas governamentais e líderes tradicionais, e eles são gratos. Eles não teriam os recursos para fazerem essas coisas sozinhos”.

## 5. Lições aprendidas e fatores de sucesso

*Nossa pesquisa nos possibilitou a identificar os fatores que permitiram ao programa de voluntariado da InterCement mobilizar um grande número de voluntários (funcionários e não funcionários) e alcançar os benefícios e impactos transformacionais para indivíduos, comunidades e a empresa que descrevemos acima. Alguns desses fatores tornam o programa distinto de outros programas de voluntariado corporativo.*



### O estabelecimento do Instituto como uma entidade jurídica distinta da empresa reforça o alinhamento com a comunidade

O Instituto atua como uma entidade legal separada, ao invés de um programa de investimento social dentro da empresa, como alguns programas de responsabilidade social corporativa. Isso traz certos benefícios, tais como dar mais visibilidade ao trabalho de desenvolvimento da empresa, demonstrar comprometimento com o desenvolvimento local e proporcionar uma porta de entrada clara para o engajamento da comunidade com a empresa.

### O suporte de alta qualidade de uma equipe dedicada de profissionais do terceiro setor facilita o aprendizado e o compartilhamento das melhores práticas entre os países

Cada país, com exceção da Argentina que conta com uma equipe na *Fundación Loma Negra*, designa um funcionário ou uma pequena equipe de funcionários para administrar o programa de voluntariado no país. Esses funcionários, muitas vezes, não têm experiência profissional formal no terceiro setor, em desenvolvimento comunitário ou em mobilização de voluntários. A equipe do Instituto atua orientando e apoiando esses funcionários visando garantir a qualidade em todas as atividades voluntárias e alinhamento de práticas, conforme as diretrizes institucionais. Isso é feito por meio de treinamento formal, orientação técnica direcionada e fornecimento de materiais informativos sobre a temática e/ou práticas inspiradoras. Como a equipe do Instituto tem uma “visão panorâmica” de todos os países em que o programa atua, também facilita o compartilhamento das iniciativas e aprendizados entre os países.

### Uma abordagem estruturada do voluntariado, incluindo o fornecimento de metodologias e ferramentas testadas e comprovadas, fornece uma plataforma pronta para a ação voluntária organizada<sup>12</sup>

O trabalho realizado pelos CIVICOs e GAIVs para organizar o Dia do Bem Fazer e os projetos de voluntariado em andamento significam uma oportunidade para que os funcionários e não funcionários que procuram a oportunidade de voluntariado possam se envolver com o mínimo esforço adicional. A abordagem e a metodologia foram refinadas ao longo do tempo com base na experiência e no aprendizado sistemático a partir de pesquisas personalizadas<sup>12</sup> e *feedback* periódico. São consideradas amplamente eficazes, independentemente da cultura e do contexto, o que significa que não há necessidade de cada país e fábrica “reinventar a roda”.

### O engajamento em atividades de voluntariado entre gestores e acionistas ajuda a motivar a participação dos funcionários

Muitos acionistas, gerentes e diretores participam do Dia do Bem Fazer anual e alguns (embora menos) participam de projetos voluntários em andamento. Alguns gestores também incentivam ativamente o voluntariado entre seus funcionários e garantem que recursos estejam disponíveis para eles. Os membros do GAIV relataram que é mais fácil mobilizar funcionários e voluntários da comunidade quando os gerentes da fábrica estão diretamente envolvidos nas atividades do GAIV e fornecem comunicações regulares sobre oportunidades de voluntariado. A demonstração de apoio ao voluntariado por parte da liderança (“ações, não palavras”, como um entrevistado declarou) e o nivelamento da organização hierárquica durante atividades

voluntárias (todos os funcionários trabalham lado a lado) tem ajudado a motivar os funcionários a participarem.

### A liberdade dada aos voluntários para selecionar seus próprios projetos é fundamental para a mobilização de voluntários

Isso é diferente de muitos programas de voluntariado que pré-definem os temas que podem ser financiados. Muitos voluntários optam por apoiar causas que são significativas para eles, como melhorias na escola de seus filhos ou na praça da cidade que frequentam, permitindo que eles e/ou suas famílias e amigos se beneficiem diretamente de seus esforços.

