

Estudo sobre Voluntariado Corporativo Empresarial no Mundo

Mónica Galiano e equipe

DEZEMBRO DE 2017

Iniciativa

Itaú Social

Vice-presidente

Fabio Barbosa

Superintendente

Angela Dannemann

Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento

Patricia Mota Guedes

Coordenadora da pesquisa

Cláudia Sintoni

Créditos

Equipe da pesquisa

Coordenação

Mónica Galiano

Pesquisadoras

Inma Rodriguez (Brasil), Iraida Manzanilla (Venezuela), Raaida Mannaa (Colômbia) e Kathi Dennis (Estados Unidos) e Sarah Hayes (Estados Unidos)

Comunicação

Coordenação de comunicação

Alan Albuquerque

Design

Rapp

Direção de Arte Julia Crisostomo

Edição e Revisão ortográfica

Patrícia Logullo



Agradecimentos

O Itaú Social agradece a todos os representantes das empresas que dedicaram seu tempo a descrever seus programas de voluntariado para este relatório. Aqui listamos todos os que concordaram em fornecer seus nomes.

Alejandra Alonso
Alexandra Infante Perales
Alexandra van der Ploeg
Anna Cunningham
Belén Urbaneja
Bryleigh Loughlin
Carleen Beste
Concepción Navarro
Cynthia Jones
Daniela Vidal Pavan
Denyse Winn
Elizabeth Descailleaux
Emmanuel Casanova Arteaga
Enzo Dotto
Erika Trespacios Pérez
Flávio Carlos Seixas
Gisela Noble y Jimena Rodríguez
Hannah van Basshuysen
Ileri Herrera Sandoval
Jamila Cowan
Jan Lawson
Janet Woods
Jennifer Farrington
Jerald Barnes
Juan Carlos Cuzcano
Juan Javier Hernández
Katrine Bernt Winther
Katy Rodríguez
Kennichi Takai
Lila Alejandra Gasca Enríquez
Marcela Toguti
Marcella Lumbert
Marta Gil
Michael Bzdak
Oscar Willian Horta
Patrice Thramer
Patricia Souza Focchi
Paula Cuellar Mayuoral
Ramon Sosa
Rita Monteiro
Roxana Viquez Salazar
Ruth Lewin
Sarah Middleton
Simon Pestano
Tanya Bell



1. Apresentação	5
2. Histórico do estudo e a demanda do Itaú Social	7
3. Metodologia	8
3.1. Empresas participantes	8
3.1.2. As 47 empresas entrevistadas	9
3.1.3. Áreas geográficas de atuação.....	10
3.1.4. Número de empregados e voluntários	11
3.1.5. Áreas de atuação das empresas: tipo de indústrias ou serviços	11
3.1.6. Causas de voluntariado: apoio e incentivo.....	12
3.1.7. Os entrevistados	14
3.2. As entrevistadoras	14
3.3. O questionário	14
4. Os programas de voluntariado	17
4.1. Organograma	17
4.2. Alinhamento à missão da empresa	17
4.3. O voluntariado e a cultura da empresa	19
4.4. Alinhamento com os objetivos de negócios	21
4.5. Nível de compromisso da alta administração	24
4.5.1. Como atuam os líderes?	27
4.6. Inovação na prática	30
4.7. O maior orgulho da empresa com o programa	33
4.8. Ações inspiradoras	36
4.9. Quais são as preocupações das empresas?	39
5. A gestão dos programas de voluntariado	43
5.1. Quem coordena o programa?	43
5.2. Comitês	45
5.3. Formação dada aos voluntários	46
5.4. As necessidades da comunidade e o planejamento dos projetos	48
5.5. Alianças com empresas e organizações da sociedade civil (OSCs)	49
5.6. Tecnologias de gestão e rede social	51
6. O que significa a avaliação do programa na sua empresa?	54
7. Qual é a história que contam ao mundo sobre o seu programa?	61
8. O que viram as entrevistadoras	64
9. Glossário	67
10. Bibliografia	70

1. Apresentação

“O voluntariado me fez aprender habilidades humanas, como paciência, perseverança, trabalhar e nunca desistir, fazer incansáveis esforços”.

Rishi Banshiwal

Os trabalhadores de hoje são menos estáveis nos empregos, mais diversificados em seus conhecimentos e mais expertos em tecnologia que seus predecessores. Eles também estão trabalhando em uma era de maior incerteza, à medida que toda a indústria está sendo transformada pela tecnologia e pela globalização.

Ficamos surpresos com uma mudança de rumo: cerca de cinco a seis anos atrás, as empresas estavam muito preocupadas em alinhar suas ações voluntárias com os objetivos de negócios; hoje em dia estão mais preocupadas com os impactos internos na empresa e com a aquisição das habilidades de seus funcionários. Também começa a surgir a importância da colaboração com os programas de várias empresas em ações locais conjuntas.

O que não avançou muito é o pensamento avaliativo. Como se fazia 10 ou 15 anos atrás, a maioria ainda chama de indicadores o registro das horas, dos voluntários, das pessoas atendidas ou alcançadas. A explicação continua a ser a mesma: *“É muito difícil medir o impacto”.*

No entanto, algumas empresas querem fazer ações que agreguem valor, que deixem de ser atos únicos e que gerem mudanças contínuas. Esse pensamento talvez dê um rumo para os próximos cinco a dez anos do voluntariado corporativo. E é provável que a adesão aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU) se torne mais clara no futuro, porque até agora não houve um movimento muito ativo sobre este tema nas empresas, sendo evidente a falta de uma maior compreensão dos empregados sobre o assunto.

Destacamos a seguir alguns dos depoimentos que formam uma boa ilustração do voluntariado nas empresas.

O maior orgulho do programa:

- *“O compromisso dos jovens. Eles vivem longe e participam de ações voluntárias nos fins de semana; em vez de descansar, devem se levantar cedo para chegar em tempo. Às vezes, eles vêm com suas famílias e compartilham esse dia”.*
- *“Estou orgulhoso de que a empresa não faça a coisa mais fácil, mas ofereça seu tempo e seu trabalho para gerar atividades e soluções concretas e reais”.*

A ação mais inspiradora:

- *“O melhor foi convidar os clientes para o trabalho voluntário... nós colocamos uma chamada no programa de TV e recebemos mais de mil e-mails de clientes: “eu quero ser voluntário”...*

Inovações em ações:

- *“Pobreza Zero: muito inovador foi levar os voluntários às OSCs que se dedicam à erradicação da pobreza e trabalhar um dia inteiro no campo com pessoas realmente pobres, aprendendo e compreendendo os conceitos e como é feito”.*

- **“Desafio da GerH (Health Generation):** Competição social global para encontrar soluções para os problemas de saúde do mundo e ajudar a criar gerações mais saudáveis”.

Inovações na gestão:

- *“Criamos a figura dos pré-voluntários, e nossos funcionários podem incluir seus filhos entre 14 e 16 anos como voluntários”.*
- *A “geolocalização” de atividades voluntárias. Com a mídia digital, as comunidades próximas foram incluídas nas decisões sobre ações que o bairro precisa. “É o maior gerador de fidelidade e compromisso da comunidade”.*
- *Aplicativo exclusivo para voluntários ... “Avisa quando há atividades de seu interesse em seu território, você pode enviar fotos e se comunicar com o resto dos voluntários. É uma ferramenta para gerenciar sua vida como voluntário com a comodidade de um dispositivo que está no bolso”.*

Avaliação: o que estamos procurando:

- *“... Que a geração de valor seja o ponto onde a campanha se concentre e não nos perdermos em dados desnecessários”.*
- *“Nossos indicadores são sobretudo de eficiência e desempenho, e não de impacto”.*
- *“Mais foco nos resultados e menos nas atividades, menos números de coberturas, workshops, pessoas ... e mais sobre as mudanças que estão sendo feitas nas pessoas”.*
- *“Os indicadores de impacto têm a ver com a análise prévia que é feita da comunidade: buscamos que haja mudanças e que esses indicadores se movam no longo prazo (três a cinco anos, o tempo mínimo para ver mudanças)”.*

Preocupações:

- *“O eterno dilema do voluntariado corporativo: encontrar o equilíbrio entre as responsabilidades que o delegado tem como empregado e aquelas que ele tem como voluntário”.*
- *“Que o que fazemos seja cada vez mais relevante, que gere valor, que conecte as pessoas”.*
- *“A autenticidade do que fazemos, a credibilidade do programa voluntário... O ponto crítico de cada atividade que fazemos é manter a credibilidade e o respeito das pessoas que participam, dos voluntários e da sociedade que se vê beneficiada. Que a empresa não caia em um campo onde se possa pensar que o fazemos por pura hipocrisia”.*

2. Histórico do estudo e a demanda do Itaú Social

O Itaú Social desejava conhecer mais de perto as experiências em voluntariado empresarial das companhias nos dias de hoje. A área de Pesquisa e Desenvolvimento solicitou então a realização de um mapeamento de boas práticas no Brasil e no mundo, levantando casos que servissem de referência e inspiração para o programa de voluntariado Itaú Unibanco e para outras empresas e organizações.

Os focos da pesquisa, com certa ênfase nos programas de educação, eram inovação na gestão, voluntariado digital e estratégias de organização e mobilização através de comitês locais. Seriam observados especialmente detalhes sobre gestão, estrutura e composição das equipes, e a adoção de comitês para gerenciamento descentralizado, para melhor capilaridade e para atingir uma comunicação mais ampla e uma formação de voluntários mais abrangente.

Os diversos tipos de atividades que se realizam hoje em dia seriam também conferidos, assim como a tecnologia utilizada para monitoramento e gestão, e o quanto ela pode ter mudado a forma de ser solidário. Especial atenção seria dada à repercussão do voluntariado tanto no público externo, através dos resultados na comunidade, quanto no público interno, pelas percepções dos empregados com relação ao seu desempenho profissional e aos impactos na sua vida pessoal. Finalmente, seria feita uma análise do valor do voluntariado para além do eventual valor econômico que muitos lhe atribuem.

3. Metodologia

3.1. Empresas participantes

Foi definido que seriam estudadas aproximadamente 50 empresas nacionais, regionais e mundiais, sediadas em 4 continentes. Essas empresas e indústrias deveriam ter diferentes portes, áreas de atuação e recortes geográficos.

Com base em várias experiências anteriores das profissionais da equipe, identificaram-se cerca de 190 empresas que respondiam ao perfil desejado. Esta lista foi validada pelo Itaú Social, verificando-se se as empresas tinham voluntariado de alguns anos de atuação, com programa consolidado, ações monitoradas, resultados registrados, publicados nos seus meios habituais. Após análise, restaram 107, a quem se enviaram e-mails e fizeram-se contatos telefônicos. A decisão inicial foi contatar empresas mais conhecidas dos membros da equipe, privilegiar empresas com boa articulação de gestão em comitês e com estratégias de fortalecimento desses grupos.

As primeiras reações foram de entre 50 e 60% de aceitação; 20% das empresas perguntaram mais detalhes sobre o estudo em si e aproximadamente 5% quiseram ter certeza da forma como os nomes da empresa seriam publicados ou citados. As restantes 15% a 20% ou declinaram ou não responderam a várias tentativas de contato.

Após os contatos positivos, foram selecionadas 10 a 12 empresas para cada entrevistadora, e 4 empresas no Brasil. Enviaram-se cartas oficiais assinadas pelo Itaú Social convidando-as para integrarem o estudo. Os primeiros 15 a 20 contatos foram muito rápidos, aceitos prontamente, e as entrevistas aconteceram em 15 dias. Os seguintes demoraram cerca de três semanas para agendar: muitos líderes estavam de férias, e vários alegaram falta de tempo. Alguns deles mencionaram que não teriam tempo de percorrer todos os caminhos de aprovação (mais de cinco instâncias internas), mas um deles autorizou que a filial do México respondesse pelo programa local.

Das 47 entrevistas finais, a quase absoluta maioria delas foi efetuada de forma remota (menos 3 no Brasil que foram presenciais); foram realizadas em 2 meses, do dia 30 de julho até o dia 30 de setembro de 2017. Foi realizado acompanhamento semanal e orientação sobre as eventuais dificuldades com as empresas e as entrevistas (cerca de 15 reuniões por Skype ou GoToMeeting com a equipe, de maio até agosto).

Para o registro dos conteúdos obtidos, abriu-se no Google Drive uma pasta do projeto, contendo subpastas com as entrevistas de cada pesquisadora, com subpastas para cada empresa. Na subpasta de cada empresa, foram arquivadas as entrevistas transcritas, na maioria dos casos as gravações das conversas, materiais adicionais que as empresas indicaram, traduções para o português, comentários elucidativos etc. Abriu-se também uma outra pasta no Google Drive compartilhado com o Itaú Social, na qual se colocaram materiais mais definitivos para o acompanhamento: o questionário definitivo em 3 línguas, cartas da o Itaú Social, as listas de aproximadamente 70 empresas que responderam inicialmente, a atualização semanal da lista dos entrevistados, a agenda das entrevistas, cronograma atualizado e outros materiais.

Foi criada uma entrevista padrão na plataforma SurveyMonkey, na qual foram inseridas as respostas item por item, já traduzidas para o português. Desta forma, era possível conhecer as respostas de todos os entrevistados a uma pergunta qualquer. Este sistema facilitou a análise horizontal temática e dele saíram as linhas que deram estrutura e formato ao estudo. As conversas resultaram muito produtivas em termos de captar a percepção personalizada.

3.1.2. As 47 empresas entrevistadas

1. Amway
2. Asociación UNACEM (Unión Andina de Cementos)
3. AUDI AG
4. Avnet, Inc.
5. BAC Credomatic
6. Banco de Crédito del Perú (BCP)
7. Bank of America Merrill Lynch - México
8. BD (Becton Dickinson and Company)
9. BRF S.A.
10. C&A Brasil
11. Cargill
12. Cervecería Nacional | Anheuser-Busch InBev
13. Corona Industrial
14. Dell Technologies
15. Denso
16. DIAGEO
17. DIRECTV Latam
18. Discovery Limited
19. Empresas Polar
20. Ford Motor Company
21. Fundación La Caixa
22. GlaxoSmithKline (GSK)
23. Grainger
24. Grupo Bolívar - Fundación Bolívar Davivienda
25. Grupo EDP- Energías de Portugal, S.A.
26. Grupo SURA - Grupo de Inversiones Suramericana
27. Hogan Lovells
28. InterCement Brasil
29. Johnson & Johnson
30. Manpower - Argentina
31. Marsh
32. Mutua Madrileña
33. Nike, Inc.
34. Northrop Grumman
35. Novo Nordisk A/S
36. PIMCO (Pacific Investment Company)
37. RBC (Royal Bank of Canada)
38. SAP (Software Solutions)
39. Softek (Software y TI)
40. Sampo Holdings
41. Starbucks Coffee Company
42. Telefonica Vivo S.A.
43. The Walt Disney Company Latin America
44. UPS (United Parcel Service)
45. Volkswagen Financial Services México
46. Walmart México
47. Yamato Holdings

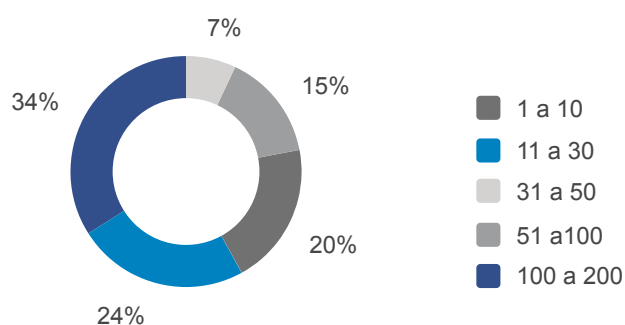
3.1.3. Áreas geográficas de atuação

Foram entrevistados líderes de empresas operando na Ásia, África, Europa, América do Sul e América do Norte. A China parece extremamente envolvida, de acordo com as empresas que têm um grande *footprint* ambiental na região. No entanto, ali é necessário trabalhar com o governo, o que traz alguns desafios, principalmente uma mudança de abordagem. Em geral, as empresas atuam dessa forma em termos de negócios, mas não costumam ter que fazer o mesmo com a comunidade. Porém, a China está ansiosa para fazer parte desses programas e os empregados realmente parecem assumir a liderança para se certificar de que o voluntariado é uma parte efetiva dos esforços de responsabilidade social empresarial.

Verificou-se maior participação de países da área EMEA (Europa, o Médio Oriente e África, pela sigla em inglês) do que observado poucos anos atrás*. Há muito mais envolvimento na EMEA hoje — na Europa, particularmente com o tema dos refugiados. Além disso, algumas empresas relataram uma forte atividade no Oriente Médio.

As empresas entrevistadas operam em 1 país até 220 países (incluindo territórios), com um voluntário em todo local onde instala um escritório. Algumas empresas são bem grandes, sendo que 8 delas têm atuação em mais de 100 países. Por outro lado, existem empresas atuando em 2 cidades apenas, até empresas que atuam em cerca de 500 cidades.

Empresas atuando em #países



Para grandes empresas mundiais, ter um programa global de voluntariado ainda é um desafio. A tendência continua: estão tentando, mas não é fácil (nunca foi) e a maioria ainda declara não sentir que seu programa é realmente global e consistente. Pode ser o ponto mais alto a atingir, e pode nem mesmo ser possível, mas eles querem chegar a isso e todos sentem que estão ficando aquém das próprias expectativas. Este é um item a ter em conta para avaliar sua progressão.

* Em pesquisa anterior: Allen, K. Galiano, M e Hayes, S. “**Global Companies Volunteering Globally**”, IAVE, Washington, junho 2011. Disponível em inglês, português e espanhol em <https://www.iave.org/knowledge-development/>.

3.1.4. Número de empregados e voluntários

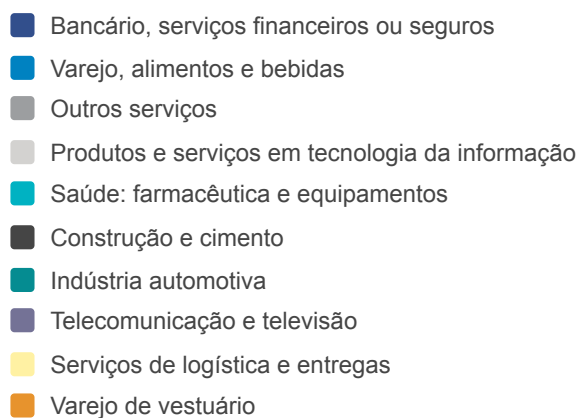
Existem empresas de todos os tamanhos na amostra entrevistada, sendo a menor delas com 230 empregados e a maior com 2.300.000 empregados no mundo todo. Enquanto uma faz a gestão de um pequeno grupo de 40 voluntários, outra declara ter mais de 200 mil voluntários no mundo.

As percentagens de participação no voluntariado são muito díspares, o que nos faz supor que o conceito de voluntariado utilizado por todas elas não é homogêneo. Algumas poucas empresas consideram ainda que os doadores de dinheiro ou materiais contam como voluntários, e, portanto, os números sobem assustadoramente, porque contam cada participante nas campanhas de doação. Na Ásia é muito comum o trabalho em equipes, no coletivo, e muitas vezes os trabalhos voluntários são “fortemente sugeridos” pelo supervisor hierárquico. A própria cultura asiática, com a importância dada ao trabalho — e o desafio real do desemprego — torna essas adesões muito comuns. Algumas empresas nos disseram: “queremos que todos os empregados sejam voluntários”. E outras responderam que são voluntários “todos os empregados de todos os escritórios no mundo”.

3.1.5. Áreas de atuação das empresas: tipo de indústrias ou serviços

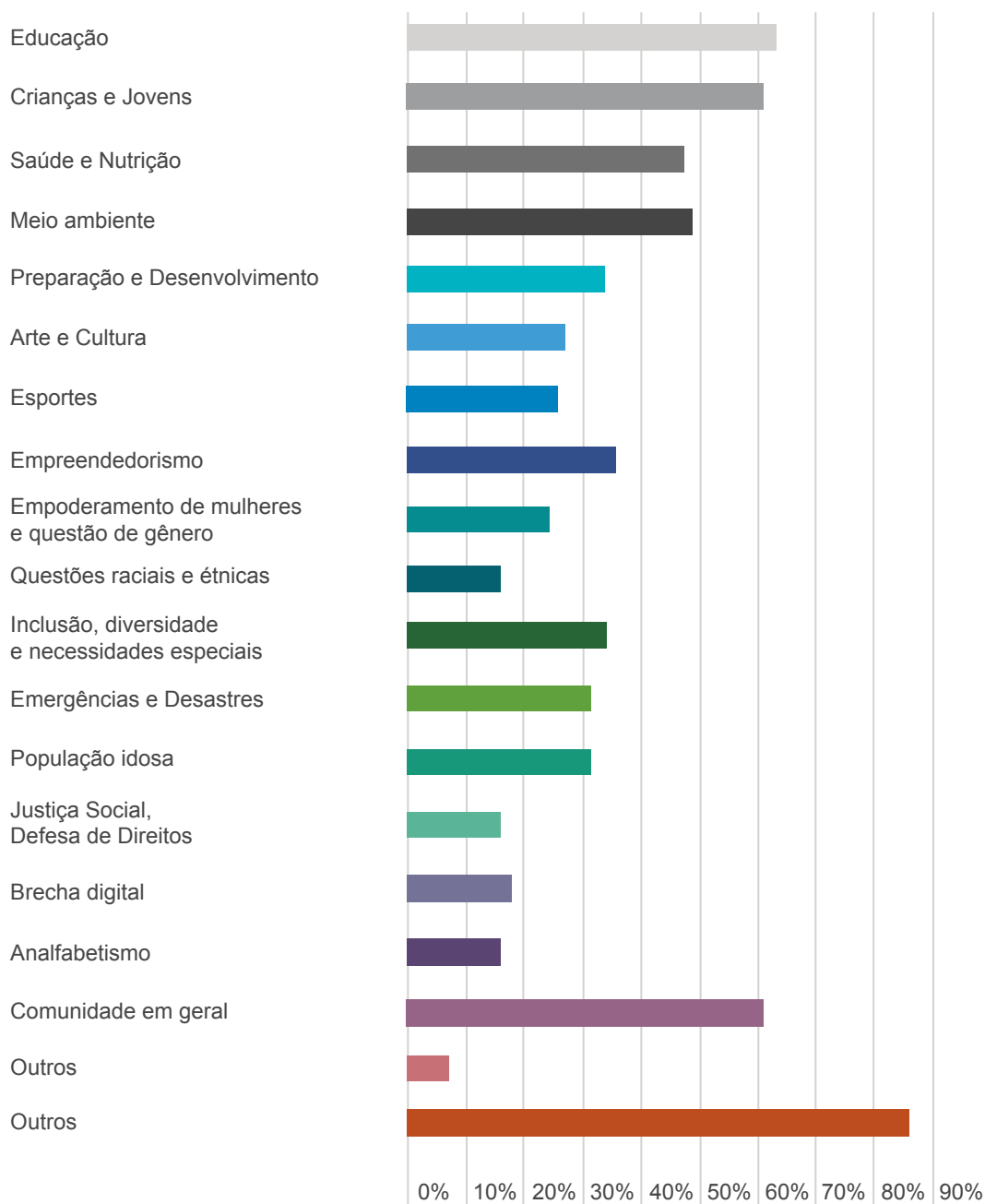
As empresas entrevistadas para esta pesquisa têm áreas de atuação bastante variadas, na indústria e nos serviços. As áreas mais comuns, entretanto, foram a financeira ou de seguros e de serviços em geral. O gráfico mostra o cenário mais detalhadamente.

Áreas de atuação



3.1.6. Causas de voluntariado: apoio e incentivo

As áreas focais de atuação voluntária das empresas (mostradas em detalhes no gráfico) permanecem bastante similares às de pesquisas realizadas em anos anteriores* e continuam se conectando, cada vez um pouco mais, com os negócios das empresas. Esta narrativa, que quinze anos atrás quase não se mencionava, agora está sendo aceita mais naturalmente e parece estar vindo do discurso da governança.



Algo que parece ter se intensificado é o interesse em apoiar os refugiados. Algumas empresas mencionam isso como um foco específico, mas outras o descreveram como um tema em que estão começando a trabalhar. É obviamente um problema atual, e as empresas estão certas em considerar suas possibilidades reais, especialmente aquelas que operam em países com grandes populações de refugiados.