### A necessidade de se organizar como um grupo ajuda a promover a ação colaborativa

Os voluntários devem se organizar em grupos de quatro ou mais voluntários, uma combinação de funcionários e membros da comunidade. Essa condição ajuda a desenvolver capacidade para ação coletiva, a fortalecer o capital social (por meio de valores como confiança, reciprocidade e solidariedade) e, em última análise, ajuda as comunidades a entrarem no caminho de um desenvolvimento comunitário mais autônomo.

### A opção de envolver familiares e amigos em atividades voluntárias age como mais um incentivo ao voluntariado dos funcionários

Isso é diferente de alguns programas de voluntariado corporativo que permitem que apenas seus funcionários sejam voluntários.

Fornecer uma maneira para os funcionários passarem momentos construtivos com outras pessoas que são importantes para eles, bem como uma oportunidade de ensinar valores importantes sobre doação e solidariedade para seus filhos. Também significa que as atividades voluntárias realizadas fora do horário de trabalho não reduzem o tempo que se passa com a família e os amigos.

### Os GAIVs podem contar com a experiência de outros profissionais da empresa, permitindo-lhes resolver desafios inesperados

Por exemplo, eles podem precisar do conselho ou da assistência de alguém com experiência em marketing, administração ou assuntos jurídicos. Esses profissionais estão autorizados a prestar assistência, seja a título de contribuição voluntária ou durante o seu horário de trabalho. Isso dá à comunidade acesso a recursos especializados adicionais e permite que os voluntários levem a cabo os seus projetos, mesmo quando se deparam com obstáculos que não podem resolver sozinhos.

### A necessidade de angariar contrapartidas econômicas ou em espécie ajuda a mobilizar recursos comunitários

O Instituto orienta a disponibilização de recursos somente quando contribuições correspondentes forem obtidas. Essa condição ajuda a desenvolver habilidades como a mobilização de parcerias comunitárias e a negociação com outras organizações para acessar recursos, e ajuda a desenvolver a filantropia (a doação de tempo, dinheiro e outros recursos) dentro das comunidades.

<sup>12</sup>Ver, por exemplo, Azevedo, 2017 e Werneck et al, 2012, ambos identificando lições aprendidas com programas de voluntariado corporativo operados pelo Grupo Camargo Corrêa e o Instituto InterCement.



## 6. Olhando para o futuro: desafios e oportunidades

*O programa de voluntariado da InterCement tem ganhado força nos cinco anos desde que o Instituto InterCement foi criado. Nesse período, alcançou alto engajamento dos funcionários e impulsionou mudanças transformacionais em comunidades com níveis relativamente baixos de investimento. A satisfação entre os voluntários da empresa que responderam à pesquisa é alta – 47% disseram que o programa atende totalmente às suas esperanças e expectativas e 51% disseram que atende parcialmente às suas esperanças e expectativas.*

*A seguir, a pesquisadora Frances Hansford discute alguns dos desafios que o programa de voluntariado enfrenta, bem como as oportunidades para o Instituto continuar a apoiar a evolução do programa e a oferecer oportunidades de voluntariado de qualidade.*



### Manter e ampliar a participação dos funcionários

Em comparação com as referências disponíveis, a taxa de participação dos funcionários no programa de voluntariado da InterCement é relativamente alta. Apesar disso, quase todos os entrevistados do CIVICO e GAIV reconheceram a mobilização voluntária como um desafio. Nas palavras de um membro do CIVICO, “não é fácil; é difícil, mas não é impossível”. A maioria dos entrevistados observou que era mais difícil engajar como voluntários os funcionários do que os membros da comunidade.

É desejável manter os níveis atuais de engajamento dos funcionários e mobilizar novos voluntários, principalmente em países com taxas de participação mais baixas e onde a proporção de funcionários que fazem trabalho voluntário diminuiu nos últimos dois anos. Alguns entrevistados sugeriram que essa queda no número de voluntários se deve às recentes dificuldades na empresa, incluindo demissões e rotatividade na liderança sênior global e nacionalmente. Foi sugerido que se promova diferentes e frequentes estratégias de valorização e reconhecimento à participação voluntária. Isso ajudaria a restabelecer a identificação e a lealdade dos funcionários com a empresa - um pré-requisito importante para o engajamento voluntário - e a superar o ceticismo, expresso por alguns, de que o programa de voluntariado é sobre estabelecer o valor da marca em vez de contribuir para o bem-estar dos funcionários.

Os entrevistados e os respondentes da pesquisa sugeriram várias maneiras de aumentar a participação dos funcionários. Duas estratégias principais - diversificação de oportunidades de voluntariado e melhor comunicação sobre o programa de voluntariado - são discutidas abaixo. Outras incluíram: mais treinamento formal na mobilização de voluntários para membros do CIVICO e GAIV, juntamente com oportunidades para eles compartilharem o que aprenderam sobre o que funciona para motivar voluntários em diferentes países e fábricas; fortalecer apoio e engajamento ativo em atividades voluntárias entre gerentes e supervisores, e compromisso mais pró-ativo com o voluntariado entre diretores executivos; e maior reconhecimento dos voluntários, particularmente de integrantes do GAIV e de voluntários envolvidos nos projetos em andamento, nas reuniões das fábricas e com formas tangíveis de reconhecimento, como certificados e prêmios.

O motivo mais comum para a não participação no programa entre os entrevistados foi a falta de tempo devido ao trabalho ou compromissos pessoais. Alguns observaram que o voluntariado não era compatível com o trabalho por turnos. Alguns entrevistados levantaram a questão da Licença para Trabalho Voluntário (*Volunteer Time Off - VTO*). Uma prática comum entre muitas empresas, os esquemas de VTO permitem que os funcionários sejam voluntários durante um determinado número de horas de trabalho por ano sem redução de salário. Atualmente, a InterCement opta por não oferecer VTO.



É importante ressaltar que, embora haja um esforço para continuar a aumentar o número de voluntários, dados os benefícios que o voluntariado traz para os voluntários, as comunidades e a empresa, isso não deve acontecer às custas do foco na qualidade do programa de voluntariado.

### Considerar diversificar ainda mais as oportunidades de voluntariado

Embora os critérios de seleção de projetos já proporcionem muita liberdade, alguns dos entrevistados acharam que eles poderiam ser flexibilizados ainda mais para garantir que os voluntários sintam que suas ideias são valorizadas. Alguns voluntários manifestaram interesse em novos temas, como combater o uso de drogas, tratar da violência contra as mulheres, apoiar a preservação do meio ambiente, fortalecer cooperativas e associações de moradores e promover mais empreendedorismo na comunidade. Alguns voluntários da comunidade sugeriram que deveria haver mais consulta aos membros da comunidade, incluindo os mais desfavorecidos, a fim de compreender as necessidades locais e definir prioridades.

Alguns dos entrevistados acharam que explorar ainda mais oportunidades de voluntariado baseado em competências ajudaria a aumentar e diversificar a base de voluntários dentro da empresa. Essa estratégia, que já é fomentada pelo programa, pode ser

particularmente atraente para os funcionários mais jovens. O voluntariado baseado em competências permite que os voluntários ofereçam suas habilidades especializadas a organizações comunitárias com lacunas de habilidades, por exemplo, no desenvolvimento de um plano de negócios, na criação de uma estratégia de comunicação ou de arrecadação de fundos ou na construção de um website. Essa abordagem permite que as organizações comunitárias desenvolvam novas capacidades e aumentem seu impacto. Isso permite que os funcionários desenvolvam a criatividade e a solução de problemas trabalhando sobre as limitações de recursos enfrentadas nas organizações comunitárias. Isso pode representar uma possibilidade para atuação voluntária individual, o que hoje não está contemplado nas diretrizes do programa de voluntariado da InterCement. Assim, uma possível adequação na estratégia pode viabilizar outras formas de engajamento de profissionais que atualmente não estão envolvidos em práticas voluntárias.