*Allen, K. Galiano, M e Hayes, S. “Global Companies Volunteering Globally”, IAVE, Washington, junho de 2011. Disponível em inglês, português e espanhol em <https://www.iave.org/knowledge-development/>. Acessado em 8 de dezembro de 2018.

Os programas *transnacionais (cross-borders)* ou transnacionais (voluntariado em outros países), muito focados em questões específicas, mantêm seu lugar e fazem parte da história da reputação de diversas empresas. Trazem enormes impactos no desenvolvimento técnico, de saúde e social e, embora não incluam muitos empregados, os demais colegas sentem-se orgulhosos desses programas. Algumas empresas que não tinham esses programas antes e estão começando, em parceria com outras organizações.

Por outro lado, a sensação é que as empresas estão começando a se ramificar um pouco e não se concentram somente nesses programas no exterior, mas se equilibram com oportunidades que alcançam maior quantidade de empregados, o que não significa que esses programas “percam” sua importância ou que venham a desaparecer, mas as possibilidades estão se ampliando. Algumas empresas mencionaram uma sensível redução de custos ao repetir o *cross-border* dentro da comunidade próxima, com ganhos bem similares para voluntários e público envolvido.

O apoio nas catástrofes não sai de cena como uma das principais áreas de atenção, especialmente com a quantidade de desastres naturais ou promovidos pelo homem. Parece que muitas empresas estão ajustando suas respostas a esse tipo de evento, tentando ser mais realistas e se dedicando ao que realmente podem fazer, ao invés de ceder ao impulso de correr até o local, ou enviar quaisquer tipos de materiais que arrecadem nos escritórios. Isso se traduz em mais doações monetárias do que em trabalho voluntário — embora preparar as cestas de mercadorias ainda seja considerado por muitas empresas como uma atividade significativa de *team building*.

O desemprego juvenil, a preparação para a faculdade e o desenvolvimento da força de trabalho permanecem opções prioritárias nas empresas; adicionado a isso — nos Estados Unidos, particularmente — o emprego para veteranos tornou-se uma grande preocupação.

Depois das entrevistas, percebe-se que há muitas áreas de atuação que apenas fazem uma rotação ao longo do tempo. Há algumas diferenças, mas sobre muitas das ações já ouvimos várias vezes nos últimos quinze anos. Será que isso se relaciona com a economia, a mudança de liderança, a situação mundial como se apresenta e a crescente conscientização dos funcionários, em parte devido aos *millenials*? Mas poderá ser também devido à tecnologia, às fusões e ao mundo em que vivemos, com um constante rumor de notícias e medos e incerteza? Raramente recursos substanciais — financeiros e de pessoal — são destinados para os programas de voluntariado; as empresas têm suas próprias preocupações, e parece que a comunidade, apesar de sua enorme importância, às vezes fica para trás.

Na última resposta, “**Outros**”, as pessoas se estenderam explicando melhor seus programas, ao invés de mencionar apenas outras áreas que simplesmente não estavam listadas. Conseguimos destacar as seguintes: ajudar a criar comunidades prósperas, fazer bom uso do tempo livre, consumo responsável de álcool, educação financeira, infraestrutura social, migração e inclusão, melhorar a produção, mentorias, programa de direção automobilística responsável para adolescentes, uso da tecnologia para ações sociais, apoio a veteranos de guerra, voluntariado profissional. Os grupos de afinidade desempenham um papel importante em muitos programas de voluntariado; lentamente, mas de forma consistente, a conexão com diversidade e inclusão cresce. Faz sentido, já que o mundo também está na mesma direção.

3.1.7. Os entrevistados

Em sua ampla maioria, as pessoas entrevistadas detinham altos cargos nas empresas. Além de alguns coordenadores dos programas de voluntariado, entrevistamos:

- Diretor, Cidadania Corporativa Global
- Gerente sênior, Engajamento Corporativo
- Diretor global, Engajamento dos Empregados & Impacto na Comunidade Global
- Líder global de Engajamento dos Empregados
- Diretor, Cidadania Corporativa e Gestão de Marca
- Vice-presidente sênior, Cidadania Corporativa Global e diretor executivo da Fundação
- Diretor de Gestão Social
- Gerente de Contribuições Filantrópicas
- Gerente de Responsabilidade Social Empresarial
- Gerente de Cultura
- Diretora regional de Sustentabilidade
- Gerente de Desenvolvimento e Envolvimento Comunitário
- Associado sênior Pro Bono & Cidadania
- Chefe regional de Cidadania Corporativa

3.2. As entrevistadoras

- Diretora do estudo com experiência em pesquisas globais e vários livros publicados em vários idiomas: Mónica Galiano, argentina, residente no Brasil.
- Cinco pesquisadoras internacionais, residentes em quatro países (Brasil, Venezuela, Colômbia e Estados Unidos), com ampla experiência em estudos e pesquisas: Inma Rodriguez, Iraida Manzanilla, Raaida Mannaa e Kathi Dennis e Sarah Hayes.

3.3. O questionário

Partiu-se de uma base de três instrumentos já utilizados em pesquisas nacionais e globais de Voluntariado Empresarial: o questionário do Global Council of Corporate Volunteering (IAVE)*, o questionário de Avaliação Comparativa da Iniciativa Latino-Americana (Iraida Manzanilla e Thais Bonsanto) e o de Indicadores de Performance (Mónica Galiano e Kenn Allen). Foram adicionados comentários de membros da equipe sobre perguntas feitas em vários prêmios em que foram jurados, perguntas de cunho tecnológico com relação a sistemas e aplicativos, e consultas a vários livros, além de informes sobre aspectos da gestão. Chegou-se a uma lista única de cerca de 40 perguntas avaliativas, que foram refinadas até se chegar a um questionário de 23 perguntas. Este foi precedido pelo levantamento de dados de contato e métricas básicas: países em que a empresa opera, número de empregados e de voluntários, áreas de atuação, departamento da empresa onde se encontra o programa, suporte e apoio da alta gerência e diretoria.

* Allen, K. Galiano, M e Hayes, S. “**Global Companies Volunteering Globally**”, IAVE, Washington, Junho de 2011. Disponível em inglês, português e espanhol em <https://www.iave.org/knowledge-development/>. Acessado em 8 de dezembro de 2018.

Questionário utilizado na pesquisa

Política, missão

- 1.O programa de voluntariado tem uma declaração de missão ou uma declaração de propósito?
Tem uma política por escrito?

Cultura organizacional

- 2.Até que ponto você acha que o programa reflete a cultura de sua empresa?

Áreas de atuação

- 3.Quais são as áreas prioritárias em que você incentiva os funcionários a se voluntariar?

- *Educação*
- *Crianças e jovens*
- *Saúde e nutrição*
- *Meio ambiente*
- *Preparação e desenvolvimento da força de trabalho*
- *Artes e cultura*
- *Esportes*
- *Empreendedorismo*
- *Empoderamento das mulheres e questão de gênero*
- *Questões étnico-raciais*
- *Inclusão, diversidade e necessidades especiais*
- *Auxílio em desastres/emergências*
- *O idoso*
- *Justiça social/defesa de direitos*
- *Exclusão digital*
- *Alfabetização*
- *Apoio geral à comunidade*
- *Outros*

Relação com metas de negócios

- 4.O programa de voluntariado está relacionado com objetivos de negócios da empresa?
Caso afirmativo, como essa relação é dada?

Necessidades da comunidade

- 5.Como você identifica as necessidades dentro da comunidade?

Parcerias com instituições da Comunidade

- 6.As parcerias com as OSCs são parte integrante da eficácia do seu programa de voluntariado?
Você tem exemplos de parcerias bem-sucedidas de OSCs em seu programa de voluntariado?
- 7.Como vocês escolhem as instituições da comunidade para realizar parcerias?

Programas e projetos

- 8.Como vocês escolhem, definem ou desenham programas e projetos?

Inovação e inspiração

- 9.Quais você acha que são seus programas e práticas mais inovadores, e por que os considera inovadores?
- 10.Se você tivesse que compartilhar suas práticas mais inspiradoras com outras empresas, quais seriam?
- 11.Em que regiões e/ou países o seu programa é o mais forte? O mais fraco? Por quê?

Gestão, tecnologia e formação

12. Onde o programa de voluntariado está alojado (RH, Comunicações, Comitê Executivo, Departamento de Responsabilidade Social Empresarial, ou outro)? Por que escolheram esta área? Esteve sempre aqui? Ou mudou?
13. Você opera com comitês regionais e locais? Comente os desafios ou os êxitos deste formato.
14. Há algum programa de treinamento formal para empregados voluntários? Seja em geral, seja para programas ou projetos específicos? Presencial ou a distância? Em caso afirmativo, quem fornece esses treinamentos e como funcionam?
15. Usa algum sistema tecnológico para a gestão de voluntariado? Qual? Está satisfeito? Do que sente falta? Ou o que gostaria que o sistema lhe proporcionasse?
16. Este sistema permite que os usuários interajam entre si, como em uma rede social, ou apenas que façam o registro de atividades e resultados?
17. Seu programa de voluntariado hoje utiliza algum desses instrumentos?
 - *Loyalty program/rewards*
 - *Donation*
 - *Grant management*
 - *Crowdfunding*
 - *Gamification*
 - *Artificial intelligence*
 - *Business intelligence*
 - *Chatbot (robot para chats automatizados)*
 - *Hour log*
 - *Messaging*
 - *Voting*
 - *Polls*

Se não, gostaria de usar? Quais?

Avaliação

18. A sua empresa avalia o desempenho, os resultados e o impacto do programa? De que forma? Quais as métricas mais relevantes para medir o sucesso do seu programa? Que tipo de indicadores você usa? Como você divulga os resultados?

Participação de executivos e gerentes

19. Você acha que a alta administração está ativamente comprometida e reconhece o valor do programa de voluntariado da empresa?
20. De que maneira os principais executivos (alta direção e gerência) são envolvidos no programa? Que expectativas a empresa tem para seu engajamento?

Perguntas finais

21. Qual é a história que estão contando sobre seu programa de voluntariado corporativo? Como fazem a divulgação dela?
22. O que mais lhe preocupa sobre seu programa?
23. O que lhe dá mais orgulho em seu programa?

4. Os programas de voluntariado

4.1. Organograma

Os programas de voluntariado diferem bastante na sua localização nas estruturas das empresas:

- Onze programas estão inseridos na área de Responsabilidade Social e sete respondem para Sustentabilidade.
- Seis estão em fundações: quatro delas respondem ao RH, uma à área de Relações Institucionais, uma direto ao vice-presidente do Grupo.
- Cinco programas são subordinados à área de Comunicação Corporativa.
- Quatro dos programas estão em Institutos, três em Relações Públicas, dois em Cidadania Corporativa.
- E os demais declaram estar nos departamentos de Vendas, em Assuntos Corporativos, na Associação de Voluntários ou responder diretamente do CEO Administrativo.
- Os programas globais estão nos times Globais das sedes corporativas, nas equipes Globais de Responsabilidade Social, nas equipes de Impacto Social Global ou nos departamentos de Global Marketing e Comunicação.

O departamento de Recursos Humanos ocupa mais espaço nos campos de responsabilidade social empresarial e voluntariado corporativo, em geral de forma positiva, às vezes desafiadora, mas ainda assim desejada. A ideia de desenvolvimento profissional, e agora de desenvolvimento pessoal também, com equilíbrio entre vida e trabalho, felicidade pessoal, bem-estar, figura em muitos dos programas. O tema ainda é novo para alguns, que somente agora se conectam com recursos humanos, e outros que ainda não conseguiram definir uma pergunta sobre a comunidade na pesquisa anual de recursos humanos.

Uma tendência nas empresas é de que “as horas não são mais o Santo Graal”. Elas estão se concentrando mais em quantos parceiros (seus empregados) lideram projetos e quanto há de “coração” (sentimento) neles, do que no número de horas registradas. Foram detectados muitos comentários neste sentido; devagar, a dimensão da avaliação vai entrando na percepção de muitos.

4.2. Alinhamento à missão da empresa

“Conectar empregados às oportunidades estratégicas e de impacto nas áreas de voluntariado, desenvolvimento de competências e doação comunitária para criar uma cultura que divulgue excelência e apoie a retenção de empregados”. Este é um exemplo de missão de programa de voluntariado recolhido. Naturalmente cada empresa tem diferentes visões, e suas políticas e missões refletem essa diversidade.

Por exemplo, a missão global da **GSK** é ajudar as pessoas a fazer mais, sentir-se melhor e viver mais tempo. Seu programa PULSE é muito imersivo e é considerado “sua joia da Coroa”. A convicção da **Amway** (que quer ser o maior programa de voluntariado global até 2019) é: “Acreditamos em usar o melhor dos nossos negócios e a paixão de nossas pessoas para enfrentar uma necessidade global”; #AmwayVolunteers é um convite para que os colaboradores façam parte. Já o papel do programa da **Discovery** é incentivar “o espírito de voluntariado” como forma de fortalecer a sociedade sul-africana. O seu objetivo principal para 2018 é ser a melhor organização de seguros global e ser uma força para o bem social.

Entre as grandes empresas globais, na **Walmart** todos os recursos para ações sociais e trabalho voluntário vêm da subsidiária do México. A política inclui o que é permitido e o que não é, nas atividades dos voluntários, regras gerais de como se registrar, que tipo de despesas podem ser feitas e o que não etc. Já a missão geral da **Starbucks** é *“inspirar e nutrir o espírito humano, uma pessoa, uma xícara, uma vizinhança de cada vez”*; querem que o “aventil verde” seja reconhecido como um símbolo não apenas por um excelente serviço nas lojas, mas também nas comunidades. **Nike** tem *“One Promise and Two Offers”* para os funcionários. A Promessa é que eles os apoiarão em todas as suas paixões na comunidade através de seu tradicional programa Matching Funds de 1 x 1 dólares. Mas se os empregados doarem a uma organização que inspire as crianças a praticar esportes, eles dobrarão o presente a 2 x 1. E as duas ofertas de atuação são: Nike Community Ambassadors e Nike Community Impact Fund. Na **Grainger**, esta equivalência se estende até 3 x 1 (três dólares por cada dólar doado pelo empregado).

“Estamos mudando a forma como o mundo se move para melhorar a vida das pessoas... Nós construímos mais do que carros e caminhões, construímos comunidades melhores”.

Ford Motor Company

No Brasil, o Instituto **C&A** é um espaço de aprendizagem e de incentivo à participação cidadã. O programa tem a missão de promover e qualificar a ação voluntária dos associados da **C&A** nas comunidades em que a empresa atua. A **Telefonica Vivo** tem uma política global, e no Brasil, são concedidas 16 horas de trabalho remunerado por ano para executar a ação e 12 horas de trabalho para treinamento.

“Temos um manual de voluntariado: como é feito, como participar de tudo, o passo a passo de como fazer as ações e também como filmar, porque queremos publicá-lo em nossos canais. Também temos um manual de construção de equipe com impacto social”.

DIRECTV LatAm

No **BAC** existe um guia de voluntariado regional que estabelece objetivos, indicadores de medição, responsabilidades dos diferentes níveis organizacionais; define os vários tipos de voluntariado e as causas que são apoiadas e permite a padronização dos programas nos países onde opera. A estratégia de responsabilidade social corporativa da **SAP** aplica o talento, a tecnologia e as parcerias estratégicas para criar um impacto social sustentável a longo prazo que melhore o mundo e a vida das pessoas. A **Johnson & Johnson** quer construir comunidades mais saudáveis, capacitando os funcionários ao redor do mundo para promover um impacto positivo e dramático na sociedade e no meio ambiente. **Yamato** acredita em tornar a vida mais fácil através de todos os seus negócios e se enxerga como solucionadora de problemas, enquanto a **Dell** tem um legado do bem: *“Fazer o bem para as pessoas e para o planeta”.*

“Tudo girava em torno de pro bono, que é a área da qual damos conselhos gratuitos às pessoas e também fazemos pesquisas legais para o bem comum. Em 2015, a empresa criou uma política com uma grande aposta: 25 horas nas atividades que têm impacto na comunidade ou no meio ambiente, por empregado. Foram pensadas 25 horas porque os advogados já têm que fazer 20 pro bono, então eles têm mais 5 para investir na comunidade, seja em programas de voluntariado, meio ambiente etc.”.

Hogan Lovells

O objetivo do **RBC** é maior do que apenas ter voluntários, é fazer com que seus funcionários sejam melhores cidadãos. *“Não importa o seu cargo na empresa, esperamos fazer de você um cidadão melhor e permitir que você tenha a oportunidade de se envolver em algo pelo que você é apaixonado”.* O desejo de **Softtek** é que, em cada uma das matrizes, haja um comitê de voluntários, enquanto a **PIMCO** quer capacitar as pessoas para que alcancem o seu potencial total e **BD**, uma grande empresa global no setor de saúde, concentrou-se nos ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) que visam à saúde. Vejamos mais depoimentos:

“Nossa Política tem três objetivos: ter impacto na comunidade, desenvolver habilidades dos colaboradores e ter impacto na reputação no banco. Isso orienta os projetos”.

“O programa anual é chamado de ‘Vamos x 100!’. E seu principal objetivo é alcançar a meta de 100 horas de voluntariado corporativo, através da transferência de habilidades e desenvolvimento comunitário”.

“Quando fazemos as introduções, comentamos os deveres e direitos que possuem os voluntários com base nessas políticas”.

“Temos um Plano Diretor de Voluntariado: para quem é dirigido, como vamos fazer, o que vamos fazer; o documento serve de guia até o final de 2019. “

“Existe uma política regional chamada ‘Me Uno’ e uma política de responsabilidade social corporativa que chamamos de ‘Uniting People for a Better World’, um de cujos quatro pilares é o Voluntariado Corporativo”.

“Acreditamos que a comunidade é tão importante quanto nossos clientes e membros da equipe. (...) Ajudamos os clientes a manter suas empresas em andamento e apoiamos o talento para que as comunidades prosperem”.

“... é um mecanismo de participação no processo de desenvolvimento social dos colaboradores”.

“Temos uma política de dia livre para voluntariado, políticas orçamentárias, políticas específicas para projetos ...

“Modelo de Escolha Aberta: as empresas não ditarão quaisquer pilares ou áreas de foco, seja voluntariado individual ou em equipe”.

Sob sua Política de Cidadania Empresarial, a **Sompo Japan Nipponkoa** promove iniciativas comunitárias a partir de duas perspectivas: compromisso como cidadão corporativo e o compromisso dos funcionários individuais. Na área do cidadão corporativo, promovem atividades para as gerações futuras, com foco em artes plásticas, bem-estar e meio ambiente. Também apoiam e encorajam os funcionários individuais a participar de forma proativa em atividades de divulgação comunitária, principalmente através do **Sompo Chikyu (Earth) Club**, uma organização de atividades voluntárias de que todos os funcionários são membros.

4.3. O voluntariado e a cultura da empresa

A maioria das ações dos Programas refletem a cultura da empresa, buscando estimular todos os projetos em equipe comprometidos com o social. É o caso, por exemplo, da **Telefonica Vivo**, que estimula metodologias de inovação e o uso de tecnologia para a transformação social*.

Na **Softtek**, a cultura é criar valor através da tecnologia para os clientes, para os próprios funcionários e para os acionistas. Na plataforma interna “Faça a diferença”, estão criando valor tanto para o voluntário — é mais fácil encontrar uma necessidade — quanto para a organização — é mais fácil conseguir as “mãos na massa”, o que eles precisam.

Como distribuidor de tecnologia, **Avnet** também está interessada nas áreas em que a tecnologia impacta na vida das pessoas. Querem construir sua reputação nessas áreas e fornecer ao público o *know-how* e a acessibilidade.

*Ver mais exemplos no livro desta autora “Voluntariado Digital”: http://fundacaotelefonica.org.br/wp-content/uploads/pdfs/volunt_digital_web.pdf. Na página 56, uso de telefones celulares para ativismo social; nas páginas 72 e 73, breve história do voluntariado virtual; nas páginas 76 a 79, exemplos de ações voluntárias, algumas das quais podem ser adaptadas por programas de voluntariado empresarial.

Corona Industrial relata:

“Sejamos Responsáveis com a nossa sociedade’ é um dos lemas usados: identificar as instituições educativas próximas das plantas que necessitam melhorias; e pintar, fazer murais etc. são atividades muito fáceis para os voluntários. Não colocamos tanto dinheiro, nosso orçamento é pequeno, mas colocamos as pessoas e o nosso material e conseguimos impacto em obras para instituições educativas”.

Na **C&A**, o programa é dirigido pelos valores sociais da empresa e os representa, promovendo a ação social como forma de ser corresponsável pelo bem comum da comunidade. Torna-se uma estratégia para promover não somente ação social na “comunidade externa”, mas também o desenvolvimento dos funcionários, em sua maioria pessoas jovens, na “comunidade interna” da empresa. Um dos grandes aprendizados obtidos com a recente avaliação externa do Programa está relacionado às oportunidades de atuação voluntária mais ligadas ao conhecimento profissional dos voluntários.

Estes foram alguns outros depoimentos ouvidos:

“Incentivar a próxima geração de criadores e inventores que se vinculem à tecnologia. E esse é o nosso negócio”.

“Da própria estruturação e do ponto de vista organizacional à filosofia: trabalho para o bem-estar da família”.

“Esta é uma organização de serviços, não se faz tangível em produtos, mas em processos e soluções; levamos isso ao voluntariado com ações de longo prazo para compartilhar conhecimento; isso faz parte da cultura”.

“...destina-se a trazer felicidade para as crianças e suas famílias e fortalecer comunidades e reflete os valores da empresa”.

O robusto programa de voluntariado da **Walmart** baseia-se em uma cultura de serviço e identidade muito forte. Há mais de 2.000 eventos por ano com o apoio dos coordenadores de cada loja e de uma única pessoa em nível nacional. Já o PULSE, da **GSK**, é um programa de imersão sério, cuidadosamente dirigido e do qual apenas algumas pessoas podem participar, devido à sua natureza. Na **AUDI**, nos informam que na cultura alemã o engajamento voluntário é muito usual, faz parte da cultura da empresa.

Algumas empresas declaram que o seu principal valor são as pessoas — diretores, altos executivos, gerentes intermediários e colaboradores em geral. *“É gratificante ver como um diretor ou office-boy podem trabalhar em conjunto com um objetivo comum”.* Incentivando o engajamento, apostando no vínculo de confiança entre instituto ou fundação com os voluntários, tentam aproximar as ações realizadas às atitudes pessoais tidas como importantes pela empresa.

Sem dúvida, o programa é uma expressão dos princípios e valores do Grupo Bolívar. Buscam fazer um alinhamento com a cultura organizacional: o ser humano considerado como uma fonte inesgotável de conhecimento e crescimento. *“É uma maneira de conectar as pessoas com outras realidades, para que entendam que princípios e valores não giram apenas em torno do negócio”.*

Cada novo funcionário da **Discovery**, na África do Sul, — que quer ser a melhor companhia de seguros do mundo — passa uma semana no programa de integração, com dois dias para o seu envolvimento no social. *“Somos funcionários do banco, temos a primeira obra social no país e queremos participar dela”*, nos diz La Caixa, Espanha. *“São os funcionários os que construíram a cultura e os valores da empresa no programa de voluntariado”.*

Ouvimos outras declarações de culturas empresariais específicas: o alimentar de forma ampla (corpo, mente e alma); o trabalho da empresa com as relações (voluntários, comunidade, empresa); valores e princípios corporativos (confiança, compromisso com o cliente, entusiasmo, coragem e responsabilidade); o programa refletindo a empresa inovadora, inclusiva e sustentável; celebrar a vida, todos os dias em todos os lugares; ter funcionários mais informados sobre o que está acontecendo nas suas comunidades. **Starbucks** inclusive declara que os resultados de vendas também são maiores quando os parceiros estão mais envolvidos. E o **Bank of America Merrill Lynch México** declarou:

“É uma cultura de muitos anos no banco, mais de 60. A missão do banco é apoiar a comunidade onde ela está ancorada. E os empregados criam uma cultura de participação, doação, responsabilidade social e voluntariado. Não poucas vezes os empregados aposentados ou desligados pedem para continuar no voluntariado”.