O voluntariado baseado em competências pode ajudar a superar outra barreira, que foi observada por alguns dos entrevistados e respondentes da pesquisa, a da distância para os funcionários que não moram nas comunidades onde a unidade da empresa está localizada e onde os projetos de voluntariado são implantados. Mais de um terço dos respondentes à pesquisa sugeriram que gostariam de oportunidades de voluntariado online que pudessem realizar onde quer que estivessem.

### Melhorar a comunicação sobre o programa de voluntariado

Muitos dos voluntários da empresa que foram entrevistados sugeriram que o Instituto fortaleça sua comunicação para aumentar a visibilidade do programa de voluntariado dentro da empresa e mobilizar mais voluntários. Eles acharam que informações importantes não estavam chegando a todos os funcionários. Isso incluiu informações sobre questões práticas, tais como o funcionamento do programa, como os funcionários podem se envolver e como formar um GAIV, além de questões mais estratégicas, tais como os valores que sustentam o investimento da empresa no voluntariado corporativo e exemplos dos resultados transformadores que podem ser alcançados em projetos de voluntariado. A falta de informações sobre oportunidades de voluntariado também foi identificada como motivo para o não voluntariado entre alguns dos entrevistados que nunca foram voluntários na empresa.

As respostas da pesquisa sobre os motivos pelos quais os funcionários são voluntários podem ser úteis na elaboração de mensagens para motivar novos voluntários. Três quartos (67%) dos entrevistados disseram que viram o programa de voluntariado como uma oportunidade de contribuir para sua comunidade, um terço (35%) disse que era uma oportunidade de contribuir para a empresa e 29% se ofereceram porque queriam uma nova atividade social. Dezesesseis por cento viram nisso uma oportunidade de aprender novas

habilidades. As recomendações pessoais também foram importantes: um quarto dos entrevistados se voluntariou porque foi recomendado por um amigo, colega ou gerente de linha.

Os entrevistados sugeriram a utilização de diversos canais de comunicação para atingir mais colaboradores, como e-mail, a intranet da empresa, um boletim informativo regular do Instituto, um manual do voluntariado e um vídeo. Alguns sugeriram que mais informações sobre o voluntariado fossem fornecidas durante a contratação de novos funcionários. Alguns também acharam que era importante assegurar que os gerentes e líderes de equipe estejam bem informados e forneçam informações e encorajamento durante reuniões de equipe rotineiras.

Os voluntários da comunidade sugeriram que uma melhor disseminação de informações sobre oportunidades de voluntariado na comunidade por meio da mídia local, redes sociais e marketing digital ajudaria a mobilizar mais voluntários na comunidade.

### Assegurar que os membros do CIVICO e GAIV tenham tempo, recursos e apoio adequados

Alguns dos entrevistados dos CIVICOS e GAIVs afirmaram que às vezes se sentiam sobrecarregados e estressados com a responsabilidade de organizar o trabalho voluntário além de outros compromissos, e expressaram frustração porque muitos em

seus escritórios ou fábricas não contribuem. Há o risco de os membros do CIVICO e GAIV apresentarem esgotamento e desinteresse como consequência. Pode ser necessário garantir que um tempo adequado seja alocado aos membros do CIVICO e GAIV para planejar e gerenciar atividades voluntárias e relacionamentos com as partes interessadas durante o dia de trabalho. Isso pode exigir a transferência de algumas de suas outras responsabilidades para colegas enquanto eles atuam nos CIVICOs e GAIVs.

Envolver mais voluntários em toda a empresa e prepará-los para assumir funções de liderança nos CIVICOs e GAIVs também ajudaria a distribuir a carga e garantir que mais funcionários se beneficiassem da oportunidade de aprender e praticar as habilidades pessoais necessárias para mobilizar voluntários e organizar atividades voluntárias. Isso pode ser particularmente atraente para funcionários mais jovens, especialmente se a oportunidade de desenvolver novas habilidades e capacidade de liderança for bem estruturada, reconhecida pelos gerentes de linha e parte de um caminho claro para evolução profissional. Isso poderia ser realizado em colaboração com o Departamento de Recursos Humanos.

Também pode fazer sentido dar aos funcionários a oportunidade de optarem por ingressar no CIVICO em seu escritório ou fábrica, ao lado daqueles que ocupam cargos no CIVICO devido à sua função de trabalho. Isso garantiria que o CIVICO ainda tivesse membros com habilidades e conhecimentos essenciais, como RH e administração, ao mesmo tempo compartilhando a carga de trabalho de forma mais ampla e proporcionando a outros a oportunidade de adquirir nova experiência. A rotatividade de membros, digamos a cada dois anos, também pode ajudar a trazer uma nova energia para os CIVICOs.

### **Reforçar os processos de monitoramento, avaliação e aprendizagem**

Vários dos entrevistados afirmaram presumir que o programa de voluntariado gera benefícios para os voluntários, as comunidades e a empresa, mas sem os dados não poderiam afirmar com certeza. O Instituto já analisa as tendências dos resultados de curto prazo para avaliar a eficácia do programa (por exemplo, o número de voluntários comunitários e

corporativos, beneficiários e atividades voluntárias e a porcentagem de funcionários que fazem trabalho voluntário). Poderia fazer mais, acompanhando periodicamente o progresso em relação aos resultados de médio e longo prazo esperados e o impacto do programa, assim verificando se o programa tem o impacto transformador estabelecido na TdM do programa e identificando o que mais poderia ser feito para estender o seu impacto.

Uma maneira de fazer isso seria repetir, periodicamente, algumas das perguntas da pesquisa usadas para este estudo, por exemplo, incorporando-as à pesquisa de clima organizacional. Outra seria realizar pesquisas (entrevistas, grupos focais ou questionários), periodicamente, com um grupo mais amplo de partes interessadas - tais como os beneficiários do projeto, as

organizações comunitárias, as autoridades locais, os clientes e fornecedores - a fim de compreender as suas perspectivas sobre o impacto do programa de voluntariado. Esses processos poderiam ser expandidos para avaliar todas as atividades de responsabilidade social do Instituto, não só o programa de voluntariado.

O Instituto poderia ir ainda mais longe e usar a metodologia desenvolvida por Mayer e Costa e Silva (2017) (ver seção 2) para estimar o retorno sobre o investimento para cada dólar gasto no programa de voluntariado (ou suas atividades de responsabilidade social mais amplas). Isso demonstraria a magnitude do valor social gerado pelo programa e ajudaria a construir um fundamento empresarial forte para justificar novos investimentos e desenvolvimento do programa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azevedo, Francisco de Assis. 2017. *Investimento social: legado e aprendizagens de uma trajetória inovadora*. São Paulo, 2017.
- Benefacto. 2020. *Employee Volunteering Statistics in the UK 2018. (Estatísticas do voluntariado de funcionários no Reino Unido 2018.)* <https://benefacto.org/employee-volunteering-statistics-uk/>.
- BISC Relatório. 2019. *Benchmarking do Investimento Social*. Comunitas. <https://www.comunitas.org/comunitas-apresenta-relatorio-bisc-2019-e-lanca-plataforma-digital-sobre-investimento-social/>. Acessado em 18 de março de 2020.
- CIEDS. 2018. *Voluntariado internacional: a história do voluntariado como inspiração para nossas práticas*. Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável. [http://www.cbve.org.br/wp-content/uploads/Voluntariado\\_Internacional.pdf](http://www.cbve.org.br/wp-content/uploads/Voluntariado_Internacional.pdf). Acessado em 18 de março de 2020.
- Hartnell, C. e Milner, A. 2018. *Philanthropy in Brazil. A working paper (Filantropia no Brasil. Um documento de trabalho)*. Philanthropy for Social Justice and Peace in association with Alliance, WINGS and Philanthropy Network for Social Justice. <http://www.psjp.org/wp-content/uploads/2018/05/PHILANTHROPY-IN-BRAZIL-MAY-2018.pdf>. Acessado em 18 de março de 2020.
- Itaú Social. 2017. *Estudo sobre voluntariado corporativo empresarial no mundo. Dezembro de 2017*. [https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2019/05/Voluntariado\\_rel%C3%B3rio-final.pdf](https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2019/05/Voluntariado_rel%C3%B3rio-final.pdf). Acessado em 18 de março de 2020.
- Kruse, K. 2012. *Employee Engagement Research (Pesquisa de envolvimento de funcionários)*. <https://www.kevinkruse.com/employee-engagement-research-master-list-of-29-studies/>. Acessado em 2 de abril de 2020.
- London Benchmarking Group. 2017. *Unlock Your Impact Potential (Libere seu potencial de impacto)*. <https://corporate-citizenship.com/wp-content/uploads/LBG-report-2017-v7-LO-res.pdf>.
- Mayer, J., e Costa e Silva, J. 2017. *Exploring the Whole Value of Corporate Volunteering (Explorando todo o valor do voluntariado corporativo)*. *The Journal of Corporate Citizenship*, nº 67, setembro de 2017. [https://www.researchgate.net/publication/320717040\\_Exploring\\_the\\_Whole\\_Value\\_of\\_Corporate\\_Volunteering](https://www.researchgate.net/publication/320717040_Exploring_the_Whole_Value_of_Corporate_Volunteering). Acessado em 18 de março de 2020.
- Santo Caos e Bank of America Merrill Lynch. 2017. *Um estudo sobre voluntariado e engajamento*. <https://nacoesunidas.org/estudo-apoiado-pela-onu-mostra-que-o-voluntariado-corporativo-aumenta-em-16-o-engajamento-dos-funcionarios/>. Acessado em 18 de março de 2020.
- UNV. 2018. *State of the World's Volunteerism Report (Relatório do estado do voluntariado mundial)*. <https://www.unv.org/publications/swvr2018>. United Nations Volunteers (Voluntários das Nações Unidas). Acessado em 18 de março de 2020.
- Werneck, N., Travassos, J., e Alvim, F. 2012. *Novas fronteiras do investimento social: aprendizagens de uma experiência. O investimento social da Camargo Correa em Pedro Leopoldo*. Fundação Dom Cabral. <https://www.issuelab.org/resource/novas-fronteiras-do-investimento-social-aprendizagens-de-uma-experiencia-o-investimento-social-da-camargo-correa-em-pedro-leopoldo.html>. Acessado em 20 de março de 2020.