Existem também processos de mudança na cultura, a cultura vivida no voluntariado, voltada para colaboração, trabalho em equipe, inovação, que retorna às empresas e o trabalho cotidiano. Este movimento tem chamado bastante atenção de coordenadores e gerentes, que estão usando achados de pesquisas internacionais neste sentido para interessar os departamentos de Recursos Humanos.

O que se nota com mais força é que algumas companhias — geralmente empresas de conhecimento, tecnologias diversas e serviços — estão propondo ações de longo prazo nas quais o conhecimento pode ser compartilhado, já que existe um maior interesse dos voluntários na transferência de habilidades.

Para mim nosso programa é 100% cultura da empresa”.

“Em nosso Programa de voluntariado, os funcionários fazem reformas em diferentes lugares da América Latina e filmamos essa história das pessoas que estamos ajudando; colocamos tudo em uma série com o mesmo nome do programa (Piedra, Papel, Tijera) que passa em nossos canais de TV para que todos os nossos clientes possam vê-lo”.

4.4. Alinhamento com os objetivos de negócios

Em uma proporção maior do que nas vezes anteriores, em que estudamos a relação entre os objetivos de negócio e as ações voluntárias, surgiu na narrativa que as empresas estão preocupadas com dar sentido e legitimidade ao que fazem nos programas de investimento social e voluntariado, não os descolando demasiado de sua atividade principal. Vejamos a seguir alguns exemplos.

Na Espanha, a Fundação **EDP**, associada à Caritas, opera um projeto voluntário intimamente ligado à questão da pobreza energética, identificando famílias e instituições que precisam de apoio no campo da energia. Trabalham com projetos no acesso à energia ou informações sobre como usar energia, como poupar, como gerenciá-la no sentido geral.

Já o núcleo do negócio em **Manpower** são os Recursos Humanos. Na Argentina, eles têm um portfólio de mais de 2.000 empresas. E o voluntariado anda de mãos dadas com o treinamento da Escola de Trabalho. Os voluntários que ministram as oficinas são, na maioria, os seletores de pessoal: o foco é o treinamento, o fornecimento de ferramentas para melhorar a empregabilidade.

Na **Telefonica Vivo**, no Brasil, transformaram o seu valor corporativo, a excelência operacional, em ações: os dirigentes das áreas pedem programas voluntários como parte de suas atividades. E a Nike está sempre envolvendo os colaboradores no planejamento estratégico para aderirem ao foco do negócio. Atletas conhecidos vão às lojas, o que atrai público e ajuda a conectar empresa, funcionários e consumidores; por exemplo, em Tóquio, com as próximas Olimpíadas, terão programas comunitários fortemente orientados para esportes.

“Procuramos realizar atividades que possam ser identificadas com as propriedades e a identidade de nossas marcas” nos diz Cervecería Nacional.

“Por exemplo, a atividade de limpeza da praia é financiada com um dos nossos produtos, que está associado à temporada de verão. A atividade de voluntariado é criada com essa marca, salientando que a marca tem um certo grau de responsabilidade social”.

No segmento financeiro, notadamente nos Bancos, há muita atividade voluntária relacionada com seus objetivos de negócios. A Associação de Bancos do México (ABM), formada por 51 instituições, faz uma vez por ano uma grande atividade. Todos formam grupos para pintar, limpar, restaurar os centros de atenção comunitária. Depois são dados cursos de educação financeira, cursos gratuitos para o ensino médio e universitário, jogos para crianças, oficinas, empreendedorismo para mulheres e livros são publicados sobre o assunto. Outros bancos dão consultoria *pro bono* e desenvolvem, ao mesmo tempo, habilidades nos voluntários.

Com a educação financeira, os bancos estão executando uma tarefa relacionada à responsabilidade que essas empresas têm na sociedade. Existem leis obrigando-os a dar educação financeira tanto a consumidores como a não consumidores. Em organizações públicas, como governos, secretariado de educação, saúde, trânsito, começa a se gerar uma abordagem diferente com o banco: existe a possibilidade de encontrar temas comuns, e atingem-se populações cativas como a população de vendedores ambulantes, mães chefes de família que recebem subsídios etc.

“Como uma estratégia de negócios, sabemos que há um impacto”.

“O serviço financeiro, centro de nosso negócio, é muito frio e queremos que a “mágica” do negócio seja reforçada para nos diferenciarmos da concorrência através da empatia de nossos empregados. O voluntariado é um grande treinador e desenvolvedor de empatia”.

Por sua parte, o **BAC** encara um desafio ousado e promissor: procura o fortalecimento das pequenas e médias empresas. Nos últimos 5 anos, treinaram mais de 60 mil empresas e planejam treinar 100 mil nos próximos 5 anos. Toda essa formação é dada por empregados voluntários. Fazem também um importante trabalho de educação financeira vinculado à inadimplência e ao comportamento errático de pessoas que pagam um dia o cartão de crédito e na semana seguinte não pagam mais, ou negligenciam o crédito hipotecário.

Também encontramos ação voluntária em segmentos completamente diferentes do financeiro, porque os empregados desejam fazer coisas diferentes do seu trabalho habitual, como relata o Grupo Sura:

“Não temos voluntários para a educação financeira. Os voluntários não querem fazer mais do que já fazem. Programamos voluntariado para o desenvolvimento de habilidades, e temos trabalhado muito com as áreas de talento humano para articular o voluntariado com os modelos de desenvolvimento das empresas. Eu acredito que existe aí o maior clique de articulação em termos de voluntariado e negócios”.

Os programas de condução automobilística para adolescentes, a logística para grandes atividades, maratonas etc. — feita no tempo livre do empregado — representa um alinhamento conceitual e operacional com os objetivos de negócios da **UPS**, cuja grande força de trabalho é composta por profissionais motoristas. E superar a divisão digital no mundo é um dos grandes interesses da **Dell Technologies**. No programa Tecnologia para o Bem, usam o talento de TI para abordar doenças infantis, além do *Youth Learning*, agora expandindo para lidar com a divisão digital global e o engajamento precoce com crianças.

“Contribuir para melhorar a qualidade de vida das famílias mexicanas e centro-americanas” é o desejo de **Walmart**. Organizam e arrumam parques e jardins nas áreas que cercam as lojas, a escola do outro lado da rua, pintam cemitérios, tudo o que tem a ver com a área onde os funcionários e clientes de suas lojas interagem. A empresa tem um foco muito importante no programa de pequenos produtores, para poder ter produtos de maior frescor e para ajudá-los a superar a pobreza; por isso o programa de voluntariado mais relevante em termos de número de horas, continuidade e compartilhamento de expertise, é o da Produtividade Agrícola.

A empresa de tecnologia **Sofftek** nos conta:

“No marketing estamos promovendo uma estratégia chamada Mind The Digital Gap (‘Seja consciente da divisão digital’) e esse objetivo de negócios está vinculado ao nosso programa de voluntariado”.

Na **DIRECTV**, o negócio da empresa é proporcionar entretenimento para as famílias, o voluntariado é inclusivo: funcionários, familiares de funcionários, ex-funcionários, clientes e familiares dos clientes participam do voluntariado. O programa da **Telefonica Vivo** também está igualmente ligado ao negócio, principalmente na questão do voluntariado digital, e as OSCs são muito incentivadas a incluírem a tecnologia para a sua sustentabilidade, conforme declaram:

“...estratégia de negócios: crescimento lucrativo, funcionários satisfeitos, clientes satisfeitos e comunidades enriquecidas. Tudo o que fazemos deve estar dentro desses quatro focos”.

No Instituto **C&A**, é valorizado um contexto de relações e oportunidades de participar que são mais horizontais, muito diferente das estruturas hierárquicas, rotinas e tarefas diárias da empresa. O programa de voluntariado dialoga com o negócio, abrindo espaços para que a atuação social dos voluntários esteja ligada à sua *expertise* profissional, como no caso do bazar, que envolve a política de doação da empresa, voltada para fortalecer as organizações sociais parceiras e ações ligadas ao empreendedorismo voltado para a área da moda.

O programa do **Bank of America Merrill Lynch Méjico** é orientado pela área de Entorno, Social e Governança (ESG) muito alinhado ao negócio. As atividades relacionadas são educação financeira, empreendedorismo social e desenvolvimento de projetos sustentáveis. Um exemplo de Educação Financeira são os cursos e *workshops* facilitados por voluntários pessoalmente ou *online* para estudantes do ensino primário, secundário e preparatório.

Como vimos, muitas empresas estão fazendo um esforço para ligarem as atividades dos seus voluntários para áreas onde a *expertise* é maior, onde os empregados se sentem mais confiantes e seguros de fazer um bom serviço. Para aqueles que ainda preferem fazer um voluntariado mais tradicional, usando-o como “distração” ou “descompressão” das suas tarefas habituais, existem ainda os programas mais tradicionais — o que traz um sutil componente de diferença entre cidades grandes e pequenos povoados, entre empresas nacionais e multinacionais ou de atuação em muitos países.

4.5. Nível de compromisso da alta administração

“Há alguns que se sentem fortemente comprometidos e há alguns que não; acho que isso depende de sua própria biografia”.

Em termos de alta administração e gerência sênior, os limites são difusos. Ninguém dirá que a liderança de alto escalão não oferece suporte aos programas comunitários, mas a maioria das pessoas não sente que se faça muito mais do que incentivar a participação nos Conselhos das OSCs, além de publicar mensagens especiais de vez em quando e um parágrafo no relatório de responsabilidade social empresarial. Embora as palavras certas sejam ditas em público (e alguns têm sido particularmente inspiradores e provocaram maior envolvimento nos programas), ainda existe uma desconexão. Especialmente quando se trata de recursos globais dos programas. Algumas empresas, como a **Novo Nordisk**, encaram uma batalha árdua o tempo todo, mesmo que tenham avançado e tenham tido algo de sucesso.

No nível da média gerência, as empresas parecem dedicar-se mais ao tema. Existem empresas que realmente lidaram com o problema (treinamento deste nível de gerência na **Johnson & Johnson** agora adicionando-o às metas oficiais), mas ainda há muitas empresas que declaram ter um desafio pela frente; em geral, os gerentes sentem-se pressionados pelo que a liderança diz e pelas metas que a mesma liderança estabelece para eles em termos de negócios.

“Temos meta de voluntários e beneficiários no balance score card. Os diferentes gerentes das empresas estão muito envolvidos e participam das atividades, o que dá um exemplo aos colaboradores: as pessoas seguem o chefe”.

“Sim! É o DNA da empresa, de qualquer funcionário voluntário, até o CEO”.

“100%! No caso local, o gerente geral está convidando todos os funcionários a participar ativamente da plataforma”.

“O presidente do conselho de voluntariado está muito envolvido no programa”.

“Os executivos apoiam (alguns diretores e gerentes), mas geralmente são os mesmos que realmente se envolvem; há alguns no grupo de liderança que não fazem nada”.

Em alguns casos, o presidente da empresa preside também a Fundação — como na **Walmart** — e o voluntariado é um dos tópicos analisados; os membros do conselho enviam os comunicados, vão às atividades, são as “pessoas que empurram”. Por exemplo, na **GSK**, nos Orange Days, durante o mês do Voluntariado, eles garantiram 20 executivos sêniores no Reino Unido e 20 também nos Estados Unidos para desenvolver o projeto “Skilled Based Orange Day”. Na **Intercement**, atuam apadrinhando programas, com depoimentos, em eventos de reconhecimento, e nas unidades locais, a liderança faz parte do comitê CIVICO (Comitê de Incentivo ao Voluntariado e Interação com a Comunidade), que orienta e avalia as ações voluntárias.

Em geral, os dirigentes estão comprometidos porque criaram o programa, porque o tornaram possível e o apoiam — embora ainda existam gerentes com uma percepção menos positiva e menos alinhada de voluntariado, que não facilitam as coisas. No Brasil, já entenderam a importância de trabalhar neste segmento e ter um projeto voluntário focado nos líderes. O Desafio do Bem, do Instituto **EDP**, é um projeto que desafia os gerentes a participar e criar uma ação voluntária com orçamento e trabalho em equipe.

Em varias empresas, a “Mensagem do CEO”, na Semana Nacional dos Voluntários, é sempre especial e faz um resumo do ano. Na **Amway**, a maioria dos altos executivos está muito envolvida: muitos organizam uma atividade voluntária a cada ano na sua área e participam junto aos voluntários. Eles também têm um excelente programa da Diretoria: 60-70% dos executivos estão em fóruns comunitários ou nacionais e agora estão ficando frente à gestão intermediária e estabelecendo metas para eles, para participação em termos de horas e participação de cada divisão.

Alguns dos principais gerentes estão muito interessados, não necessariamente envolvidos pessoalmente, mas prestam atenção ao que está acontecendo. Alguns estão realmente impressionados com o impacto que os funcionários estão fazendo nas comunidades. Cada vez mais, eles dão mais valor e isso afeta em todas as áreas. Obviamente, este fato é reconhecido internamente, no clima organizacional.

A Associação **UNACEM** possui um conselho de administração com diretores das empresas do grupo (plantas e pequenas empresas) e este foi o espaço para os líderes empresariais pedirem conselhos para promover e implementar o voluntariado. Enquanto a **Manpower** Argentina relata:

“O ‘número um’ é muito comprometido com todas as ações e contamos com seu apoio para mobilizar os departamentos de Diversidade e Inserção Laboral; o programa ‘Entrelaçados’ conta com o seu apoio também: quando abrimos todos os anos, presencialmente na capital e online com as províncias, o presidente sempre está envolvido. Se houver um problema com alguém nas filiais, o próprio CEO os chama e incentiva-os a participar”.

O **Grupo Bolívar** Fundación Bolívar Davivienda, concorda:

“Totalmente. Nossos presidentes nas reuniões de alinhamento da cultura dizem que todos devemos ser voluntários. O Presidente do Grupo diz que ‘o voluntariado é a melhor maneira de enriquecer a vida com integridade’, que é o propósito superior do Grupo”.

Os altos dirigentes da **Nike** também estão muito engajados. Durante as Olimpíadas no Rio, o CEO foi a uma favela que a **Nike** remodelou e ficou muito tempo visitando as crianças. A maioria dos gerentes sêniores atua em conselhos de organizações sem fins lucrativos e muitos participam de atividades. Na **Cervecería Nacional**, os diretores de cada uma das sete áreas formam o ManCom (comitê de gestão); mais de metade desses diretores está sempre comprometida com as atividades de voluntariado: das áreas de vendas, *marketing*, recursos humanos e assuntos corporativos — embora as áreas mais técnicas geralmente não estão tão conectadas ao programa.

“Sem dúvida alguma. Para chegar a milhões de horas, elas têm de estar alinhadas e ser apoiadas pelo banco.” Bank of America Merrill Lynch México

Em locais onde as empresas têm grandes investimentos, tentam alinhar *champions* executivos. Na série de vídeos sobre várias mudanças na empresa, o novo CEO da **Avnet** mencionou todas as vezes Avnet Cares e o envolvimento com a comunidade. Ele chegou em julho de 2016 e o mês de serviço foi em outubro; viu-se um aumento de 70% no envolvimento com relação aos anos anteriores. Agora, seus gerentes conseguem ver a verdadeira importância da ação voluntária.

“Definitivamente! Quando você fala com eles sobre voluntariado, eles sempre dizem que você tem que participar porque se conecta com um dos pilares da empresa, que é o talento humano. Não é que o voluntariado funciona porque eles estão lá: se eles não fossem, teríamos voluntários igualmente”.

Frequentemente o programa de voluntariado faz parte da estratégia de Cidadania Corporativa e Gestão de Marca. Os seniores o veem dessa maneira, como uma oportunidade de atração, retenção e desenvolvimento, além de contribuir para o fortalecimento das comunidades.

“Com certeza! Eles se envolvem, participam, apoiam e acompanham. Esta é uma empresa familiar que não está listada na bolsa de valores, com uma forte característica dos valores e princípios familiares. A mesma família viaja ao redor do mundo para acompanhar as atividades voluntárias”.

“Os executivos me fazem sorrir. A gente pede uma sessão de aconselhamento para as OSCs por uma hora e quando você vai ver, eles se comunicaram por dois ou três meses ou continuam a ajudar, a enviar-lhes informações e a dar-lhes ferramentas... existe um vínculo que vai além do que se pede, e que eu diria que é muito, muito notório e que me enche de satisfação”.

Quando a **Ford** estava tendo dificuldades financeiras alguns anos atrás, os funcionários pediam que a administração não removesse o programa de voluntariado e, em vez disso, aceitaram que cortasse alguns benefícios.

“Nosso diretor geral na América Latina é muito comprometido, participa ativamente do voluntariado, sempre perguntando como estamos, o que vamos fazer. Globalmente, eles estão muito presentes como porta-vozes, mas na prática nem tanto; estão em vídeos falando sobre o propósito e objetivos, mas em ação é pouco. Agora, na região, o diretor regional e os diretores dos países participam e é por isso que temos uma taxa de atuação muito alta.” Marsh

Existe quase uma linha direta com o diretor da **Hogan Lovells** a nível internacional para lidar com qualquer assunto que tenha a ver com cidadania ou *pro bono*. Localmente também há linha direta com o gerente que apoia 100% qualquer proposta ou iniciativa que melhore o programa. Alguns relatam que há duas maneiras importantes e diferentes de participar: a fundamental é dando o exemplo, o executivo vai com sua equipe para fazer voluntariado; e a outra é que eles não têm nenhum problema em permitir que toda sua equipe vá.

“Todos os CEOs de todos os países participaram do voluntariado; nunca tivemos uma objeção sobre a realização de uma ação. Inclusive a maioria dos vice-presidentes da área pedem para fazer mais team building de voluntariado do que ir jantar com sua equipe”.

“Com o Programa de Pobreza Cero, estou muito surpresa com a vinculação dos executivos de nível mais alto, começando pelo CEO; quiseram se tornar mentores, colocaram parte do seu salário do programa, se organizaram em assuntos que lhes pedimos e eles nos apoiaram”. BAC

4.5.1. Como atuam os líderes?

Os depoimentos abaixo refletem marcadamente o que temos notado há muitos anos: os executivos e diretores falam bem, apoiam genuinamente, incentivam os colaboradores, participam de algumas ações. Porém, no nível hierárquico que segue, em geral os gerentes sentem-se compelidos a conseguir e demonstrar cada ano maior número de empregados envolvidos, maior impacto nas comunidades e o seu efeito na percepção pública e nos resultados dos negócios, mesmo que seja de forma indireta, como um pequeno aumento na reputação da marca. Continua sendo um problema a resolver estrategicamente.

É como se o programa de voluntariado nascesse ou de baixo (a maioria) em direção à cúpula, ou de cima, direto para os empregados/voluntários. O elo que falta é a compreensão mais ampla, o apoio, o incentivo e o convencimento da gerência média, sobre a qual recaem as pressões de resultados sempre crescentes, e o conflito com as horas disponíveis para sair do trabalho e atuar na comunidade.

Neste segmento, seguem os depoimentos diretos das empresas, autoexplicativos, começando com a participação entusiasta:

“Às vezes eles nos dizem se devemos apoiar um projeto e às vezes eles participam em um dia de voluntariado.”

“Eles participaram de algumas das linhas de trabalho. Conhecem permanentemente os resultados e as realizações.”

“Participam e fazem parte do design das atividades ou programas. Exemplo: Um vice-presidente responsável por 200 lojas vai a pelo menos uma atividade por mês.”

“O CEO do negócio de saúde visitou o centro de serviço na cidade do Cabo, que adotou uma organização que treina jovens como estagiários para o call center, dando oportunidade para conseguir um emprego no futuro. Ele sentiu que deveria estar fazendo isso em todos os negócios.”

“Eles participam ativamente como voluntários, vão às atividades, convivem, planejam, sim... estão muito envolvidos.”

“Eles tomam mais as grandes decisões. Alguns participam das atividades, mas não há muitos que participam do projeto.”

“Eles participam ativamente e trimestralmente. Eles não vão “ver, aplaudir e felicitar”, mas são facilitadores, entrevistadores...”

“Há uma conferência de mais de 100 líderes todos os anos. Inclui sempre uma atividade voluntária na reunião de três dias.”

“Os executivos servem em conselhos de OSCs. No nível mais alto, dedicando-se ao que os apaixona e vinculando-se a programas e iniciativas.”

“Os principais executivos estão ativamente conscientes e sabem o valor do voluntariado que os funcionários estão fazendo. Eles são muito enfáticos em seus elogios. O orçamento está aumentando, então estamos confiantes com o apoio de liderança sênior.”

“Sim. Eles sabem que, para que o programa seja bem-sucedido, eles devem participar como uma pessoa mais.”

“Sim, sendo um exemplo, sendo motivadores dos outros.”

Em muitos casos, os executivos abrem espaço para que os comitês apresentem seu trabalho, ou organizam momentos de ação voluntária nas reuniões, ou divulgam o programa nas suas apresentações:

“Tivemos a participação do gerente geral da fábrica como voluntário, fizemos uma entrevista com ele no final e deu seu testemunho; mudou muito para a difusão do programa entre os colaboradores.”

“O presidente e a maioria dos diretores participam e se identificam com as populações com as quais trabalhamos; eles determinam os temas das oficinas, por exemplo.”

“Participam em ‘Empreende País’, no Comitê Executivo, nos Comitês Regionais dos gerentes e nas reuniões de sinergias que o presidente do grupo faz com todos os executivos, no qual ele traz a mensagem da fundação e do voluntariado, apresentando-o como um tema de cultura.”

*“O alto mando executivo do banco **La Caixa** se reúne uma vez por mês em Barcelona e os diretores de cada uma das zonas vêm. Existem 14 direções territoriais. São reuniões muito importantes com muitos conteúdos relacionados ao negócio. Obter um minuto de atenção em tais reuniões é bastante complicado. Durante a Semana Social, eles utilizaram a manhã e todos foram a uma ação voluntária com pessoas com deficiência física e realizaram uma atividade esportiva. Não foram tiradas fotos, não foi algo feito para a foto, muitos funcionários nem sabem disso. Foi organizado diretamente pelo próprio diretor-geral.”*

“O novo CEO e o Conselho Geral estão realmente comprometidos e tornaram habitual o ato de sair e servir. A maior parte da gestão superior está comprometida. É o papel de gerência intermediária que ainda é desafiador para eles, principalmente no prédio da sede. Os líderes no campo parecem ser diferentes, eles comentam frequentemente sobre o orgulho que têm do trabalho na comunidade.”

“Os diretores mais comprometidos ajudam as atividades de campo e facilitam a informação e implantação de suas equipes de trabalho. Eles nos dão tempo em suas reuniões para informar sobre as atividades.”

“O Comitê define estratégia, define políticas e nos ajuda a abrir certas portas. Para aqueles de nós no setor social, é difícil entrar em algumas áreas do mesmo banco e eles nos ajudam. Eles também nos aconselham de seu melhor conhecimento da realidade do negócio. (O Comitê foi formado há 12 anos quando o programa Voluntário foi criado e foi o gerente geral que chamou os gerentes de área para participar).”

“Eles participam mais nas propostas de voluntariado profissional; muitas vezes os convidamos com os outros funcionários e outras vezes fazemos propostas exclusivas para os executivos, um voluntariado gerencial.”

“Os executivos geralmente estão nos procurando para ver como eles nos ajudam, o que eles estão envolvidos etc., porque eles têm a mesma expectativa que toda a equipe. Criamos comitês locais e internacionais de champions que são executivos sêniores ou parceiros interessados em todas essas questões: criação de políticas, seleção de atividades, aprovação de orçamentos dependendo da atividade etc.”

“Temos um número muito grande de voluntários do mais alto nível que vêm para compartilhar seus conhecimentos com empresários de pequenas empresas e lá eles os apoiam um a um de maneira pessoal. No voluntariado profissional, os que participam são executivos de muito alto nível e fazem isso com muito compromisso.”

Apesar dos comentários entusiasmados de muitos entrevistados com relação à alta gerência, entre 40% e 50% de executivos e diretores relatam o problema do pouco entrosamento da gerência média, ou a indiferença ou a falta de apoio para permitir a saída dos empregados para as ações voluntárias:

“Participam pouco das atividades. Precisam ser envolvidos no projeto, envolvidos na abordagem mais estratégica.”

“A participação nas ações voluntárias é menor quanto maior for o cargo do profissional.”
“Também ouvimos: “Bem, obviamente, o nosso CEO não vai estar lá pintando cercas.”

“Gerência intermediária: essa é uma das razões pelas quais o RH está tão envolvido, para não ter esse problema. Está começando a fazer parte de seus objetivos e metas e sobre como serão avaliados.”

“... gostaríamos que participassem um pouco mais nas atividades, porque temos percebido que, quando eles vão, o resultado é imediato: quando o gerente envia um e-mail se registrando e envia cópia a todos, todos se registram e quando não, então não o fazem. No final do ano, os voluntários do ano são reconhecidos e isso ajuda, porque eles estão presentes e dando importância aos voluntários.”

“Alguns executivos participam regularmente e promovem, e alguns não podem ser incomodados.”

“É igual para todos, não interessa a posição — embora haja pessoas mal-acostumadas que vão à atividade com colete e paletó para monitorar o que os funcionários estão fazendo. Também aconteceu no Chile e no Equador que os executivos foram trabalhar e não queriam ser filmados.”

4.6. Inovação na prática

Notamos certa dificuldade nos profissionais de detectar inovação nas suas práticas. Em geral, respondem que “fazem o que todos fazem”, articulando as necessidades da comunidade que sempre passam por educação, saneamento, questões ambientais, de escassez de trabalho e agora também questões de gênero e abusos, mais visíveis na sociedade. Ainda assim, no meio do discurso, aparecem declarações que demonstram inovação no tema abordado ou na forma de resolver os problemas:

“Problemas e consequências do consumo responsável’: foi pensado e projetado usando todas as práticas de aprendizagem experiencial.”

“O treinamento de nossos voluntários é muito diversificado: seu trabalho como voluntário é oferecer companhia, mesmo que silenciosa, o que você faz é apenas estar próximo.”

“Buscamos aplicar metodologias de negócios para o voluntariado: se usamos o design thinking para resolver problemas de negócios, também o usaremos para resolver os problemas ou necessidades das comunidades.”

“A cultura do voluntário individual, que se mobiliza e mobiliza outros para uma causa específica e que a empresa apoia financeiramente.”

“Nós compartilhamos estratégia: o branding é específico para cada empresa, e um ou vários recursos humanos são dedicados a isso.”

“Acreditamos que o voluntariado baseado em habilidades ou profissional é a inovação do voluntariado.”

“A forma como toda a empresa é administrada é inovadora: usando bicicletas para entrega em vez de veículos a motor para reduzir a poluição, visitando os idosos ao longo de suas rotas de entrega, ensinando a condução segura para estudantes.”

Alguns dos temas mencionados são tratados de maneira criativa, por exemplo:

- **Violência de gênero: Manpower** relata tanto as alianças que podem fazer quanto os processos internos de treinamento no tema.

“É gratificante e, ao mesmo tempo, muito difícil ver as histórias de vida de cada uma dessas mulheres. No final da ação, fica-se pensando ... como eles suportaram tudo isso e, no final, ainda agradecem as oportunidades que tiveram.”

- **Game do Bem:** Na Fundação **Telefonica Vivo**, usam tecnologia na plataforma, que dá ideias de ações sociais e estimula a cidadania. De forma lúdica, os colaboradores e familiares podem realizar ações de cidadania em qualquer lugar, além de poderem sugerir missões e ter uma possibilidade de jogo coletivo.

- **Refugiados:** Na Alemanha, **AUDI** lidera um projeto iniciado há dois anos para refugiados por causa da crise.

*“Reunimos um grande número de pessoas que representam diferentes instituições: governo, trabalhadores sociais, escolas de formação vocacional, câmara de economia e muitos protagonistas diferentes, o que é uma das coisas mais difíceis, fazer com que falem um com o outro. Esta foi a nossa maior contribuição: **criar um enorme programa de educação para refugiados**, e especialmente para aqueles que não são muito apoiados pelo estado alemão. Por exemplo, temos uma classe especial apenas para que as mulheres se fortaleçam e criem consciência das possibilidades que elas têm no país como mulheres. Acho que é o único projeto na Alemanha que faz isso especificamente para as mulheres refugiadas.”*

- E na **Saúde**, o Desafio da Gerência de RH é uma competição social global da **Johnson & Johnson** para encontrar soluções para os problemas de saúde do mundo e ajudar a criar gerações mais saudáveis.

O desenho das ações contempla formatos variados que em si são inovadores, seja pelo tema, pela criatividade ao se ligar aos objetivos de negócios, pelo tipo de ação ou até pelo modelo de gestão. Vimos programas de direção automobilística para adolescentes, dados pelos motoristas dos caminhões de entrega de pacotes e correspondências da **UPS**; assim como organização da logística de grandes eventos comunitários, maratonas, passeatas, o que também faz parte da *expertise* do *courier*.

Piedra Papel y Tijera, de **DIRECTV**, é um formato inovador de voluntariado.

“Não conheço outra empresa de televisão que tenha voluntariado e também o transforme em uma série de televisão que tem oito temporadas consecutivas por oito anos. ... Que tenha tempo grátis em sua grade de programação para colocar um programa de voluntariado que transforma lugares na comunidade e isso também o ajude a ter mais horas de programação; que faz um bem para a comunidade e que leve uma mensagem positiva. Inclusive o programa de voluntariado e o programa de televisão são chamados da mesma forma.”

No programa Pobreza Zero, o **BAC** teve atitudes muito inovadoras, como levar os voluntários às organizações que se dedicam à erradicação da pobreza para entenderem como o trabalho é feito e para trabalhar um dia inteiro no campo com pessoas realmente pobres, aprendendo e compreendendo os conceitos.

A venda de roupas doadas pela **C&A** para arrecadar recursos para a organização parceira (o projeto Bazar) mostrou-se uma estratégia central de mobilização de fundos para os parceiros, combinando os recursos e competências de uma empresa de varejo com a recorrente fragilidade financeira das organizações de base comunitária. Em 2015, 67% das unidades da empresa estiveram envolvidas com os bazares, com uma média de 1,6 bazar realizado por unidade durante o ano, e 74% das unidades empreenderam esse evento como um esforço colaborativo entre lojas.

O projeto voluntário LEAN é o mais inovador da **EDP**, porque representa o valor da sustentabilidade compartilhado com as comunidades. O objetivo é aumentar a segurança, o bem-estar e a eficiência energética das famílias mais desfavorecidas e dos centros de OSCs com os quais a Fundação **EDP** colabora. A empresa compartilha com as comunidades uma metodologia muito empreendedora e busca aplicá-la ao terceiro setor, sejam instituições, escolas ou municípios, para serem mais eficientes e sustentáveis.

Várias empresas mencionam concursos de projetos voluntários entre os colaboradores. Alguns são escolhidos por um júri e os implementam. Costuma dar muitos resultados, já que os voluntários não só apoiam uma atividade, mas lideram um projeto. (No entanto, às vezes surgem alguns problemas devido à competição e às rivalidades geradas). O **BCP** (Banco de Crédito del Perú) apoia o concurso de projetos sociais que os mesmos

colaboradores propõem em aliança com uma OSC; eles os financiam e aconselham por seis meses, dando-lhes todas as ferramentas para desenvolver seu projeto. Isso é muito valioso, porque houve casos em que o projeto acaba formando uma nova OSC.

“Eles nasceram com o banco; é uma incubadora de OSCs que mais tarde crescem e são muito bem-sucedidas”.

Na Ásia, vimos exemplos de muita dedicação à comunidade: na **Sompo Japan Nipponkoa**, por exemplo, os funcionários têm direito a uma licença de voluntariado de curta duração (até 10 dias por ano) e a uma licença voluntária de longo prazo (de 6 a 18 meses), além das férias pagas anuais. Os funcionários que tomam essas licenças participam de uma variedade de atividades voluntárias, incluindo shows de fantoches Smile Caravan (Caravana de Sorrisos) para apoiar a recuperação de áreas atingidas pelo terremoto e um projeto de apreciação artística interativa.

E também na América Latina: o programa SUMA, do **BCP**, é muito valorizado pelos empregados. A cada semestre, os voluntários comprometem-se a participar por nove sábados consecutivos, cinco horas seguidas. Acompanham as crianças durante toda a vida escolar, assegurando que elas gerenciem as melhores ferramentas de decisão na vida.

“Na escola primária, ensinamos matemática de uma maneira muito divertida: começam a manhã com a aula de matemática e depois têm oficinas eletivas... pode ser dança, teatro, artesanato, o chamado ‘Around the World’”.

Na **Diageo** Venezuela, existe um programa de voluntariado corporativo em que os próprios funcionários, conscientes do impacto da bebida que vendem, formam consumidores, consumidores potenciais ou o público em geral sobre os efeitos desses produtos e também ensinam como eles devem ser consumidos de forma responsável. Os colaboradores corporativos e os **Amway** Business Owners compartilham suas histórias individuais e vão além disso: realmente são considerados a partir de uma perspectiva de negócios, obtendo engajamento e inclusão.

Outro ponto inovador de muitos programas é como o voluntário é visto: como agente de transformação local, que qualifica a atuação social da empresa nas comunidades onde está presente. O voluntário traz a realidade da comunidade para dentro do Programa. Protagonista, participa das decisões de onde o investimento social deve ser aplicado e quais são as prioridades para a atuação voluntária.

Na educação secundária, a educação financeira, dada de forma leve, permite que, quando os adolescentes cheguem à situação real de precisarem administrar o próprio dinheiro, o sistema financeiro não seja visto de forma negativa. As oficinas juvenis do SUMA também são escolhidas gratuitamente no primeiro dia do semestre (computação, empreendedorismo, liderança, dança, jogos de lógica, pensamento lateral). Para os voluntários, a interação com crianças e jovens também é uma transformação em si.

“Às vezes, tudo isso leva-os a refletir sobre sua própria vida e suas decisões e recuperar os sonhos que eles não perceberam até agora. A atividade voluntária ajuda-os a se conectar com seus verdadeiros propósitos e paixões e começar a fazê-los realidade. Isso torna o colaborador mais feliz e, se ele estiver feliz, ele vai trabalhar muito melhor”.

4.7. O maior orgulho da empresa com o programa

“As pessoas!”. É a primeira resposta que vem à lembrança de muitos entrevistados.

“Os voluntários desenvolveram um programa muito robusto que está imerso na nossa maneira de ser”.

Diversas empresas estão muito orgulhosas do apoio com que contam, com a recepção dos colaboradores e o número pessoas que conseguem impactar com as ações. Outros fatores que, por exemplo, a **C&A** destaca são a conexão entre o voluntariado e a comunidade e os benefícios que o voluntariado gera, tanto para a comunidade como para a empresa, melhorando o clima interno.

Os voluntários e o seu compromisso são mencionados por quase a metade das empresas:

“Eles vêm de longe para participar de atividades voluntárias. Vivem longe das plantas e nos fins de semana, em vez de descansar, eles se levantam cedo para chegar no horário. Às vezes, eles vêm com suas famílias e compartilham esse dia”.

“Nossos voluntários. O coração, o compromisso. O que fizemos é o resultado de uma equipe, muitas pessoas, com muito esforço. Ver que existem mais e mais pessoas que tornam isso possível”.

“Eles. Os voluntários. O maior orgulho e o maior medo. Eu acho que o melhor sentimento que temos dos voluntários, com a camisa azul que carrega a estrela do logo, é que o que eles têm dentro. Em Sevilha ou Galícia, Madrid, Valência ou Bilbao, 85% sentem o mesmo. Esse é o orgulho que faz a diferença”.

“Os níveis de compromisso das pessoas que se envolvem nos fazem ter uma taxa de participação muito alta, 49%. O Comitê Executivo da empresa está intimamente relacionado com os programas e a ideia de participação”.

“O compromisso dos colaboradores em um ambiente difícil. 99% do voluntariado se realizam no tempo livre deles”.

*“Que o programa tenha nascido do coração dos voluntários; hoje, o voluntário **SURA** é o resultado do que os voluntários construíram. Deveria ser sempre assim”.*

“Os funcionários, sem qualquer dúvida. Meu chefe sempre diz: usamos em nossos voluntários o melhor que temos que são as mãos de nossos funcionários. As pessoas conhecem uma faceta que, no escritório, não sabemos e percebemos o que está por trás dessa pessoa”.

“O interesse das pessoas de participar, o compromisso, como elas são responsáveis pelas coisas e eu diria que uma porcentagem muito alta dá um passo a mais, eles fazem mais do que lhes é solicitado”.

“A participação das pessoas: temos taxas de participação muito altas. As pessoas compraram esta marca: já é um programa que está enquadrado no negócio, já é parte da cultura e da estratégia e é algo que não era assim antes.... Eu acho que é algo que conseguimos fazer muito bem: posicionar a marca e que as pessoas adiram”.

“A abertura da empresa para todas essas questões. (...) O mais importante é o grau de compromisso que existe nesta organização com relação a questões de responsabilidade social”.

Apesar de as equipes coordenadoras serem pequenas, o maior orgulho costuma ser a paixão e o empenho dos voluntários:

“Os mentores dos alunos são muito apaixonados e fazem coisas inovadoras e criativas para gerar impacto para a sociedade e valor para a empresa”.

“No nosso programa Heartful Friend, recrutamos colaboradores que desejam planejar e gerenciar atividades voluntárias internamente, e cerca de 200 membros se postulam a cada ano, atualmente resolvendo os problemas na região em 28 temas diferentes”.

“Não fazemos nada que não tenha nenhum propósito ou que seja sem sentido. O feedback constante é incrível”.

Na **Amway**, estão orgulhosos de duas coisas: da sua inclusão, tanto de revendedores autônomos como de empregados, sem insistir em indicar qualquer tipo de caminho de voluntariado; e do trabalho feito através de parcerias em todo o mundo para combater as insuficiências nutricionais, o que consideram uma das questões mais importantes que o mundo enfrenta hoje.

“Estamos orgulhosos da governança do programa, pois mobilizamos mais de 380 colaboradores que trabalham ao longo do ano em suas respectivas cidades para identificarem possibilidades de voluntariado... Além disso somos pioneiros em gamification no Brasil e no uso da tecnologia para estímulo de ações solidárias”.

Telefônica

A relação de confiança é um motivo de orgulho para a **Intercement**. Sempre se leva em conta o que os voluntários têm a dizer: se os grupos GAIVs (Grupos de Ação Ideal Voluntário) e CIVICOs consideram que uma ação é mais relevante para a comunidade do que outra, o Instituto investe os recursos nas suas escolhas, o que fortalece a parceria com o programa e com o Instituto.

“A própria cultura da empresa é a que move as pessoas”

“Os voluntários realmente querem fazer algo bem feito e isso nos dá orgulho porque significa que temos não somente pessoas boas, mas bons trabalhadores”.

Fazer parte de um projeto da empresa que transforma tantas pessoas, internamente e externamente, é motivo de orgulho para muitos, bem como a capacidade de atrair e unir tantas pessoas em torno dos mesmos valores.

“Estou muito orgulhoso de ver o trabalho que nossos voluntários fazem, e também que eles sentem que a empresa acredita e que está em uma fase de maturidade que pode ter essa dimensão, que pode doar esse tempo de suas pessoas e fazer esse investimento com um sentimento de transformação e mudança”.

“Estou muito orgulhoso de testemunhar toda a boa energia e alegria e propósito que vejo nas pessoas”.

“Estou orgulhoso de que a empresa não faça a coisa mais fácil, mas ofereça seu tempo e seu trabalho para gerar soluções concretas e reais”.

“A mística do nosso programa e o cumprimento de seus três objetivos que poderiam estar separados: impacto no colaborador, impacto na comunidade e reputação. O impacto no voluntário com projetos de qualidade”.

“O desenvolvimento das pessoas, tanto os beneficiados como os voluntários”.

Ver a alegria no rosto dos voluntários, em cada uma das atividades que eles fazem.

“Somos uma empresa que vive seus valores de ajudar pessoas com visão de transformação. O CEO é o primeiro a ir à ação de campo”.

“Quão gratificantes são esses grãos de areia que podem mudar a vida de uma pessoa”.

A avaliação levada mais a sério, pensando em mudanças de mais longo prazo, para além das métricas das ações pontuais gera também orgulho de saber que os voluntários estão pensando sobre avaliação mais seriamente; pensando em resultados e impactos, e ajudando os parceiros a desenvolverem suas habilidades e não somente fazer coisas de um dia só.

“Se começarmos a dirigir o voluntariado desta forma, também encontraremos melhores maneiras de medi-lo. Penso que nos permite medir com maior precisão as conquistas e os resultados”.

O aumento da participação gera também orgulho, como por exemplo uma empresa que mencionou 70% de crescimento no programa do mês Global de Serviço.

“No começo, as pessoas não queriam participar, sem razão aparente, mas paulatinamente foram se aproximando, incluindo todas as regiões agora”.

Ver o que seus parceiros estão fazendo, as formas interessantes com que eles fazem com que os demais se envolvam, as alianças e parcerias têm muito para se aproveitar.

“Orgulho de ter desenvolvido algumas parcerias realmente excelentes, vendo a diferença de programas como a Academia de Professores... ou um veterano de guerra entrando em uma instalação que foi completamente remodelada para eles.”

“O maior orgulho que posso ter do programa é que ele faz uma aposta tão clara e nova; incrível a quantidade de inovação que existe, por exemplo, na aliança com uma organização como Barefoot College, com quem nos comprometemos a ajudá-los por três anos em tudo: desde potencializar a sua visibilidade, capacitá-los em sua estrutura legal, na educação, recursos, contatos com clientes etc.”

Motivo de orgulho também é a própria evolução interna do programa. De que forma passa de algo leve, com pouca atenção, a algo bastante institucionalizado dentro da empresa. **PIMCO**, por exemplo, tem reuniões globais de pessoal duas vezes por ano e a Fundação e seu trabalho comunitário são sempre mencionados, bem como na carta que o CEO e Presidente dirige aos líderes no final do ano. Vejamos alguns outros depoimentos:

“Eu acredito que a evolução.... Como fomos gerenciando o programa para que ele estivesse bem alinhado com a estratégia, para ir gerando mais impacto, e isso virar a direção para o voluntariado profissional como parte da evolução... Isso parece-me muito importante e nos faz sentir muito orgulhosos...”

“Acreditamos que as empresas devem realmente se concentrar no voluntariado baseado em habilidades ou transferência de conhecimento, aproveitando esse nosso maior ativo para contribuir. São esses os grupos de trabalho onde estamos encontrando a riqueza dessa transferência e troca entre as organizações e nossos funcionários”.

*“Que o programa é um fiel reflexo do que é a empresa, no que ela acredita, a sua identidade, a sua cultura. Uma cultura que não é de hoje, mas de sua história, consistente com o que **Polar** sempre tem sido”.*

*“O que nos dá mais orgulho é que não é o típico programa ‘vamos ajudar’ como um sucesso musical, que dá certo uma vez e pronto. É um programa que busca o desenvolvimento sustentável das comunidades, que é exatamente a missão da fundação **Softtek**.... Se enviarmos professores **Softtek**, eles vão contar como é o trabalho em uma empresa e isso ajudará amanhã a que os jovens possam ter um emprego”.*

“Na nossa abordagem de voluntariado profissional, estamos começando a ver resultados concretos do apoio que nossos executivos dão a diferentes causas. A mensuração do impacto começa a ser vista de forma mais concreta; nós lhes damos treinamento, assessoria técnica, mentoria em liderança e em tudo o que é voluntariado profissional. Notam-se resultados muito interessantes e as pessoas estão muito satisfeitas”.

O Programa **Nike Community Ambassador** está aumentando as capacidades de seus melhores talentos para entender por que a atividade física é importante, e realmente vivenciar experiências para crianças com impacto real, sobre o empregado, as crianças e o negócio. Bill Ford está ativamente engajado em todos os níveis, é o âncora do programa. O voluntariado é institucionalizado em todos os níveis da **Ford** e protegido pela cultura da empresa.

4.8. Ações inspiradoras

Embora a resposta sobre “as atividades mais inspiradoras de cada programa” seja baseada quase exclusivamente da opinião do entrevistado, elas também ilustram algumas tendências, como a importância do voluntário dentro do programa: a transformação começa com o indivíduo e depois passa para o coletivo. Essas ações inspiradoras foram relatadas em diversas áreas: desastres e meio ambiente, saúde, trabalho infantil, nutrição, gestão, participação dos clientes da empresa na ação voluntária, comunicação, profissionalismo, *gamification*, formação e até transformação do país. Seguem os depoimentos mais marcantes.

Na **EDP Portugal**, para dar resposta aos incêndios, 133 voluntários foram enviados para ajudar as organizações e comunidades locais a responderem à fase mais urgente...

“conversando com as pessoas e ajudando-as com a reconstrução e identificação de casas que precisavam ser reconstruídas, famílias que precisavam de alimentos ou materiais”.

Em uma segunda fase, eles ajudaram com seus técnicos e seus voluntários, com projetos de reconstrução das casas: têm arquitetos, engenheiros envolvidos e terão uma terceira fase com os voluntários da EDP que participarão sobretudo na reconstrução da dimensão agrícola.

“Foi inspirador ver como as pessoas responderam e foram ao campo, se organizaram e como a empresa se destacou porque eles organizaram uma resposta estruturada, ouviram as necessidades e trabalharam duro com os municípios. Os comentários dos locais e dos voluntários foram também inspiradores”.

A **DIRECTV** convidou empresas parceiras para atuar em conjunto numa área de terremoto:

“Convidamos outras empresas parceiras, a LATAM fez uma doação de 60 passagens para voluntários desde os Estados Unidos até Argentina e eles também levaram voluntários para fazer um trabalho juntos. Realizamos um documentário especial, um ano após o terremoto, para homenagear as vítimas contando a história da vida das 10 famílias que as fizeram as casas com os 100 voluntários e seguiram no ar pela ON DIRECTV e nos aviões da América Latina. Nos 1400 voos diários, é exibido o episódio de como duas empresas juntas se tornam voluntárias por uma causa e detectando um problema. No final do ano, repetiremos o mesmo no Peru, com vítimas de inundações, que dormiram em tendas há mais de 6 meses, sem qualquer solução aparente. (...) “Tentamos o tempo todo nos integrar e fazer alianças.”

Dentro das atividades de saúde nas empresas, há uma ação útil e original com adultos mais velhos na área rural, uma área muito pobre e com a população idosa muito grande e muito necessitada. Nas campanhas de saúde, o adulto mais velho é acompanhado por um voluntário desde que chega ao local e fica com ele durante todo o percurso até chegar na farmácia para receber seus medicamentos; e o voluntário novamente explica o que o médico recomendou, e lembra-lhe quando ele deve retornar. Programas tão imersivos quanto PULSE, da **GSK**, muito apoiado pela liderança e bem considerado externamente, e alguns transnacionais realizados em colaboração entre várias empresas de saúde também se destacam na narrativa.

A **Manpower** Argentina relata:

“Um dos negócios com os quais trabalhamos é a agricultura. Na época da colheita, os pais levavam junto seus filhos mais novos; nós não podíamos endossar essa prática. Decidimos trabalhar nas escolas rurais, com um especialista em saúde, para conscientizar as mães sobre a doença de Chagas. Garantimos que as crianças não abandonassem a escola e conseguimos treinar essas mães em saúde básica e nutrição equilibrada e outras questões econômicas. Foi uma experiência única que marcou o antes e o depois do voluntariado dentro da empresa”.

Para **Telefonica Vivo** do Brasil, o modelo de gestão descentralizada é inspirador. Busca-se alimentar o espírito solidário em diferentes pessoas e conseguir que se tornem líderes sociais com vontade de contribuir:

“Temos que ouvir os voluntários, afinal trata-se de suas próprias experiências. Queremos que as pessoas aprendam a se conectar com as diferentes realidades e se atrevam a propor, fazer, viver e avaliar”.

“Temos que ser inovadores para que o voluntariado seja inspirador. A partir da gestão, tentamos inovar e facilitar a inovação, facilitar a vida ao máximo para o voluntário, que tenha todas as ferramentas possíveis em suas mãos para inspirar a mudança que eles estão procurando”.

Para ter colaboradores comprometidos com os diferentes programas de voluntariado corporativo, eles precisam entender o significado do que estão fazendo na empresa. Existem programas que respondem a uma estratégia filantrópica e há outros que respondem a uma estratégia de responsabilidade social empresarial, diretamente ligados ao negócio.

“Eles têm que conhecer de onde surgiram, como funcionam, para que possam entender que não só geram valor social, mas também são parte da geração de valor econômico e ambiental. É por isso que falamos de valor compartilhado, mas também de compartilhar o valor gerado”.