## Frances Hansford

Pesquisadora com trinta anos de experiência em programas de desenvolvimento na América Latina, África, Ásia, EUA e Reino Unido. Possui mestrado em Administração Pública pela *Harvard University* e doutorado em Estudos de Desenvolvimento pela *University of Oxford*. Especializada em ajudar organizações a coletar e usar evidências para melhorar seus programas e estender seu impacto, realizou vários estudos nas áreas de desenvolvimento sustentável, filantropia e voluntariado, nutrição e segurança alimentar, gênero, pobreza e desigualdade. Seus clientes incluem o governo do Reino Unido, várias agências da ONU, a OMS, várias fundações privadas e ONGs internacionais e nacionais, incluindo Oxfam, Greenpeace e Rape Crisis England and Wales, e recentemente o Instituto InterCement, atuando na coordenação do presente estudo.

## Expediente

### CONSELHO DELIBERATIVO

PRESIDENTE DO CONSELHO  
Renata de Camargo Nascimento

VICE-PRESIDENTE DO CONSELHO  
Rosana Camargo de Arruda Botelho

### CONSELHEIROS

Catarina Teixeira Pires Oliveira Dias  
Daniela Camargo Botelho de Abreu Pereira  
Elisa Camargo de Arruda Botelho Condé  
Luiza Maria de Camargo Nascimento

Paulo Diniz  
Ricardo Barbosa  
Luiz Klecz  
José Caires  
Marco Zangari

### DIRETORIA EXECUTIVA

PRESIDENTE  
Flávio Aidar

DIRETORA EXECUTIVA  
Carla Duprat

### EQUIPE TÉCNICA

Jordânia Furbino  
Kleber Eduardo da Silva  
Rafael Guisso

RELATÓRIO: O IMPACTO E O VALOR DO  
VOLUNTARIADO CORPORATIVO  
DEZEMBRO DE 2020  
Coordenação: Frances Hansford  
Projeto gráfico e diagramação: Duet Bureau

### CONTATOS

Avenida das Nações Unidas, 12.495 | São Paulo-SP  
CEP 04578-000 Tel: (11) 2766-4519  
institutointercement@intercement.com