Nos dias da celebração mundial, os objetivos devem ser alcançados por todos os grupos. Para o sucesso dessa celebração, fizeram uma campanha de motivação de três meses com os 300 Care Councils em todo o mundo: entre todos eles, tiveram que plantar três mil quilômetros de árvores.

A **Starbucks** considera seus colaboradores como líderes locais e inclui os clientes nas ações voluntárias, o que os diferencia muito das outras empresas. Algumas empresas ficam ansiosas com os colaboradores trabalhando lado a lado com os clientes, mas eles são muito abertos e incentivadores e não o veem como um alto risco. A equipe de vendas está na linha de frente trabalhando lado a lado com os clientes para ajudar a identificar oportunidades.

“O melhor foi convidar os clientes para o trabalho voluntário. Eu acho que é uma prática 100% inovadora ... Nós fizemos um dos programas de TV Piedra, Papel y Tijera (o documentário de trabalho de campo) e veiculamos uma chamada no ar: ‘se você quiser ajudar, entre em generaciondirectv.com’. Recebemos mais de mil e-mails de clientes que só disseram ‘Eu quero ser voluntário’. Isso nos mostrou que não estamos usando o voluntariado para fazer marketing, mas estamos fazendo algo genuíno e estamos contando as histórias dos verdadeiros heróis da comunidade que ninguém conhece. E convidar jornalistas para se juntar, viajar com a gente e trabalhar juntos também é muito inspirador. Eles voltam diferentes, com uma compreensão expandida”.

A profissionalização também foi citada como inspiradora, além da formação. A promoção de trabalho voluntário profissional, a formação de equipes interdisciplinares para resolver os problemas das organizações, desenvolvendo capacidades e transferindo conhecimentos para ambas partes, faz parte do legado do programa de voluntariado nas empresas.

“Para alguns voluntários, ter sido capazes de treinar algumas comunidades em certas especialidades, como planejamento, planejamento do tempo, planejamento de gastos, liderança ... isso foi inspirador...”

A transformação do programa num jogo, como incentivo para as atividades voluntárias, deverá servir de inspiração para outras empresas. Desenvolvido pela equipe da Fundação Telefônica Vivo no Brasil, o Game do Bem é um jogo *online*, interativo e colaborativo de exercício da cidadania, um dos mais importantes valores do Grupo. Ele conta com mais de 100 desafios baseadas nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)*, relacionados a educação e tecnologia, cidadania digital, mobilidade urbana, empreendedorismo social, meio ambiente e proteção de animais, e é ambientado em uma cidade virtual. Podem participar do Game do Bem colaboradores do Grupo Telefônica, familiares ou amigos convidados.

Por fim, a capacidade do programa de voluntariado de realmente transformar o país foi citada como inspiradora.

“Se queremos que o país e as pessoas comecem a mudar e o país se transforme, as empresas devem e podem construir pontes para mudar essa realidade. A mudança de mentalidade da Fundação Walmart (filantrópica por muitos anos, e agora olhando mais para o desenvolvimento) é o que atrai os voluntários e os compromete com o programa. Isso tem a ver com a mudança do ecossistema para o pequeno produtor e significa que mudamos as empresas, mudamos a mentalidade daqueles que trabalham dentro das empresas ... Não é que seja o problema dos pobres, mas como podemos contribuir com a forma de operar para reduzir a pobreza. Temos que estar cientes e temos que nos transformar”.

4.9. Quais são as preocupações das empresas?

As preocupações manifestadas pelas empresas foram amplas, de variados tipos, cada uma com sua história e cultura, seus cenários locais, suas características regionais. E sempre presente, a tensão entre se adequar ao padrão global, quando existe, ou permanecer com suas atividades. Aliás, uma das percepções que surgiram é que as empresas não estão mais conseguindo manter com toda a força o “padrão global” porque percebem que os interesses e sobretudo as necessidades, são particulares. Os entrevistados relatam que suas preocupações passam por esses desafios:

- que quando o número de voluntários crescer, o interesse se mantenha e a participação não diminua;
- que percam o interesse em participar se eles não entendem o que é estratégico por trás do voluntariado corporativo;
- que aumente a participação dos colaboradores adultos, com mais de 50 anos de idade;
- que responda às expectativas de todas as partes interessadas, que o que se faça seja cada vez mais relevante, que gere valor, que conecte as pessoas, que seja sustentável;
- que se possam identificar as ofertas que realmente respondem aos interesses e necessidades dos voluntários;
- que abordem o eterno dilema do voluntariado corporativo: encontrar o equilíbrio entre as responsabilidades do delegado (embaixador, líder etc.) como empregado e aquelas que eles têm como voluntários;

“Estou preocupada em fornecer a esses 39 delegados a possibilidade e os recursos para que neles possam coexistir ambos os papéis ... A ‘estrela’ do programa são nossos funcionários e se os perdemos, perdemos nossa diferença, nossa essência”.

- que não haja investimento suficiente na infraestrutura, para que os voluntários sejam bons líderes no impacto social;

“Além disso... como realmente ‘quebramos a noz dos informes’? Tentamos algumas coisas, nos perguntando se os resultados poderiam ser relatados através dos registros, mas eles estão em tantos sistemas diferentes...”

- que se perca o alinhamento à natureza do que se está se fazendo;
- medo de perder o momentum;

“o Mês de Serviço Global está mudando de outubro para outro mês”

- que possam ser identificadas ofertas que realmente respondam aos interesses e necessidades dos voluntários;
- que a questão da medição do impacto não avance na medida que precisamos;

*Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) ou Sustainable Development Goals são um conjunto de 17 metas estabelecidas pela Organização das Nações Unidas (ONU) como um acordo intergovernamental em setembro de 2015, e que deverão orientar políticas nacionais e as atividades até 2030. Os ODS sucedem e atualizam os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). As metas envolvem temas como pobreza, fome, saúde, educação, aquecimento global, igualdade de gênero, água, saneamento, energia, urbanização, meio ambiente e justiça social.

- entender melhor os desafios da comunidade e traçar metas mais realistas para o programa;
- que a pressão das demandas do negócio afete a participação voluntária; e o alto *turnover* da empresa;

A harmonização global é certamente um desafio. Com seu novo foco em serem mais estratégicas para obter resultados com maior impacto, as empresas poderiam querer forçar as metas e afetar o interesse genuíno dos empregados no seu envolvimento. Os funcionários podem ter suas próprias agendas, e fazer com que todos “remem” é um problema. Ao mesmo tempo, existem prioridades concorrentes da empresa. Por exemplo, na **UPS** agora há entregas nos sábados, e isso reduz o tempo disponível para que os funcionários se envolvam em voluntariado.

Com frequência, a magnitude das ações necessárias versus os recursos disponíveis — absolutamente esticados até o limite da capacidade de ação — empurra os programas para a ansiedade em cumprir com as expectativas dos superiores. Porque a empresa começa a tomar notas, a verificar os benefícios possíveis e pode tornar o voluntariado um aspecto a mais no desenvolvimento de negócios.

“O tempo todo precisamos ter cuidado com relação a conflito de interesses e compliance (observância das regras)”.

Sendo a natureza humana o que é, os seres humanos querem encontrar sempre programas novos e excitantes, e podem não estar aproveitando o suficiente as relações que já têm na empresa e construindo a partir delas.

“Esse é mais um perigo...”

Na **GSK**, a preocupação é relativamente pequena; PULSE está muito estabelecido e tem excelentes parceiros nas OSCs, que enviam propostas de boa qualidade em geral. Porém não há nada pior do que um empregado que volta depois de seis meses dizendo “isso foi horrível!”. Então, a coordenação é muito cuidadosa com os aplicativos e as OSCs com os quais trabalham, porque sempre há uma chance de uma experiência dar errado. Como seus voluntários atuam durante seis meses em ambientes muito diferentes, o bem-estar dos empregados e sua saúde e segurança são uma preocupação real. Por exemplo, é provável que haja algum conflito civil no Quênia com as próximas eleições.

“Isso é algo que sempre se precisa ter em conta com os Orange Days e outras atividades comunitárias”.

Como eles são embaixadores da **GSK**, precisam ser representativos.

“Trata-se de confiança e integridade”.

Outra preocupação é encontrar sempre formas de continuar inovando, proporcionando qualificação e atenção para que o voluntário se sinta estimulado e reconhecido. As tentativas por parte de algumas áreas ou por algum alto executivo de utilizar a força do voluntariado para vender produtos ou fazer propaganda do negócio são delicadas. Preocupam também outras abordagens de cima para baixo; qualquer ação precisa obter a adesão da comunidade. A gerência média continua a exigir resultados sobre a linha de base (*bottom line*), mas está sempre preocupada com a capacidade de uma equipe pequena. O (não) engajamento da média gerência, a falta de pessoal remunerado para os programas nos escritórios globais, a lentidão com que se move o voluntariado, bem como o monitoramento das necessidades da comunidade para adequar as ações, tudo isso provoca às vezes uma certa fadiga de voluntariado.

“Eu me preocupo que estejamos tão ocupados com relatórios e alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável que possamos nos perder, perder o foco em nossos objetivos ... Se partirmos do que nos pedem de fora, internacionalmente, não fazemos um trabalho de fundo, fazemos um trabalho de imagem; queremos fazer um trabalho de fundo porque somos uma empresa de energia e energia é essencial para as pessoas”. Grupo EDP

“Como fazemos que isto escale globalmente e que escale até esse ponto no qual as pessoas já o tenham como parte de sua cultura?”.

“Com a taxa de crescimento que a empresa está experimentando agora, seremos capazes de ter processos e sistemas que incentivem o engajamento, mantendo-o autêntico? É aqui que o objetivo de 1 milhão de horas até 2020, embora emocionante, também é preocupante”.

“Poder avaliar as competências que você adquire: sabemos que o voluntariado ajuda na liderança, mas a quantas ações voluntárias você tem que ir para que isso seja uma competência, ou quantas horas você precisa fazer ou que papel você tem que desempenhar para organizar a atividade, para que possa se dizer que você já adquiriu essa habilidade pelo fato de se voluntariar?”.

A autenticidade do que se faz, a credibilidade do programa, são pontos fundamentais para várias empresas...

“O ponto crítico de cada atividade que fazemos é manter a credibilidade e o respeito das pessoas que participam, dos voluntários e da sociedade que se beneficiam. Que a empresa não caia em um campo onde você possa pensar que nós fazemos isso por pura hipocrisia”.

As empresas que manejam o programa através de comitês manifestam terem crescido muito com eles, mas gerir tantos grupos se faz inviável com uma equipe de poucas pessoas, segundo a maioria dos depoimentos. E por último, alguns outros testemunhos:

“Temos mais demanda do que oferta, há uma população desatendida e, com o modelo que temos, não conseguimos suprir toda a demanda”.

“Medição e avaliação: queremos medir mais e melhor. Eu acho que o programa gera muito impacto internamente e queremos esses dados para comprovar. Faltam também métricas padrões para medir o sucesso”.

“E eles realmente estão precisando tentar e reestruturar o que a medida de impacto é para eles, agora que eles não estão dirigindo as ações para uma área de foco em particular”.

“Que a plataforma funcione... Precisamos que as pessoas internalizem um pouco mais a cultura da participação no voluntariado sem que tenhamos que promover e promover sem parar...”

“É difícil no momento do país que estamos vivendo agora no México; a nível cultural, é um gigantesco desafio para doar, tirar a apatia de todos os problemas que temos ... estamos vivendo um problema social muito forte e uma sociedade que já está cansada ou apática para as necessidades “.

“... não ter clareza às vezes de como mudar quando você está na ação. O que mais me preocupa é: como cuidar da marca e do processo, mas ao mesmo tempo ser flexível para poder fazê-lo “.

“O que podemos mostrar em cinco anos? Precisa-se do compromisso do pessoal para compartilhar conhecimentos”.

“Eu sinto que são principalmente as mesmas pessoas uma e outra vez que se envolvem, digamos que é o ‘povo do bem’ — entre aspas — que quer ajudar e fazer o bem. Eu realmente sinto que é um desafio convencer outras pessoas que nunca fizeram isso”.

“Que, eventualmente, as pessoas peçam atividades diferentes. Às vezes, as pessoas que fizeram várias jornadas iguais ou parecidas nos pedem para fazer algo diferente. Mas se você quer que o nosso programa seja enorme, temos que fazer atividades massivas”.

“Temos uma parte do voluntariado que é transferência de conhecimento com organizações como Endeavour e Ventures, mas isso é específico para pessoas que possuem conhecimentos específicos”.

“Não podemos fazer erros tolos que prejudiquem os negócios ou a reputação”.

5. A gestão dos programas de voluntariado

Algumas estratégias de gestão são comuns entre várias empresas: a divisão em comitês locais, as plataformas virtuais, as alianças com outros parceiros para aumentar o impacto ou reduzir custos e ao mesmo tempo aumentar o posicionamento e o *branding* na comunidade, as Semanas de Voluntariado, a governança do programa compartilhado. Práticas de gestão inovadoras podem ser escolas de líderes, com foco os treinamentos e a capacitação dos voluntários que estão na governança do programa, e outras iniciativas de capacitação. O incentivo para que os funcionários da empresa proponham atividades com entidades sociais com as quais tiveram relações ao longo do ano é uma estratégia capaz de multiplicar o número de ações voluntárias: mais alternativas, mais participantes.

5.1. Quem coordena o programa?

O (pequeno) tamanho das equipes de coordenação surpreendeu; continua a tendência de há mais de 20 anos. Salvo nas grandes empresas globais, com operações e programas de voluntariado em 100, 200 países, as outras em geral têm equipes muito enxutas, às vezes de apenas um coordenador, ou de um coordenador e dois analistas, ou até cinco ou seis pessoas. As empresas entrevistadas não fogem muito a esta regra. Algumas respostas genéricas nos foram dadas:

“Temos um coordenador geral em cada país, no departamento de Sustentabilidade, a equipe responsável de Voluntariado Corporativo, e mais líderes voluntários que mobilizam e motivam a participação dos voluntários”.

“Os gerentes são apoiados pelos voluntários formadores, um por unidade, selecionados anualmente para repassar a capacitação aos demais voluntários e liderar a mobilização interna”.

“Existem delegados voluntários nas regiões. São contratados profissionais para ‘oficinas de voluntariados técnicos’ que apoiam as delegações em questões operacionais e de gestão”.

“Há uma equipe que apoia os embaixadores/champions de voluntariado”.

As equipes são pequenas: algumas nem têm **uma pessoa** dedicada em tempo integral ao voluntariado. Nas empresas em que há uma pessoa encarregada, esta costuma ser uma única responsável pela direção global do voluntariado, que desenvolve junto com outras atribuições, ou um especialista sênior de responsabilidade social empresarial, com 20% de seu tempo para os voluntários. Outras empresas relatam ter um coordenador, ou uma pessoa da área de Assuntos Corporativos, ou um coordenador do programa da responsabilidade social empresarial, também responsável pelas relações com OSCs e a coordenação dos projetos sociais.

Aumentando o número para **duas pessoas**, temos a equipe para gerenciar o programa de todo o Grupo **EDP**; ou um Gerente de Desenvolvimento Sustentável mais um coordenador; ou um gerente para a visão estratégica e um analista para execução. Uma Coordenação Nacional com o apoio de dois assistentes e voluntários dos comitês transversalmente nos estados costumam ser equipes de **três pessoas**; ou um único coordenador com mais duas pessoas; ou três pessoas, o que inclui o coordenador de Responsabilidade Social, se apoiando nas pessoas de comunicação. Na **Manpower** Argentina, há um gerente de Diversidade e Inclusão Laboral, e mais duas pessoas responsáveis pelo programa Entrelaçados, (entre outras funções). No **Grupo Bolívar** há uma diretora de Voluntários e Projetos com uma equipe de mais **3 pessoas** e 21 líderes regionais voluntários.

“Sem eles, nada poderia ser feito”.

No Instituto **C&A**, a equipe de **quatro pessoas** é composta por uma diretora, uma gerente, uma analista sênior e uma analista júnior; e tem também o caso de uma gerente e dois analistas, na Gerência de Comunicação e Voluntariado, enquanto que, na sede global da **Nike**, quatro pessoas trabalham com a gerente com diferentes responsabilidades: um com Insights de Empregados e Engajamentos Digitais, um gerente para os Embaixadores da Comunidade **Nike**, outro para o Nike Community Impact Fund, e há um Coordenador de Equipe.

Também existem equipes com **cinco pessoas**: um superintendente e uma diretora mais dois analistas e um coordenador de Investimento Social; ou então líderes de engajamento de empregados em cada uma das áreas geográficas, América do Norte, EMEA, China, Ásia-Pacífico e América Latina; a Fundação **PIMCO** tem uma equipe de cinco em Newport Beach e em Nova York. Globalmente há quem tenha Conselhos Voluntários em cada um dos escritórios, formados por duas a oito pessoas, dependendo do número de empregados. Na **Intercement**, existem os Comitês de Desenvolvimento Comunitário (CDC), os CIVICOS e os GAIVs. O número de membros varia conforme o local e são estes voluntários quem realizam o programa.

Quando falamos de **empresas grandes**, vemos que existem padrões de governança mais elaborados. Elas têm redes formais de embaixadores voluntários, uma delas abarcando 37 países, composta por mais de 100 funcionários motivados. Outra empresa tem Comitês de Voluntariado em cada escritório nos Estados Unidos, que se encontram uma vez por mês, planejam e aprovam eventos e atividades. Outra tem um Conselho de Governança que se reúne duas vezes por ano e uma equipe dedicada de seis funcionários em tempo integral divididos entre o Reino Unido e os Estados Unidos, além de suporte adicional por estágios e bolsas de estudo.

Um dos programas globais se encontra situado em Relações Públicas Globais, com uma equipe composta pelo Diretor, uma pessoa em América Latina, uma na Ásia-Pacífico e três na EMEA, e “um e meio” (um *full-time* e um *part-time*) para América do Norte. Em cada região, existe um comitê de altos executivos que supervisiona a tomada de decisões. Existem também comitês de países e, em cada escritório em todo o mundo, existem comitês de funcionários. A **Novo Nordisk** tem uma gerente do Programa Take Action, e reporta ao chefe de Marca Corporativa e Reputação, dentro de Comunicações e Relações Corporativas e Sustentabilidade. Trabalha com duas redes diferentes: uma grande rede de representantes de programas voluntários em toda a Dinamarca e uma rede de embaixadores que organizam atividades em seus respectivos países.

A Cidadania Corporativa está sob o guarda-chuva da marca **Northrup Grumman**; no entanto, dentro dessa denominação, há funcionários do Corporate Office, funcionários da Mission Systems e funcionários da Aerospace Systems; todos são atendidos por uma equipe de Cidadania Empresarial que pertence ao escritório corporativo. E na **Amway**, há afiliados globais em muitos países que usam aproximadamente 10% do seu tempo para gerir o voluntariado, sendo responsáveis pela atividade de recrutamento e monitoramento, seja de ABOs (Amway Business Owners) ou empregados.

Houve uma enorme renovação na **Avnet** em 2017, que está se tornando “uma nova Avnet”, obviamente afetando todos os aspectos dos seus negócios, incluindo responsabilidade social empresarial e engajamento dos empregados. Isso faz com que a coordenação, que tem responsabilidade global pelas doações e o voluntariado dos funcionários (Avnet Cares, em Marketing Global e Comunicações) se apoie nos líderes de equipes na maioria das cidades e nos comitês que desenvolvem as atividades. Tem também embaixadores (geralmente de RH ou Marketing e Comunicações).

Já na **Starbucks**, o empregado (que eles chamam de parceiro) é responsável pelo desenvolvimento das ações; a coordenadora oferece ferramentas para que os parceiros possam servir melhor nas comunidades locais. Ela depende de seus parceiros em todo o mundo para se relacionar e criar atividades em torno das necessidades de suas próprias comunidades, não sendo necessariamente o que a Starbucks declarou como suas principais áreas focais. Nos Estados Unidos, existem 14 diretores regionais e os gerentes são o ponto de contato para sua região nos Estados Unidos: os assuntos comunitários são o principal trabalho deles, que dirigem de 14 a 120 lojas cada um.

Com isso vemos que, apesar da importância que se declara dar ao voluntariado — como coadjuvante do alcance dos objetivos das empresas, ou para ampliar a sua missão, ou para melhorar o desenvolvimento dos empregados, ou para desenvolver as comunidades do entorno —, os recursos em equipes precisam ainda de atenção.

5.2. Comitês

Não haveria forma de organizar e administrar um programa de voluntariado espalhado por uma grande extensão nacional, regional, e ainda menos mundial, se não houvesse pequenas células locais encarregadas de estabelecer as conexões com o programa central, e os vínculos com os voluntários — seus colegas — e as parcerias locais com as instituições. A grande maioria, talvez mais de 85% das empresas entrevistadas, tem esta organização em comitês.

Mais de 50% das empresas declaram operar com comitês locais, com características comuns. Os comitês locais costumam fazer a gestão compartilhada do programa e têm entre 6 e 10 colaboradores. Geralmente, estão agrupados por regionais. A forma de organização e atuação desses comitês, entretanto, varia. Podem ser comitês regionais (em que o eixo vertical são países ou localidades) ou comitês organizados por área de atuação, com lideranças por tipo de projeto, por exemplo comitê de meio ambiente, diversidade, investimento comunitário, ou área interna da empresa: finanças, vendas, recursos humanos. Também foi observada a estrutura de comitês de coletas de doações — e não comitês de voluntários, mas este formato é menos comum.

O que chamamos de “comitês”, no entanto, pode ser também chamado de “grupos de embaixadores” ou “*champions*”, ou grupos de conselheiros locais, formados por gerentes (por exemplo, de lojas ou de plantas) regionais, conselhos de governança ou comitês executivos, formados por representantes de várias áreas das empresas. No caso das multinacionais, esses grupos formam redes que abrangem diversos países. As redes de “embaixadores” — às vezes chamadas com outros nomes (rede comunitária, administradores de rede etc.) — são cada vez mais importantes na imagem global e até nacional. Raramente esses embaixadores são pagos, é típico que tenham outros cargos, o que infelizmente vem sendo assim há muito tempo. Em vários casos, os executivos em certas regiões selecionam e supervisionam esses embaixadores, que fornecem uma espécie de “amortecedor” e ajudam no entendimento entre os escritórios centrais e as afiliadas locais.

Os líderes de voluntariado candidatam-se livremente e formam ou passam a organizar a atuação dos comitês em algumas cidades. Normalmente fazem ações descentralizadas, observando o que ocorre localmente e comunicando-se com a organização regional. Os comitês são uma forma de promover voluntários que desejam fazer mais do que apenas atividades. Isso dá uma certa linha de carreira para voluntários. Aqueles que realmente executam as atividades são os comitês locais de voluntariado: são extraordinários, são pessoas que, por convicção, por desejo, por motivação, são organizadas, planejam e realizam as atividades com uma mística e um compromisso extraordinários.

A organização e o funcionamento dos comitês são variados, mas costumam refletir de algum modo o que se faz na estrutura de negócios e a cultura da empresa. Essa grande diversidade pode ser observada, por exemplo, na periodicidade dos encontros presenciais entre voluntários, líderes ou embaixadores para o alinhamento estratégico e atualização sobre temas específicos: um ou mais encontros anuais, ou um encontro anual seguido de encontros virtuais, ou ainda um encontro anual de voluntários com o conselho de governança e os comitês consultivos ou regionais reunindo-se duas ou mais vezes ao ano. Os encontros anuais de voluntários podem envolver representantes de várias regiões de um país ou mesmo serem uma conferência internacional, para o caso das empresas multinacionais.

A comunicação não presencial se dá geralmente por telefone ou teleconferência e também tem periodicidade variada, dependendo da política específica e dos papéis definidos para líderes e embaixadores e dos comitês locais. Essa comunicação, para algumas empresas, ocorre obrigatoriamente uma vez por semana, para atualização dos tópicos trabalhados, enquanto para outras pode estar marcada mensalmente.

Em geral, a formação dos comitês é remota, salvo quando se encontram nas reuniões anuais de voluntários. Em alguns casos, se fazem encontros virtuais a cada dois meses, mas que têm mais o caráter de troca de novidades do que de formação. Quando os membros dos Comitês de lugares diferentes se conhecem e se encontram, relatam experiências satisfatórias. Porém temos observado que, ao voltar, pressionados pelo ritmo habitual, não compartilham com as suas equipes muito do que aprenderam.

5.3. Formação dada aos voluntários

Quando questionadas sobre a formação dada aos voluntários, apenas cinco empresas declararam não realizar formações de nenhum tipo. São 32 as empresas que relatam fazer capacitações presenciais, sendo mais de 20 no seu local de trabalho, e as demais nas OSCs especialistas nos temas e públicos que os voluntários irão abordar. Os comitês locais de voluntariado costumam ser os responsáveis pela formação presencial de voluntários. Nove empresas realizam formação exclusivamente *online*.

Quando participam de um programa, voluntários recebem treinamento específico. Nas instruções antes de cada atividade, apresentam-se as informações relevantes e as funções atribuídas a cada voluntário. Algumas empresas (poucas) dão treinamento por *toolkits*, baseados em ferramentas, ou um Guia de Treinamento sobre como coordenar um evento voluntário. Em geral, acontecem encontros prévios para coordenar ações, responder perguntas, alinhar. Diversas empresas têm um portal onde há informações gerais: com quem entrar em contato, quais são as atividades.

As capacitações periódicas são feitas para desenvolver e aprimorar habilidades e competências necessárias para a mobilização social. Essas capacitações podem ser dirigidas aos líderes de comitês (preparado para ser o líder voluntário) ou serem específicas nas temáticas de desenvolvimento dos projetos ou mesmo em gestão interna.

“Não temos formação ad hoc para eles. O que temos é o treinamento para toda a atividade voluntária pré-execução. Como cada uma é realizada com um grupo diferente, há sempre um pré-treinamento para que eles possam perder potenciais medos, divulgar informações e resolver questões. Sempre realizada imediatamente antes da atividade. Facilitamos muita documentação sobre o projeto, o que eles vão fazer e, em seguida, in situ, pelos responsáveis das OSCs é um treinamento mais específico. Isso facilita o processo e compromisso”.

“Localmente, cada escritório lida de maneira diferente. Treinamento presencial a cada dois meses com as pessoas que chegam para explicar tudo o que fazemos: o que acontece com as 25 horas, por que tenho que fazê-lo, onde posso apresentar meus projetos etc. Nós os enviamos para fazer cursos online sobre como gerenciar o voluntariado, para aqueles que estão interessados em tópicos específicos”.

“Para o voluntariado não especializado, não há treinamento. As instruções gerais sobre como ser voluntário são compartilhadas através de comunicados”.

“Cada ação que queremos fazer ou que os referentes nos propõem são trabalhadas nas três reuniões virtuais do ano e os próprios voluntários indicam qual o tipo de treinamento eles precisam.”

Existe um campus de formação *online* em uma das empresas, com diferentes módulos de treinamento: sobre a fundação e seu trabalho social, sobre os direitos e responsabilidades dos voluntários, sobre as suas habilidades e competências. Eles são autoexplicativos e autônomos, podem ser vistos no *tablet*, no celular, no computador. O passo seguinte é o treinamento face a face, mas isso depende de cada território.

*“Há módulos de treinamento em e-learning no Portal **UPS**. Algumas outras empresas têm para pro bono, baseados em habilidades (skill-based etc.)”*

“Estamos tentando educar funcionários sobre o que significa impacto”.

“As pessoas dos comitês regionais e as equipes locais recebem uma introdução com todas as explicações: visão geral da missão, nossos eixos, as políticas, as ferramentas, os programas, o que estamos procurando. Se for necessária uma formação, ela é feita de modo virtual”.

*“Produzimos desde a Gerência o treinamento para os novos empregados e temos uma Universidade Virtual na **Manpower**. Através desta rede, nós os capacitamos em termos de atividades e oficinas, o conhecimento das populações e as organizações locais”.*

Os e-learning globais estão mudando porque o sistema já não responde ao tipo de linguagem e comunicação atual, sendo pouco interativos ou com escassa dimensão de jogos e dinâmica de games.

“Temos alguns vídeos instrutivos para que tudo não seja só presencial, especialmente as informações especializadas. Os treinamentos presenciais dos voluntários são considerados horas de voluntariado, mas não o treinamento dos líderes”.

“Vários programas de treinamento em responsabilidade social empresarial são preparados e fornecidos aos recém-chegados todos os anos. Integra-se a CSR nas operações no exterior através de várias abordagens, incluindo reuniões para discutir a importância das questões de responsabilidade social e metas futuras”.

No caso do voluntariado especializado, como as mentorias, o treinamento é realizado pelas organizações sociais aliadas e consultorias que têm a experiência do assunto: formações por vezes a distância e outras presenciais, de um dia a dois, em geral. O treinamento é sempre prático, pressupõe oficinas e participação em projetos.

“Para projetos específicos, como a construção de casas, plantio de árvores, é sempre dado um treinamento no local”.

“Os grupos de trabalho de responsabilidade social corporativa (RSC) são treinados anualmente”.

*“Não existe um programa oficial de treinamento. No entanto, no recém-inaugurado ‘Programa **DENSO** Pro Bono’, enviamos duas pessoas da empresa ao programa de treinamento de uma instituição externa (NGO) que promove o pro bono”.*

Os projetos do **BAC**, por exemplo, têm alto componente de formação, especialmente aqueles com conteúdo técnico, e alguns requerem treinamento especial: para o **Programa Pobreza Cero**, os voluntários recebem um treinamento de 16 horas para poder trabalhar no programa, com um dia inteiro de formação para entender o que é a pobreza e como é medida; uma visita de campo durante um dia inteiro com a organização do governo local que trabalha nesses temas, mais meio dia para aprender sobre a ferramenta usada na pesquisa, aplicada para entender as necessidades da família. Este é um programa específico, muito técnico, que exige muita capacitação. Já o programa **Mulher Acelera**, que busca fortalecer as pequenas empresas lideradas por mulheres, oferece uma manhã de treinamento de cerca de quatro horas, com princípios de orientação e *coaching* e instrumentos de mensuração, com uma linha de base com indicadores e medição de desempenho.

Os voluntários de PULSE, na **GSK**, passam por um programa de treinamento formal, uma vez que eles aprovaram o rigoroso processo de candidatura e receberam permissão do gerente para fazê-lo. O treinamento também ocorre no país do programa PULSE pela OSC local com a qual eles estarão trabalhando.

Os temas das formações são variados: avaliação, liderança, valores, trabalho em equipe, fortalecimento (*empowerment*), *coaching*... e específicos para cada tarefa: treinamento em avaliação para entender os resultados, treinamento de lideranças, fórum/conferência para todos os *champions* para discutir questões sociais etc.

“Os voluntários líderes recebem duas capacitações gerais ao ano (dia completo): trabalho em equipe, comunicação, geração de confiança (...), também já fizemos sobre liderança, coaching, reconhecimento de valores e os relacionamos com as atividades que realizam para inspirar, contagiar outros. Este ano, faremos fortalecimento e trabalho em equipe”.

“Na formação genérica, falamos do contexto da fundação, voluntariado, do Programa de Educação Financeira, do projeto em si; e depois damos treinamento técnico em conteúdo, metodologia, logística e desenvolvimento de habilidades de facilitação. O mesmo em segurança rodoviária, em mentorias, com o Empreende País, e quando trabalhamos com deficiências. Foram feitas capacitações em habilidades de gerenciamento de grupos”.

5.4. As necessidades da comunidade e o planejamento dos projetos

A grande maioria das empresas pede aos voluntários que identifiquem, detectem e informem as necessidades da comunidade. O líder voluntário ou o comitê vai à comunidade para verificar as necessidades com os líderes da área, com os vizinhos do bairro ou com os clientes. Esse mapeamento pode, inclusive, ser feito com ajuda de estudos conduzidos por universidades locais. Depois, submetem as questões à coordenação do programa de voluntariado.

“Os projetos chegam até nós, os revisamos e decidimos o que apoiaremos. Por exemplo, chegaram iniciativas para ajudar animais (cachorros) na estrada ao redor da nossa planta; surgiu um programa de conscientização que se tornou um programa de educação de cuidados responsáveis para animais de estimação”.

“No caso das fábricas de produção, foi realizado um diagnóstico das comunidades próximas que serviu como guia para a estratégia de responsabilidade social empresarial e voluntariado corporativo: em Guayaquil, o principal problema é a propensão a usar drogas e em Quito, a principal questão é a população da terceira idade que não tem ocupação”.

“A cada dois anos, pesquisamos com nossos funcionários com que tipo de entidades e projetos eles querem trabalhar. As ações têm que estar correlacionadas com as preferências deles porque se não, o compromisso não funciona.”

Várias empresas se concentram no voluntário, em qual é o seu interesse, qual é o seu desejo de contribuir e participar, e permitem sua escolha. A partir disso, eles conectam-se aos interesses do negócio, de que forma esse voluntariado contribuirá para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Mas, em alguns casos, é a empresa quem decide que tipo de colaboração pode de fato ser dada, e o quanto o trabalho dos voluntários será determinante no alcance dos objetivos propostos. Essas são as empresas que se destacam pela formulação bem profissional dos seus projetos. Cada equipe local tem a missão de pesquisar os lugares das muitas propostas que chegam à empresa: a ideia é ouvir todas, verificar e escolher aqueles que são capazes de receber voluntariado, onde funcionários voluntários podem ter boas condições para trabalhar e sejam capazes de se expressar.

“Então, é verificado: neste lugar, 50 voluntários podem efetivamente trabalhar em 3 dias, temos espaços e existem condições? E arma-se o projeto”.

“Se não houver nenhum risco, definimos onde vamos dar o nosso apoio de bom vizinho e estender a mão. Tentamos projetar uma estratégia que ajude a melhorar o bairro do entorno, para evitar que esse entorno se volte contra a empresa.”

“[O programa] deve permitir envolver ativamente nossos colaboradores e orçamento, se pudermos fazer a despesa.”

“Na Europa, eles não querem fazer nada porque dizem que já pagam muitos impostos e então são outros os que precisam cuidar disso. Os países asiáticos provêm de uma longa cultura comunista ou muito centralista, as pessoas não têm a cultura da solidariedade. Na América do Norte, eles têm uma cultura de solidariedade que está intimamente ligada às igrejas. Nosso desafio é como se concentrar nas questões mais relevantes e mobilizar recursos da empresa e dos trabalhadores, identificar uma ação e fazê-lo. O voluntariado depende muito da empresa, que ela organize e mobilize as pessoas para realizarem suas atividades “.

Muitas empresas também preparam os voluntários com formação para que tenham um olhar crítico, façam uma avaliação profissional, pautada pela seriedade do problema e, sobretudo, pela real capacidade que um grupo de voluntários terá para incidir positivamente sobre ela.

“Desenvolvemos os comitês para que eles tenham competências para o mapeamento dos projetos e autonomia para definir o plano de ação, execução e estratégia.”

“Estamos procurando, por um lado, que esteja focado nos temas com os quais queremos trabalhar. Por outro lado, buscamos que eles possam realmente ter um impacto; nos referimos ao impacto para o beneficiário e ao impacto para o interior, para nossos próprios voluntários, que exista realmente um enriquecimento, uma transferência de conhecimento. Oferecemos oportunidades para o voluntariado profissional e tradicional. No voluntariado profissional, talentos e habilidades dos funcionários [são oferecidos] para as OSCs e a comunidade, procurando transmitir conhecimento e fortalecer organizações, em um desenvolvimento mútuo de competências.”

[Temos um programa] para ajudar na identificação de demandas locais, capacitar os voluntários, oferecer suporte na realização das ações, oferecendo contrapartidas, como espaços para treinamento, por exemplo.

5.5. Alianças com empresas e organizações da sociedade civil (OSCs)

A arte da parceria: mais e mais empresas estão confiando em parcerias locais, iniciadas e fomentadas pelos escritórios locais, e que acabam sendo muito mais importantes do que as grandes parcerias internacionais ou nacionais — embora isso não seja aparente. Essas alianças podem ser formadas com outras empresas (por exemplo, uma fornecendo transporte e dinheiro e outra oferecendo trabalho voluntário) ou com organizações da sociedade civil (OSCs) que já atuam na localidade. Os líderes voluntários conduzem diálogos com as comunidades, visitam as instituições, conversam com o governo local e com as OSC que atuam na área, que podem ser chamadas a trabalhar como parceiras: as OSCs são as grandes conhecedoras dos problemas que todos enfrentam.

“Cerca de 95% de nossas atividades voluntárias são realizadas em colaboração com entidades sociais: a atividade voluntária é criada dentro do projeto de uma entidade social. Precisamos desse relacionamento”.

“Somos financeiras e seguradoras, desde o início buscamos aliados do setor social. Nunca fomos para uma comunidade sozinhos. Sempre quisemos ter relacionamentos de longo prazo e ir junto com um especialista social com experiência, com uma população definida, em projetos de longo prazo, em que possamos entrar e também sair”.

“O que funcionou para nós é trabalhar em conjunto. As OSCs têm o relacionamento com a comunidade e é muito melhor entrar e adicionar onde uma organização já está impactando do que fazermos uma atividade isolada. Neste caso, as alianças funcionam muito bem, construímos a atividade em conjunto e o impacto é maior”.

“Já temos uma rota traçada pelos clientes pro bono: conhecemos muitas OSCs ou empresas sociais e funcionam bem porque já conhecemos mais ou menos seus projetos e tentamos somar a eles”.

“Buscamos alianças com organizações que já são reconhecidas e que seu impacto já é ótimo.”

“Não podemos fazer nada se não estivermos associados. Precisamos de parceiros sociais, ou empresas ou governos para transmitir a mensagem de um consumo moderado de bebidas alcoólicas.”

Na resposta a catástrofes, a maioria das empresas faz parceria com a Cruz Vermelha, o Exército de Salvação ou outra organização desse tipo. Mas no dia a dia de seus programas, os vínculos locais lideram amplamente. Aqui temos que ressaltar dois tipos de visão: as alianças com OSCs receptoras do trabalho dos voluntários e/ou aquelas que dão treinamento a eles, e as alianças com instituições nacionais ou globais que (também) implicam em doações de recursos financeiros da empresa: as mais nomeadas foram Junior Achievement, CARE, Cruz Vermelha. Menos nomeadas: Ashoka, Youth Service America, por exemplo.

“Somos parceiros do WPF (Programa Mundial de Alimentos, que faz entrega de alimentos por drones em áreas de guerra ou difíceis de alcançar), com o CARE, a Cruz Vermelha e o Crescente Vermelho.”

No entanto, o contato com as OSCs pode ser visto como delicado, dependendo de como essas organizações se posicionam — por exemplo, fazendo cobranças financeiras pelo trabalho oferecido voluntariamente pelas pessoas.

“Sem dúvida, trabalhar com OSCs é uma parte essencial do nosso voluntariado. Porém, eles vêm de maneira empresarial: ‘eu convido você a participar, mas você tem que pagar por isto e aquilo’... e nós não doamos, mas sim oferecemos serviços legais gratuitos”.

“De repente você trabalha com algumas organizações que cobram para sermos voluntários. Esta é uma limitação para as escolhas. Mencionamos o exemplo de uma fundação com a qual trabalhamos na Argentina (em que mesmo o fundador trabalha voluntariamente) para que, quando tiverem de escolher lugares e aliados, escolham esse tipo de fundações, para não dar dinheiro a uma fundação que tenha um nome e que você pague pelo tempo de voluntariado que o voluntário faz “.

5.6. Tecnologias de gestão e rede social

A maioria das empresas entrevistadas não utiliza qualquer sistema específico para gestão de programas de voluntariado: foi bastante comum o relato de uso de planilhas comuns (pacote Microsoft Office ou planilhas online do GoogleForms), tanto para registro das atividades quanto para análise de resultados. Os coordenadores e voluntários, na maioria, comunicam-se por e-mail, telefone e WhatsApp. Muitas utilizam páginas nas redes sociais comuns (Facebook, Twitter, LinkedIn) para divulgar as ações, que podem somente ser comentadas pelos voluntários.

“Isso seria interessante. Por enquanto, usamos o e-mail”.

“Não usamos na América Latina. Sim, gostaríamos de ter algo simples para a administração e para o uso, especialmente para o usuário, de modo que seja algo de uso frequente. Nunca encontramos algo que pareça apropriado e prático.”

“O que usamos é um arquivo do Excel no qual gerenciamos tudo. Relatamos os indicadores que estamos medindo e que têm que ver com o voluntariado corporativo. O instrumento global está bem completo. Às vezes, somos solicitados a dar mais informações do que nós podemos, porque é novo (começamos a implementar este ano) e estamos nos adaptando a tudo o que temos para relatar e fazer.”

“Coletamos as informações manualmente e depois passamos para o formulário virtual (no GoogleForms). Gostaríamos de uma plataforma articulada com os nossos programas de voluntariado, oferecendo o cronograma de atividades e o número de voluntários necessários para cada um deles. Isso permitiria a análise da participação, gerar relatórios, processar e quantificar a informação.”

No entanto, há organizações já procurando profissionalizar o sistema de registro de atividades e análise de resultados: 19 empresas usam sistemas próprios, criados internamente ou por fornecedor externo, ou usam plataformas online. E cinco empresas usam ou já usaram o sistema de mobilização social V2V (<http://www.v2v.net>): quatro sediadas no Brasil e uma na Argentina. Outras empresas estavam estudando adotar o V2V ou utilizam outros sistemas do mercado (nem todos voltados exclusivamente para a gestão de programas de voluntariado):

- Volunteer Match;
- Your Cause;
- Hang Out;
- Salesforce: Volunteer Management;
- Benevity;
- Workplace;
- Volunteers Rewards;
- CyberGrant;
- Yammer;
- Catchafire;
- Make a Difference;
- Gifts, Optimy, Give to Asia, Resource Foundation e MicroEdge (para receber e administrar doações).

Os sistemas podem servir para administração e/ou relacionamento: dependendo de suas funcionalidades, permitem o registro de atividades (tipo e carga horária e número de beneficiados), comunicação entre voluntários (como numa rede social) e deles com a coordenação, compartilhamento de fotos, campanhas de motivação e até treinamento (por meio de webinars) e coordenação de eventos. Também podem servir para registro de doações (de produtos ou dinheiro). Uma funcionalidade muito relatada é a publicação de oportunidade de ação voluntária, de forma que os voluntários possam se inscrever automaticamente. Os relatórios dos resultados podem ser gerados individuais ou por grupo. Os sistemas podem ter interação com a área de recursos humanos das empresas, fazendo o pré-preenchimento de dados dos funcionários.

“A plataforma virtual é a nossa prática mais inovadora. É uma rede social de voluntários que permite comunicar-se, receber feedback, compartilhar resultados. Isso nos ajuda a construir um relacionamento de longo prazo e podemos levar a história de cada voluntário”.

“Não se torna uma rede social, mas para cada atividade há uma galeria de fotos. Estamos muito satisfeitos com o sistema, porque temos projetado de acordo com nossos pedidos e não tivemos quaisquer problemas. Dissemos aos colegas de sistemas o que queríamos fazer e o construímos juntos. Todas as alterações que desejamos implementar fazemos juntos. É feito ‘à la carte’”.

Essas “redes sociais de voluntários” fazem sucesso: são aplicativos exclusivos para voluntários, para se inscreverem nas atividades, se conectarem com o escritório técnico se tiverem dúvidas, dizerem se não podem comparecer, ou se forem aparecer com um amigo... O aplicativo notifica quando há atividades de interesse no seu território, convida a subir fotos e se comunicar com o resto dos voluntários.

“Não há muitas empresas que investiram em uma ferramenta para que seus voluntários tenham na mão toda a informação, facilitando sua vida como voluntários. É uma ferramenta para gerenciar sua vida como voluntário a partir do seu bolso”.

A geolocalização também pode ser usada, nesses sistemas, para incluir o mercado das comunidades próximas às lojas nas decisões sobre o que o bairro precisa que a empresa faça. Isso liga o cliente à loja e à loja com a clientela, com a comunidade.

“O papel principal do voluntário nesses programas de produtividade é a conexão com o mercado, para facilitar a abordagem e a conexão com a loja e para que o produto chegue à prateleira e seja vendido”.

Mais de 30 empresas declaram não ter uma plataforma com opção de rede social, no sentido de permitir que os voluntários se comuniquem diretamente com outros colegas, de forma descentralizada, sem a interferência dos gerentes ou comitês. Outras dizem usar perfis internos de Facebook internos, e algumas declaram usar Your Cause ou Volunteer Match, boas para gestão, mas que não permitiriam essa interação. Notadamente é este o maior desafio tecnológico: a comunicação livre entre os empregados por uma plataforma especificamente dedicada ao voluntariado. Em geral as políticas são bastante restritas em termos de mídia social. Algumas empresas têm intranet e outras comunicações internas, mas reconhecem que precisam fazer um melhor trabalho de promoção interna e externa. Algumas organizações estão cientes dessa funcionalidade e desejando ou em vias de migrar para sistemas que permitam a interação entre voluntários — o que inclusive pode representar um meio de ouvi-los.

“Não há interação... temos comunidades de prática, mas não em tempo real. A ferramenta que temos em tempo real é a WhatsApp, o telefone ...”

Praticamente todas as empresas, no entanto, têm algum tipo de queixa ou insatisfação a respeito dos sistemas utilizados, por não atenderem todas as suas necessidades, estarem desatualizados, não serem intuitivos ou por não conseguirem (no caso das multinacionais) ter um sistema global. Uma das frustrações é o custo com a manutenção dos sistemas especializados, o que levou algumas empresas a encomendarem sistemas customizados para projetos ou até manterem as atividades controladas por softwares comerciais já disponíveis (porém não especializados), como o pacote Office. O alto custo também impede a migração para sistemas que permitam o uso em celulares.

A falta de registro das atividades por parte dos voluntários (seja por desconhecimento das funcionalidades, seja por impossibilidade, por exemplo pela falta de acesso à internet) faz com que os dados que serviriam para gestão fiquem incompletos, pois a inserção de dados precisa ser feita manualmente pelos gestores (especialmente para gerar correspondências entre horas e doações). A segurança dos dados também é uma preocupação das empresas, que estão atualizando os sistemas com esse objetivo, inclusive com hospedagem na intranet corporativa — e as políticas internas de segurança muitas vezes impedem a implantação de funcionalidades.

“A tecnologia é particularmente um desafio para nós: em alguns locais do programa, às vezes a eletricidade cai nos lugares que estão servindo ou o sinal de wifi é irregular. Dependem das conexões da equipe, o que não é muito confiável. Para o período de candidatura de projetos, as OSCs enviam projetos através de uma plataforma e os funcionários se inscrevem através de outro sistema, e os dois precisam se juntar em algum momento. Isso é algo que eles estão tentando melhorar.”

“Com base em nossa política das 25 horas pro bono, criou-se uma ferramenta na página de intranet global, chamada Time Keeping Tool, onde se pode ver quantas horas realizou e quantas horas faltam fazer. Criamos esta ferramenta nós mesmos e as pessoas podem registrar suas doações. (Não usamos a ferramenta de doação usada pelos Estados Unidos e Londres porque eles têm uma cultura de doação maior).”

“Gostaria de conhecer um pouco melhor o impacto do trabalho voluntário, o que não é muito claro. O programa não possui uma maneira de medir a eficácia e o impacto, mas, no momento, o que eu gostaria é um programa que pelo menos me fornecesse os dados sistematizados.”

6. O que significa a avaliação do programa na sua empresa?

“Sem dados, você não passa de mais uma pessoa com mais uma opinião. Mas apenas bons dados não garantem boas decisões; somente uma boa análise e as corretas interpretações trazem valor ao processo estratégico de tomada de decisões.”

A avaliação ainda é um desafio, apesar dos mais de 40 anos transcorridos desde os primeiros programas empresariais. Os insumos e resultados são onipresentes e a avaliação do impacto continua a apresentar quase as mesmas dificuldades de sempre.

As empresas com programas transnacionais específicos de transferência de habilidades envolvem poucos funcionários que usam intensivamente o seu tempo e poderiam demonstrar algum impacto proveniente desses esforços de voluntariado. Mas para as outras atividades dos demais programas, eles ainda fazem a contagem do número de voluntários, de projetos, de participação em um grande dia de serviço, o número de atividades, como *workshops*, encontros, treinamentos, aulas, e a quantidade de pessoas que deles participaram. Novamente, estamos frente a resultados de atividades, mas não à evidência das mudanças que estes resultados tiveram na vida das pessoas afetadas.

Parece haver mais interesse em ajudar com o fortalecimento institucional das OSCs, embora essa tenha sido uma tendência de crescimento lento. Pode não ser possível mensurar o impacto de alguns projetos — a menos que se conte anedoticamente o impacto nos corações e mentes dos funcionários envolvidos. Ainda se privilegiam projetos que têm algum tipo de qualidades “mensuráveis”, mesmo que seja apenas contando coisas.

O programa de voluntariado em si costuma ser avaliado a cada dois ou três anos, por equipe externa, em uma proporção ínfima, entre 5% e 8% (duas empresas). Mas os resultados das ações são avaliados pela grande maioria (mais de 80%).

“Medimos a participação, basicamente horas e atividades.”

“Temos indicadores, mas são mais de eficiência e desempenho, e não de impacto.”

“Baseamos os indicadores não no número de voluntários ou horas de voluntariado, mas em quantas pessoas a mais podem ser afetadas pela ação.”

“Levantamento, entrevistas, testemunhos, para medir a logística e também a satisfação dos voluntários.”

“Se detectamos um problema no emprego dos jovens ou na deserção do ensino médio, procuramos mudanças e que os indicadores se movam no longo prazo (três a cinco anos, o tempo mínimo para ver as mudanças).”

“Estamos começando a medir se as pessoas reconhecem ter desenvolvido habilidades após as atividades e se existe tal transferência de capacidades nas organizações.”

“Fazemos pesquisa anual com os empregados para sentir o “pulso”: onde eles estão no seu apoio a atividades?”

Não obstante, ao aprofundar os conceitos, vemos que os entrevistados usam a palavra avaliar com o significado de “contar quanto...” o que foi “registrado”, “o que aconteceu”. Com pequenas exceções, a maioria não usa o conceito básico de avaliação: interpretar evidências, extrair conclusões, fazer juízos de valor, comparar as evidências, articular valores e examinar pressupostos, enxergar contradições e inconsistências. Ou, ao menos, realizam empiricamente algumas dessas análises, mas não temos visto nos materiais escritos e publicados uma interpretação crítica. É que a avaliação, ao identificar o nexos entre resultados, estratégias e objetivos, produz um nível de exposição que requer maturidade, a maturidade de se expor frente ao público e as demais empresas com nossos acertos e nossos erros.

Várias declaram avaliar impacto, mas em realidade referem-se aos resultados das ações. Menos de 10 empresas informam se preocupar com as mudanças — aliás, palavra esta que surge em poucas narrativas —, sobretudo na aquisição ou fortalecimento de habilidades dos voluntários, ou na mudança que a OSC possa ter tido após ou com relação às atividades voluntárias. Em mais de 35 empresas deste estudo, a avaliação costuma ser quantitativa, numérica; e cerca de 20 empresas fazem avaliação mais do tipo qualitativo (várias mencionaram os dois tipos).

E por que não se avalia corretamente? Talvez porque não se sabe aonde se quer chegar?
Por que não se colocaram metas? Por que não se declararam de antemão os resultados esperados?
Por que não se desenharam objetivos consistentes?

Lembrando que “objetivo” é uma declaração específica do propósito de alcançar um determinado fim, e deve sempre expressar uma intenção de mudança. “Impacto” é a mudança que os resultados que conseguimos com as ações provocam no sujeito/causa/público beneficiário da ação.

Porém, a narrativa está mudando. Uns cinco a sete anos atrás não se ouvia tanto falar de impacto com conhecimento de causa, impacto significando mudanças. Muitos mencionavam impacto, mas se referiam somente a indicadores de resultados, quantidades, percentagens etc. Hoje o conceito está mais apropriado, mais sólido, e mais empresas entendem seu alcance. Acreditamos que a pressão da sociedade nos últimos anos por “resignificar” esses conceitos tenha ajudado na compreensão e aceitação.

Quando perguntamos pelos instrumentos de coleta e os indicadores que utilizam para tirar suas conclusões, recebemos respostas de dois tipos: a) métricas, ou b) índices qualitativos, como detalhados a seguir.

Métricas:

- Taxas de participação de empregados voluntários (absoluta e relativas)
- Horas utilizadas (às vezes separam entre planejamento e realização em si das ações, especialmente aquelas que trabalham com comitês)
- Número de OSCs beneficiadas
- Número de pessoas (públicos atendidos/atingidos/alcançados)
- Número de projetos realizados
- Tipo de temas escolhidos (pela empresa e/ou pelos voluntários)
- Números e quantidades de materiais arrecadados
- Duas empresas mencionaram “cobertura de mídia”
- Uma empresa mencionou a valoração econômica das horas empregadas
- Uma empresa mencionou “custo versus impacto”.

Índices qualitativos

As seguintes foram as respostas dos entrevistados para índices qualitativos, entre alguns outros citados de forma menos concreta.

- Mudanças percebidas nos voluntários: mais de 20 empresas
- Satisfação do voluntário: mais de 15
- Satisfação dos beneficiados: mais de 10
- Mudanças percebidas nas/pelas OSCs ou público atendido: 9
- Desenvolvimento de competências e habilidades: mais de 8
- Significado para a empresa: 2
- Valor compartilhado: 1
- Logística e organização das ações: 2
- Indicadores de eficiência e desempenho: 1

Analisando esses achados, podemos perceber que o impacto na comunidade é medido somente com indicadores de resultados: “o que aconteceu? quantos foram afetados? e o que aconteceu com os resultados das ações?” Mas não se faz a pergunta: “e que impacto — que mudança — causou nas pessoas/causa/situação o resultado desse trabalho dos voluntários?”. Claro que esta pergunta precisa de mais tempo para que o próprio público atingido seja consciente de eventuais mudanças (não pode ser perguntado no final da ação, no calor do entusiasmo). Portanto, é recomendável que pelo menos aos 6 ou aos 12 meses se aplique uma pesquisa com essas perguntas.

Métodos de coleta de dados

A maior parte da coleta de dados é realizada por pesquisas, notadamente com os voluntários (mencionado por mais de 20 empresas, das quais cerca de 15 fazem antes e depois da ação). Algumas poucas empresas fazem pesquisa com as OSCs antes das ações e 8 a 10 fazem pesquisa após as ações, uma delas aos 6 meses depois de terminado o trabalho. Uma ou outra empresa declarou ouvir o público beneficiado depois da ação, esporadicamente.

O método mais comum utilizado são as pesquisas com questionários, em papel ou *online*, às vezes antes e em geral no final das atividades. Para 40% (16 empresas sobre 40) ocorre somente contagem, recopilação de números, enquanto 60% (24 empresas sobre 40) declaram avaliar ou analisar outros aspectos.

Metodologias externas utilizadas

- Duas empresas declararam utilizar a ferramenta True Impact, para medir ROI e SROI (*return on investment e social ROI*); uma delas utiliza também a ferramenta do CCC Group (Center for Corporate Citizenship da Universidade de Boston) e a própria Universidade.
- Outras três empresas declaram utilizar uma ou duas destas ferramentas: Energize World Volunteering Service, Voice Indicators e Endeavor.
- No Japão, uma das empresas utiliza análise de SROI (dividindo o valor social ou benefício total que uma iniciativa produz pelo custo de implementá-lo), sendo a pioneira na região neste uso na área da conservação da biodiversidade.
- Outra utiliza a metodologia do LBG (London Benchmarking Group).
- Uma empresa declarou preencher o formulário de avaliação do CEMEFI (Centro Mexicano para a Filantropia).

Por meio da análise das respostas, percebe-se que está surgindo uma forte tendência a avaliar níveis de satisfação (de voluntários e público), níveis de desenvolvimento de competências nos empregados, níveis de satisfação na comunidade com a transferência de conhecimentos. E que se compreende muito melhor o quanto apenas os números não são “indicadores”, e sim apenas o “tamanho” dos resultados, o que, sem análise, pouco significam.

Três pontos podem servir como alvo principal do olhar daqueles que coordenam programas de voluntariado no momento de avaliar:

- **Posicionamento estratégico empresarial:** causa escolhida, parcerias produtivas, integração com cidadania corporativa ou sustentabilidade.
- **Cultura de engajamento:** sistema (tecnológico) para facilitar o envolvimento dos colaboradores, estratégias para incentivar e promover o entusiasmo dos colaboradores, aproximação sistemática aos supervisores e gerentes intermediários e como participar: informação facilmente disponível para todos os colaboradores.
- **Métricas variadas,** significativas, oportunas, que contem o que queremos saber, além de depoimentos dos beneficiados (sempre e quando se analise a relevância destas métricas para o engajamento e o posicionamento empresarial).

Conclusão: é bom avaliar sempre... mas ter cuidado para não cometer estes erros:

- Medir muitos indicadores, sem estabelecer a prioridade e a hierarquia
- Medir para controlar (controle das metas em vez de enfoque na melhoria)
- Medir para cortar custos, em vez de melhorar o desempenho e a qualidade
- Medir apenas o previsto com o realizado (controle de prazo/cronograma de produção)
- Medir para descobrir erros (com objetivo de punir)
- Medir sem enfoque nas satisfações das pessoas (com foco principal no produto ou no processo)
- Medir sem considerar o progresso ou melhoria, de forma sistemática e integrada
- Medir dados incorretos e/ou ignorar os dados fundamentais.

Mencionamos a seguir alguns tópicos diferentes que as empresas nos relataram:

- Existe um diagnóstico de **valor compartilhado** que engloba toda a atuação do instituto; mede-se como o voluntariado impacta na geração de valor compartilhado e na licença social para operar.
- As metas do programa voluntário estão **vinculadas aos planos de desempenho de liderança sênior.** Existem diferenças regionais na avaliação.
- **Valoração econômica:** temos um elemento diferencial: quantificamos apenas o voluntariado em horário de trabalho que é aproximadamente 30% do total de horas; estamos *migrando* para a forma como medimos a contribuição do voluntariado no **desenvolvimento de competências** dos voluntários.
- **O programa passa por avaliação externa** desde 2008, em períodos que variam de dois a três anos de intervalo. Os projetos e as ações dos voluntários não são avaliados, nem têm indicadores.

Seguem-se agora os próprios depoimentos dos entrevistados, com relação à **avaliação quantitativa.**

Os indicadores usados são variados: número de voluntários, número de horas, número de beneficiários diretos e indiretos, número de países participantes, número de cidades participantes, número de parceiros; doações (quantas foram feitas e a quem); também se medem o nível de participação dos trabalhadores, o nível de satisfação da entidade social, o nível de satisfação dos funcionários, indicadores de produtividade, aumento de renda. E também cobertura da imprensa externa em alguns casos.

A percentagem de participação é muito importante, para saber quantos estão envolvidos. Como alguns dos objetivos de negócio são relacionados às pessoas, seu foco é no engajamento dos empregados. Em uma das empresas, analisam-se as taxas de participação em todos os países em que se encontram. Nos últimos cinco anos, foi construída uma rede de “repórteres”, através da persuasão e da recompensa; literalmente, existem centenas desses repórteres em todas as regiões e em todos os departamentos e provavelmente eles têm mais de 80% de toda a informação.

“O indicador principal é o número de horas e as causas em que trabalhamos. Baseamos todos os nossos relatórios nas causas, nas horas e na participação da equipe”...

“Os indicadores quantitativos são: número de voluntários, horas e atividades, número de beneficiários. Nós os medimos ouvindo as delegações e discutindo desafios com eles”...

“A C&A avalia os resultados em métricas: número de voluntários da empresa e da comunidade, beneficiários, horas de atividade, horas de planejamento, estimativa econômica de contrapartidas e parcerias, registro fotográfico, depoimentos”.

Em geral aplicam-se questionários aos que participam nas atividades, perguntando sobre a satisfação com os conteúdos do programa, especialmente a impressão que tiveram, conteúdos a serem aprimorados etc., o que se torna a base para a próxima implementação.

Também se realizam pesquisas antes e depois com indivíduos e OSCs. Com estes materiais criam histórias de sucesso e, em certos casos, histórias de clientes. Todas as parcerias e programas acima de um limite de doação ou investimento estabelecem seus níveis de resultados/impacto.

No caso da **GSK**, o programa PULSE é avaliado muito de perto: várias pesquisas são completadas pelos voluntários, antes de entrarem em uma atribuição PULSE, durante e após a atribuição. As OSCs também são pesquisadas logo depois da ação e seis meses depois.

“Não temos uma avaliação de impacto. Apenas resultados. Essa avaliação é basicamente numérica e de satisfação com os voluntários e beneficiados. Não existe avaliação do programa como um todo e nem das ações, com seus indicadores”.

“A maioria do que temos é quantitativa, então sabemos quantas horas, quantos funcionários estão envolvidos em projetos, quantas instituições sociais. Mas, obviamente, isso não diz nada sobre a qualidade. Então, eu escuto o que os intermediários me dizem, o que as instituições sociais me dizem e como os funcionários se sentem”.

“Não medimos o impacto. Temos uma pesquisa voluntária que é aplicada no final de cada ano e é avaliado o nível de satisfação do voluntário com o desenvolvimento do programa. Não deciframos ainda como a medida de impacto é feita, temos apenas indicadores de resultados; ...a mudança no ambiente escolar é evidente. Sabemos que medir esse impacto exige um grande esforço em tempo e dinheiro para gerar indicadores que mostrem a mudança”.

E quanto à avaliação qualitativa...

Ao se falar em avaliação qualitativa, imediatamente surge a palavra “impacto”, que tem se tornado o “mantra” dos últimos 10 anos. Porém, percebemos que ela é usada sem muita precisão teórica, porque muitos entrevistados ainda dizem “vamos medir impacto: os números de...”

- *Em geração de impacto, se foram pintadas 5 escolas ou 100, não é o importante. Em verdade, o que interessa é saber se essa atividade foi mobilizadora para gerar **compromisso** dos empregados.*

Na plataforma virtual, os comitês preenchem algumas avaliações qualitativas em relação à ação: os **aprendizados**, o que fariam diferente, os desafios e as soluções encontradas. Especialistas em monitoramento e avaliação trabalham com os champions para criar ferramentas avaliativas, auxiliando-os para atender às necessidades e expectativas dos projetos.

- *No final do ano, fazemos uma comparação entre o que foi gasto em responsabilidade social, o que foi trabalhado na responsabilidade social e quanto teve impacto (em quantas pessoas). Com isso, obtemos um **custo por impacto** que apresentamos ano a ano para proteger nosso orçamento.*

Internamente já se começam a pedir medidas de impacto: menos foco em atividades, em cobertura, workshops, pessoas ... e mais sobre as **mudanças** que estão sendo feitas nas pessoas.

- *Na educação financeira, em vez de fazer oficinas abertas a toda a comunidade, nos concentramos na população que decide comprar sua casa, então teremos alguns indicadores, como a **percentagem de deserção** depois de terem sido guiados e acompanhados por voluntários. Para os voluntários, é uma bênção saber a conquista dessas famílias quando completarem seu processo de aquisição de casa.*
- *Medimos se os nossos funcionários sentiram que seu nível de **relacionamento** com a empresa aumentou, se eles relatam que suas **habilidades** ou **confiança** aumentaram porque participaram de atividades de voluntariado ou que através desse compromisso ou esse contato com as comunidades **entenderam** melhor conceitos tais como igualdade, direitos humanos etc.*

Nas pesquisas de **reputação** da empresa, a comunidade valoriza muito o que o voluntariado faz. Não se buscam muitos indicadores que, no final, não agregam valor à informação; prefere-se buscar o melhor indicador para saber se o conjunto de atividades significou alguma coisa para a empresa, que a **geração de valor** seja o ponto onde a campanha se concentre e não se perca em dados desnecessários.

As horas não são mais o “Santo Graal”. Trata-se mais do **número de projetos** liderados pelos seus empregados, ao invés de horas; eles estão criando impacto, mostrando seu compromisso com a comunidade e um alto nível de engajamento com a empresa.

- *Nós tentamos basear os indicadores não no número de voluntários ou horas de voluntariado, mas em **quantas pessoas podem ser afetadas** com o que estamos fazendo, quantas pessoas posso alcançar. Se restaurarmos ou criarmos uma sala de aula multifuncional para crianças autistas, isto permitirá que a OSC atenda 30 novas crianças e o contamos através da televisão e das redes sociais. Também medimos o impacto desses programas de TV: a classificação, as impressões são mensuradas ... O Piedra Papel Tijera quando aparece é o top 10.*

Uma das empresas declara ser muito focada no voluntariado de qualidade. Prefere que um funcionário vá três vezes por semana para ajudar uma criança do que centenas de empregados fazendo algo apenas uma vez por ano.

- *Fazemos sondagens. Medimos os temas de **logística** e a **satisfação** dos voluntários. Vamos monitorando a execução através da ferramenta Indicadores VOICE.*

Se a satisfação dos voluntários for baixa, a equipe de coordenação do programa não recebe um bônus.

- *No caso de programas de longo prazo, como o SUMA, a medição do **impacto** é feita nas crianças com o **mesmo fornecedor** que faz a metodologia. No banco, queremos construir histórias que inspirem, e contá-las da melhor forma para que a imprensa as ache atrativas e as publique.*

Os indicadores de impacto têm a ver com a análise anterior que é feita da comunidade: por exemplo, detecta-se um problema no emprego dos jovens ou há deserção do ensino médio. Procuram-se as mudanças e que esses indicadores se movam no longo prazo.

- *Estamos começando a medir se as pessoas reconhecem ter desenvolvido **habilidades** após as atividades e também nas organizações, ou seja, se existe uma **transferência de capacidade** e uma mudança com o que estamos fazendo...*
- *Com recursos humanos, desenvolvemos um programa de team building para o **desenvolvimento de habilidades** nas equipes de trabalho... O trabalho é feito antes da ação e após a ação: as ações de cada projeto são adaptadas às equipes... Antes se detecta a necessidade de habilidades a desenvolver com o líder da equipe; planeja-se a ação voluntária que desenvolve essas capacidades e, após a atividade, se faz um resgate junto com aqueles que participaram e o supervisor do time para verificar o que foi alcançado.*

Porém, alguns coordenadores já têm uma narrativa mais próxima aos conceitos hoje utilizados e percebemos que estão no caminho mais próximo ao entendimento.

- *O impacto dos programas é um pouco difícil porque você não pode definir um objetivo (como beneficiar 7.000 jovens em preparação para o emprego) se você não possui as pessoas que implementam os programas. Então vou me comprometer com algo que não sei se vou conseguir. Então, ao invés disso, eu meço o que faço nos meus eixos sem objetivos concretos, mas isso faz com que o **impacto seja disperso e não possamos medi-lo tão bem.***
- *Nossos indicadores são, acima de tudo, de **eficiência e desempenho**, e não de **impacto**. Avaliar a mudança que o treinamento traz, por exemplo, se houver um aumento nas pessoas contratadas, ou um aumento nas vendas ou se a lucratividade aumentar, e qual a porcentagem disso depende de nós e do suporte que nós temos dado e qual porcentagem depende somente deles e de outros fatores.*

7. Qual é a história que contam ao mundo sobre o seu programa?

As empresas destilam dos seus programas o que de melhor elas percebem, e falam por exemplo do uso de metodologias de inovação e da tecnologia, como no “Game do Bem”; dos funcionários que têm orgulho de trabalhar numa empresa que se envolve com a sua comunidade, ou que o voluntariado acaba gerando melhores cidadãos socialmente conscientes.

*“Temos uma história para quase todas as atividades, porque temos linhas de ação muito diferentes. Mas a história que nos une é: **juntos fazemos mais**”.*

*“**Mudança!** Mais estratégia, mantendo um modelo aberto para as paixões pessoais dos funcionários. Eles estão até pensando em montar uma nova história”.*

Várias empresas contam que os seus voluntários podem compartilhar seus conhecimentos com a comunidade, e que, ao mesmo tempo em que ajudam a comunidade, eles se desenvolvem como pessoas e como profissionais. Na **Audi**, é muito apreciado o envolvimento dos empregados, mesmo que seja um esforço privado, em suas próprias horas livres. Com o atual projeto de refugiados, eles publicam histórias sobre o envolvimento de uma determinada pessoa a cada duas semanas.

Temos notado que na **Amway**, incentivam e inspiram os empregados a serem voluntários em sua comunidade através de #AmwayVolunteers, sejam seus funcionários individuais, sejam os ABOs, compartilhando as histórias de cada um. E a empresa vai além disso, olhando para eles de uma perspectiva de negócios; que aqueles ABOs se sintam incluídos é bom para a empresa e, portanto, para as comunidades onde pessoas da **Amway** estão fazendo negócios em todo o mundo.

Há programas antigos entre as empresas contatadas, de oito, dez anos e mais ainda. O programa de voluntariado da **Intercement** existe há bastante tempo na história da companhia, desde 2009, com uma ação de grande divulgação que é o Dia do Bem-Fazer e que acontece de maneira ininterrupta até os dias de hoje. Em alguns casos, há voluntários que participam desde o início, ou que participavam, saíram da empresa, voltaram e continuam participando, mostrando um compromisso real e genuíno.

Um bom número de companhias não faz marketing com seu programa, elas não estão esperando um retorno importante do investimento, nem que sejam louvados ou conhecidos por isso. Em alguns casos, há, sim, um compromisso:

“Pessoas ligadas à nossa cultura, funcionários comprometidos e potenciais clientes. Tudo é feito de forma orgânica. Essa é a narrativa que estamos trabalhando internamente e externamente”.

A publicidade está melhorando um pouco, mas em alguns ambientes acredita-se que o programa de voluntariado é “o segredo mais bem guardado”. É claro que não se pode anunciar algo que não aconteceu ou que não é verificável. Uma vez que os resultados são produzidos, só nesse momento as histórias podem ser construídas.

Promove-se bastante que a comunicação não seja superdimensionada, mas que mantenha um equilíbrio.

“Estamos trabalhando na documentação da experiência: tivemos uma primeira etapa em que não fomos muito bem, então neste momento estamos fechando um estágio de documentação com nossa equipe da Fundação que nos permitirá ter a história do voluntariado e a nossa aprendizagem”.

Mais da metade dos entrevistados confirma que os programas procuram projetos de qualidade em que o voluntário realmente se transforme na medida em que atua.

“Precisamos do engajamento real de todos para poder liderar dois mil voluntários em todo o país com uma equipe de três pessoas. Conseguir uma fórmula que funcione, sem ter uma grande equipe, é uma façanha”.

Para muitos, o sonho corporativo é unir as pessoas para construir um mundo melhor. Os voluntários vão sendo distribuídos nas atividades associadas a algumas de suas marcas. Por exemplo, ao falar sobre crianças e jovens, a empresa enfatiza que essa marca está realizando uma determinada atividade junto com voluntários da empresa e a sociedade civil. *“Esse é o fio da história”.*

Vejamos mais alguns casos de histórias que as empresas contam:

*“Até recentemente, haviam feito relatórios numéricos das realizações: o que foi feito, quantos voluntários, em quanto tempo, quantas pessoas participaram. O grande esforço foi obter a participação dos voluntários, até acompanharam com mensagem de animação e convite para se voluntariar.... **Agora eles querem compartilhar a relevância do que eles fazem: como eles mudaram a vida das pessoas, o que dizem aqueles que participaram de um projeto. Agora é contar a história a partir da perspectiva dos diferentes atores...**”*

*“É mais do que gratificante ver os voluntários durante as horas de trabalho fazer essas ações para ajudar a sociedade. Eles enchem sua alma quando podem incorporar uma pessoa dos cursos na vida profissional, não só para a gratificação dessas pessoas, mas também para suas famílias. **O voluntário agrega valor internamente para saber, misturar, entrelaçar entre diferentes posições com o mesmo espírito. É o coração do nossoprograma”.***

A missão da empresa espanhola **Caixa**, como fundação e como banco, é:

“transformar a sociedade, para melhor. Facilitamos com ferramentas, recursos e conhecimento que mais pessoas possam ser voluntárias e transformar a sociedade conosco. Os que estão na frente são nossos empregados que conhecem nossa cultura, nossos valores e aqueles que levam no peito a “estrela” [símbolo visual da Caixa]: eles são os embaixadores da nossa estrela...”

“Somos membros do CLAVE (Conselho Latino-Americano de Voluntariado Empresarial), em que também tentamos dar visibilidade às ações, mas acima de tudo, promover um impacto voluntário com a inovação.... O objetivo é poder realmente fazer crescer o negócio de forma sustentável e gerar reputação de marca através de práticas de marketing responsáveis; o fortalecimento de nossas comunidades, o desenvolvimento de nossos talentos, tudo está dentro da mesma estratégia”.

A história muito bem articulada da **EDP**, empresa de energia nascida em Portugal, e merece uma leitura atenta:

*“Nossa energia está transformando de fato o mundo. Seja pessoa a pessoa, comunidade para comunidade, estamos fazendo a diferença. Partindo dessa ideia, a grande campanha global chamada **Parte de Nós** está sendo cada vez mais percebida como parte da nossa energia; mais e mais voluntariado está conectado e alinhado com o que fazemos, cada vez mais perto das comunidades, cada vez mais alinhadas com nossas competências, com os negócios, desafiando cada vez mais os funcionários a compartilharem sua energia, o que eles sabem fazer e o que eles fazem bem. Nós contamos internamente essas histórias*

para mobilizar outros funcionários através da nossa intranet e nossa televisão corporativa. Cada vez temos mais voluntários contando suas experiências, fazendo blogs internos; nas entrevistas, você pode ver no rosto e na expressão deles a emoção de contar a sua vivência. Estamos trabalhando cada vez mais nesta dimensão de testemunhos e histórias de transformação”.

Com relação à comunicação, temos também um exemplo interessante da CAIXA:

“Uma equipe de comunicação compartilha todos os meses os impactos na imprensa e online. Na área digital, nos ajudam com Facebook e Twitter e atingem centenas de milhares de pessoas, não apenas voluntários. A cada mês, podemos ver cerca de 150 a 200 impactos de voluntariado na mídia. Todos os meses procuramos 8 ou 10 histórias diferentes que têm a ver com uma atividade, ou com um voluntário específico, e oferecemos a notícia à mídia. Trabalhamos sobretudo localmente porque a obtenção de uma página em um meio nacional geralmente custa dinheiro e fica perdida entre muita informação; um jornal local não custa tanto, o release se prepara junto com eles e a visibilidade é muito maior”.

8. O que viram as entrevistadoras

Realizamos uma entrevista com as entrevistadoras que trabalharam nesta pesquisa, para coletar suas impressões a respeito das próprias entrevistas. Segue uma síntese da visão dessas entrevistadoras.

Quais foram os impactos positivos que notaram no processo de consulta?

- As empresas abraçando o desenvolvimento da comunidade e, em alguns casos, até ajustando a forma como falam sobre a missão da empresa para incluir o compromisso com as comunidades:
 - Ford: “Construindo melhores comunidades”
 - Grainger: “A comunidade é o nosso cliente”
 - Dell: “Fazendo bem para as pessoas e o planeta”
 - BD: “Nossa missão é sobre o investimento social nas comunidades”
 - RBC (Royal Bank of Canada): “Queremos que nossos funcionários sejam melhores cidadãos”
 - Yamato: “O relacionamento direto com a comunidade e os clientes faz parte do trabalho diário dos funcionários”
- O interesse da maioria das empresas em trabalhar em voluntariado baseado em habilidades. Muitos perceberam que o melhor que podem oferecer é a sua experiência e rede de contatos e estão tentando construir programas com essa perspectiva. Isso pode constituir um precedente interessante para ações de voluntariado que promovam a sustentabilidade.
- A generosidade dos entrevistados em termos de compartilhamento de informações e a dedicação do seu tempo para responder as perguntas.
- O envolvimento da alta direção, que foi muito positivo em todos os aspectos e muito evidente em alguns casos. A liderança sênior da *UPS* (United Parcel Services) tem um retiro anual que incluiu a discussão do Programa de Voluntariado e também faz um projeto voluntário como parte de sua reunião. As lideranças de *Grainger*, *SAP* e *Dell* enviam mensagens regularmente para toda a empresa sobre o programa.
- A forma como aproveitam todos os seus recursos, expandindo o trabalho pro bono em vários níveis; doando serviços e produtos para ampliar seu funcionamento e o envolvimento dos funcionários.
- O envolvimento de funcionários de empresas da cadeia de suprimentos, desde as empresas que fazem peças automotivas, até os Concessionários da Ford que vendem os carros. O trabalho com “Oportunidades Transformacionais do Voluntariado” e os objetivos especiais de liderança para millennials para manter os funcionários na Ford.
- A construção de cidadãos corporativos: por toda a empresa no RBC (Royal Bank de Canadá) os empregados estão muito envolvidos. Estão atualmente passando por um redesenho de todo o programa: trabalhando muito para permanecer “relevantes” para os interesses dos funcionários.
- O compromisso de longo prazo: os funcionários de **Yamato** estiveram muito engajados como voluntários após o terremoto de março de 2011 no Japão e têm mantido um compromisso na região. Além disso os funcionários

Houve quase nenhuma “decepção” na equipe: apenas quanto à falta de canais de comunicação para que um programa global possa efetivamente conhecer o que acontece em todos os lados, o treinamento escasso para voluntários, a “fragilidade” dos instrumentos de avaliação. Segundo palavras das entrevistadoras:

“Existem poucas empresas globais que realmente têm uma estrutura que lhes permite saber o que acontece em todas as suas localizações. Há definitivamente muito trabalho a ser feito sobre o tema da estruturação em um nível geral e uma grande necessidade de estabelecer canais para que a comunicação seja centralizada, mas ao mesmo tempo fluida, e que compreenda as particularidades dos contextos”.

“Há muito pouco treinamento para voluntários em empresas; existem principalmente kits de ferramentas ou manuais. Alguns usam organizações externas para treinar os funcionários em aspectos específicos, e em geral são as OSCs parceiras da ação ou especialistas no tema. Enquanto os voluntários geralmente não têm treinamentos extensivos, muitas empresas oferecem treinamento para seus embaixadores e líderes regionais”.

“A maioria das empresas usa pesquisas de funcionários para testar a eficácia de seus Programas. Este é o limite de sua avaliação”.

As empresas que mais impressionaram as entrevistadoras:

A cultura da **UPS** promove o voluntariado, começando no topo, com o CEO, que é presidente do conselho voluntário. Também oferece às OSCs colaboração para a logística de eventos, sua especialidade. O que a empresa conta como horas de trabalho é integralmente realizado no tempo livre dos funcionários, porque eles não recebem “dias de folga” para se voluntariar. Isso pressupõe um grande desafio à extensão da semana de trabalho aos sábados... como eles alcançarão seus objetivos até 2020, com menos tempo livre?

A **Softtek** (México) impressiona muito positivamente, fazendo um excelente trabalho: combina o que eles sabem fazer com o que podem dar. Esforços que estão nascendo na América Latina para o mundo, suas práticas globais são muito interessantes.

No banco nascido na Costa Rica **BAC Credomatic** se destaca a visão dos programas e seus objetivos e também o grande profissionalismo com que eles trabalham, assim como a enorme experiência de quem lidera, que é muito perceptível; sua presença junto aos gerentes gerais de cada país é inspiradora e reconhecida pelos voluntários.

A **SAP** está satisfeita com o impacto do seu programa transnacional nas comunidades e nos funcionários, mas percebeu que não era escalável. Então decidiu fazer seu programa *cross borders* localmente e o primeiro teste piloto foi realizado na Filadélfia em 2016. Os empregados foram dispensados pelo tempo necessário para trabalhar em questões comunitárias “próximas às suas casas” e a **SAP** descobriu, através de suas avaliações, que o impacto tanto no funcionário como na comunidade correspondeu ao mesmo impacto do seu programa transnacional, com uma fração dos custos.

A **Walmart** (México) impressiona na sua busca de impacto real na superação da pobreza: voluntários capacitando produtores e fabricantes agrícolas, através de tutoria, para melhorar suas práticas de produção, mas também para que possam comercializar e vender seus produtos, de forma que as mercadorias cheguem ao estágio final de exposição e venda nos hipermercados, ou que possam ser exportadas.

Em grande parte das empresas, os embaixadores, ou os grupos de afinidade ou os comitês de envolvimento na comunidade são formados por empregados muito comprometidos que organizam oportunidades de voluntariado de qualidade. A flexibilidade que as empresas **Energia de Portugal e Polar** (Venezuela) oferecem para cada região ou país para que, de acordo com os recursos e necessidades locais, os grupos ou comitês definam e decidam sobre as atividades a realizar, mostra um modelo bastante adotado por diversas companhias.

Na empresa **La Caixa** (Espanha), estão realizando um ajuste das prioridades: na busca de um voluntariado de maior impacto, sem negligenciar as iniciativas filantrópicas, a proporção de atividades e orçamento varia, dando 80% ao voluntariado transformador e deixando 20% para atender às necessidades específicas identificadas pelos líderes de cada localidade.

A opinião da **Johnson & Johnson** é que seus programas comunitários não devem ser “alinhados” ao negócio, mas “relacionados” com ele, o que traz uma ideia mais realista que as empresas podem adotar.

Na **GSK**, os níveis de parceria “escalonados” são bem pensados, interessantes e úteis na construção de diferentes tipos de colaborações.

Vimos até aqui inúmeros casos de empresas, programas, estratégias, ações; todos estão convencidos que seus programas de apoio ao voluntariado dos empregados são valiosos, úteis, enriquecedores para muitos atores.

Esperamos sinceramente que cada vez mais a energia solidária desses voluntários se espalhe pelo mundo e nos ajude a superar os tempos difíceis, auxiliando no desenvolvimento mais justo no planeta.

9. Glossário

1. **Articulação:** surge do efeito de encontrar pontos de convergência entre organizações para realizar ações conjuntas de responsabilidade social, a partir da identificação dos atores sociais que compartilham o campo de influência organizacional e a dinâmica que os anima.
2. **Cadeia de valor:** processo pelo qual um produto ou serviço chega à instância de consumo. Trata-se da relação entre fornecedores, canais e consumidores.
3. **Causas sociais:** causas de defesa de direitos, de conscientização, de mobilização, de assistência (sem fins lucrativos) para promover o bem público, através do bem-estar individual ou comunitário. As causas sociais podem incluir desenvolvimento econômico, meio ambiente, educação, resposta a desastres, fome, questões de gênero, diversidade, inclusão e outras.
4. **Colaboração intersetorial:** a prática de uma empresa que trabalha com outras instituições não empresariais (organizações governamentais, organizações sem fins lucrativos, meios de comunicação, escolas) em seu programa de participação comunitária ou de voluntariado ou outros.
5. **Comunidade:** conceito que se refere a grupos humanos que vivem juntos e compartilham espaços e códigos comuns. Esses espaços podem ser físicos e virtuais, e os códigos se referem a uma linguagem comum e a diversos aspectos da cultura.
6. **Contribuições em espécie:** bens, produtos, serviços ou equipamentos que são doados para uma organização ou causa, mas não seriam considerados uma contribuição financeira. Por exemplo, a doação de computadores não mais usada por uma empresa ou a compra de alimentos para um evento comunitário.
7. **Core business:** atividade principal da empresa. É o coração ou alma do negócio. As ações de responsabilidade social devem, necessariamente, ser articuladas de maneira a convergir com o *core business*, de modo que a contribuição da organização seja consistente com o que cada empresa sabe fazer.
8. **Cultura organizacional:** conceito que envolve tudo o que uma organização faz, bem como a forma como o faz. Isso inclui as práticas e conhecimentos, os usos e costumes de quem o integra, bem como seus estilos e procedimentos, formais e informais, entre muitos outros fatores.
9. **Desenvolvimento sustentável:** é o desenvolvimento que pode ser sustentado ao longo do tempo, não adulterando sua dinâmica contra suas próprias potencialidades.
10. **Destinatários:** são as pessoas a quem a ação comunitária ou o voluntariado são direcionados.
11. **Empregado (também chamado de funcionário, colaborador, associado, parceiro):** Uma pessoa nas folhas de pagamento da companhia empregada em tempo integral ou parcial. Inclui empregados temporários e intermitentes, assim como todos os funcionários que estão em licença por saúde, maternidade/paternidade e outras, em férias pagas. Os dados excluem os proprietários, os trabalhadores por conta própria, a família não remunerada, os trabalhadores agrícolas e os domésticos. As pessoas em período de aviso prévio, em licença não remunerada, em greve, não são contadas como empregados.
12. **Engajamento cívico:** o fio comum de participação e construção da comunidade. Significa melhorar a qualidade de vida, fazer uma diferença e desenvolver a combinação de conhecimento, habilidades, valores, confiança e motivação entre as pessoas. Elementos de envolvimento cívico incluem serviço comunitário, participação em grupos, conexão à informação e aos eventos do momento, conexão a indivíduos e organizações e envolvimento político.
13. **Filantropia:** o ato de uma empresa que faz uma contribuição financeira, não financeira ou em espécie para uma causa, organização ou indivíduo.
14. **Gestão:** é a ação e o efeito de administrar. São os mecanismos ou técnicas utilizados para o planejamento, organização, direção e controle de recursos para obter o máximo benefício econômico ou social possível.
15. **Impacto ou resultados do negócio:** mudanças significativas no desempenho de uma função comercial, tais como (mas não limitado a), mudança no engajamento dos funcionários, vendas ou reconhecimento de marca.
16. **Impacto:** mudanças intencionais ou não intencionais, positivas ou negativas, ligadas ao grau de cumprimento dos objetivos dos programas, mas que podem estar além do seu alcance direto.
17. **Indicador:** ferramenta de gerenciamento que permite quantificar, em um acompanhamento preciso, o cumprimento dos objetivos estratégicos. Também permite visualizar os resultados, esperados ou não, para aplicar ações corretivas sobre eles.
18. **Insumos:** medidas do investimento em dinheiro e não monetário realizadas em um programa, incluindo orçamento, horas de tempo da equipe, horas de voluntariado.
19. **Investimento social privado (ISP):** uso responsável, proativo e estratégico de recursos privados, cujo retorno esperado é o bem-estar da comunidade e seu desenvolvimento a longo prazo.

- 20. Liderança pública:** o ato de uma empresa assumir uma posição de liderança sobre uma causa social específica, promovendo a conscientização pública ou a mudança de comportamento (por exemplo, através de anúncios de serviço público, presença na TV, presença no rádio, nas redes sociais), defendendo mudanças de política, seja a nível mundial, nacional ou local.
- 21. Marketing de causa:** um esforço de *marketing* seguido por uma empresa que também visa a aumentar a conscientização, arrecadar dinheiro e/ou o envolvimento do consumidor por uma questão ou causa social, também conhecido como **marketing relacionado a causas**.
- 22. Organizações da sociedade civil (OSC):** organizações sociais de diversos graus de formalização com um propósito de promover os direitos, orientados para a atenção direta das necessidades sociais, complementando o estado e os mercados.
- 23. Parceiros da comunidade:** organizações com as quais uma empresa faz um compromisso específico de tempo, talento ou contribuição financeira ou em espécie.
- 24. Partes interessadas:** grupos de interesse ligados à atividade da organização. De acordo com a própria atividade da empresa, pode incluir acionistas e trabalhadores, a comunidade, os consumidores, a cadeia de valor, entre outros.
- 25. Planejamento estratégico:** processo para desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e recursos da organização às oportunidades do contexto, desde o desenvolvimento e implementação de planos para atingir objetivos específicos.
- 26. Plano de comunicação:** é um conjunto de ações de comunicação estabelecidas a partir da definição de objetivos e da estratégia a seguir, dependendo do público a ser alcançado e dos canais ou mídias que serão utilizados.
- 27. Programa de voluntariado empresarial (PVE):** um programa de voluntariado empresarial é definido como um esforço planejado e gerenciado que busca motivar e capacitar os funcionários para atender eficazmente as necessidades da comunidade com apoio da empresa. Os PVE, também chamados de programas de voluntariado no local de trabalho, programas de voluntariado apoiados pela empresa, ou programas de voluntariado dos empregados, geralmente são um componente do programa de responsabilidade social corporativa de uma empresa, do programa de participação comunitária ou outro programa que aborda o envolvimento da empresa em causas sociais.
- 28. Questões comunitárias:** os desafios sociais que impedem o “bem comum” daqueles que vivem e trabalham em uma área geográfica ou demográfica específica. Exemplos de problemas da comunidade podem incluir, entre outros: falta de moradia, infraestrutura, desemprego, acesso à educação e à saúde.
- 29. Realizações ou resultados:** medidas do trabalho completadas por um programa que indica progresso em relação aos resultados/impactos sociais ou de negócios sem mostrar a mudança significativa que os impactos ou resultados representam. Exemplos de realizações incluem horas voluntárias, indivíduos atendidos e sessões de tutoria realizada, por exemplo. Este termo de avaliação também é conhecido como produtos ou saídas (*outputs*).
- 30. Responsabilidade social empresarial (RSE)/responsabilidade social corporativa (RSC):** no início do século XX, a expansão da influência das grandes empresas, no processo de crescimento sustentado, gerou críticas e resistência em diferentes segmentos da opinião pública que exigiam condições equitativas. Em resposta a essa demanda, as empresas começam a desenvolver ações de responsabilidade social com base em um diagnóstico de sua própria organização, detectando os impactos negativos de suas ações na comunidade e chamando as partes interessadas para o diálogo, mapeando expectativas para dar respostas.
- 31. Resultados sociais/impactos:** mudanças significativas no bem-estar de indivíduos ou comunidades, tais como melhorias nos níveis de escolarização, segurança alimentar ou aumentos na alfabetização financeira, entre tantos outros tipos de mudanças, algumas mensuráveis de imediato, outras intangíveis no momento, porém mensuráveis a longo prazo com um adequado plano de avaliação.
- 32. Sociedade civil:** também conhecida como o terceiro setor, é a parte organizada da sociedade fora das estruturas comerciais e governamentais; as organizações que a compõem são consideradas “sem fins lucrativos” ou “não governamentais”. Inclui uma grande diversidade de manifestações que refletem os múltiplos interesses sociais que se articulam nela.
- 33. Voluntariado:** atenção às necessidades sociais, principalmente dos setores de menor renda, com base na ação coordenada dos grupos de voluntários. Embora o ponto de partida do voluntariado seja uma decisão individual de quem vai exercer, também é verdade que o voluntariado se expressa através das diversas organizações que o canalizam.
- 34. Voluntariado baseado em habilidades:** atividades de voluntariado usando as habilidades, conhecimentos e talentos de um voluntário para ajudar as instituições a prestar serviços à comunidade.

- 35. Voluntariado dos empregados:** programas e políticas de uma empresa que incentivam e mobilizam funcionários para se envolverem em atendimento direto em uma causa ou com uma organização sem fins lucrativos.
- 36. Voluntariado patrocinado pela empresa:** atividades de voluntariado em que a empresa investe recursos, dedicando tempo do seu pessoal ou apoiando suas iniciativas espontâneas; às vezes contrata intermediários ou organizações sem fins lucrativos para organizá-los, contribui com “dólares para quem faz” e outros tipos de apoio financeiro, de materiais, de transferência de conhecimento etc.
- 37. Voluntariado *pro bono*:** um tipo de envolvimento de empregados que se enquadra no serviço baseado em habilidades, o serviço *pro bono* usa as habilidades básicas de um voluntário para fornecer conhecimentos às organizações que servem o bem público. Isso pode incluir, mas não está limitado a fornecer serviços em tecnologia da informação (TI), marketing, design gráfico, consultoria de recursos humanos, suporte legal ou outros. O serviço *pro bono* caracteriza-se por três critérios: é um compromisso formal; um empregado desempenha a função profissional; e o compromisso é feito para um beneficiário formalmente reconhecido, tem um propósito de assistência e nunca distribui lucros. Se as empresas conhecem as taxas horárias reais para os empregados que executam o serviço *pro bono*, elas devem usar esses valores monetários. Na maioria dos casos, o *pro bono* beneficia diretamente a organização sem fins lucrativos, por exemplo, aumentando as operações internas e capacitação, e não os seus destinatários finais. Isso é consistente com o requisito de que o *pro bono* deve ser uma aplicação direta da descrição básica do trabalho desse empregado voluntário. Existem controvérsias sobre se o *pro bono* é um voluntariado do empregado ou é um serviço gratuito da empresa.

10. Bibliografia

1. 2016 Cone Communications Employee Engagement Study
2. Allen, K. *The social case for corporate volunteering*. Australian Journal on volunteering, 2003.
3. Allen, K. *The Big Tent: Corporate Volunteering in the Global Age*. Madrid, Spain: Ariel e Fundación Telefónica, 2012.
4. Allen, K., Galiano, M., Hayes, Sarah. *Global Companies Volunteering Globally*. IAVE, 2011.
5. America's Charities - *Snapshot 2017 - What U.S. Employees Think About Workplace Giving, Volunteering, and CSR*.
6. Basu, K. and Palazzo, G. (2008) 'Corporate social responsibility: a process model of sense-making', *Academy of Management Review*
7. BISC Comunitas - Destaque 2017. Uma retrospectiva da atuação social corporativa nos últimos dez anos, São Paulo.
8. BLG Associates. *Can Corporate volunteering support the bottom line? The Challenge. The Opportunity. The Case for Investment*. Londres, 2005.
9. Brown, W., Corporate Employee Volunteer Programs: Considering the Interests of Multiple Stakeholders. *The International Journal of Volunteer Administration*, 2005.
10. CECIP, Giving Around the Globe: 2016 Edition.
11. Charlton, K. *Seeking the Holy Grail of Return on Investment*, Communique, 2005.
12. Clary, E.G. and Snyder, M., *The motivations to volunteer: theoretical and practical considerations* - Current Directions in Psychological Science, 1999.
13. Corporate Citizenship. *Making a Difference, Corporate Community Investment: A Whole Programme Approach to Measuring Results*, Corporate Citizenship.
14. *Corporate Volunteer programmes: Benefits to Business*, New York
15. Deloitte, Volunteer IMPACT Surveys: 2005 to 2016
16. Deloitte, The Deloitte Millennial Survey 2017 - Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world. USA, 2017.
17. Deloitte. Deloitte Impact Survey: Building Leadership Skills through Volunteerism.
18. Fujiwara, D., Leach, M., Trotter, L. & Vine, J. (2014). *Measuring the Social Impact of Community Investment: A Guide to Using the Wellbeing Valuation Approach*. London
19. GDFE (Grupo de Fundações e Empresas). *Guía del Voluntariado Corporativo*. Buenos Aires, 2017
20. Gentile, G.C e Wehner, T. *How, why, and to what end? Corporate volunteering as corporate social performance*. International Journal of Business Environment · Zurich, January 2011
21. Grant, A., *Giving Time, Time After Time: Work Design and Sustained Employee Participation in Corporate Volunteering*. Academy of Management Review, 2012.
22. Haldane, A. *In Giving, How Much Do We Receive? The Social Value of Volunteering*. Bank of England, 2014.
23. Hirst, A. *Links between volunteering and employability*. Research Brief: Department for Education and Skills, 2001.
24. Independent Sector, *Measuring the Social Impact of your Employee Volunteer Program*, CSC Learning Lab Brief, Points of Light, 2015.
25. Innovation Network, Inc., *Evaluation Plan Workbook*. www.innonet.org.
26. Institute of Project Management (IPM). *The Economic, Social and Cultural Value of Volunteering to Tasmania, 2014*.
27. International Labour Organization (ILO). *Manual on the Measurement of Volunteer Work*. Geneva, 2011.
28. Kotler, P. e Lee, N. *Corporate Social Responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. John Wiley and Sons, Hoboken, 2005.
29. LBG Associates. *Measuring Corporate Volunteerism*, 2004.
30. Mook, L, Richmond, B., Quarter, J. *Calculating the Value of Volunteer Contributions for Financial Statements*. The Philanthropist, 2009.
31. MORI (2003) Corporate Social Responsibility study in Volunteering
32. Muthuri, J., Moon, J. and Matten, D. *Employee volunteering and the creation of social capital*. International Centre for Corporate Social Responsibility, Nottingham, 2006.
33. Peterson, D., *Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees' perceptions, 2004*.
34. Pidgeon, W. *The Universal Benefits of Volunteering*, John Wiley & Sons, New York, 1998.
35. Point of Light Institute. *Skill-Based Volunteering Holds for Employee Skills and Nonprofit Partner Effectiveness:*

- A Review of Current Knowledge*. 2007.
36. Points of Light, *Maximizing the Effectiveness of Corporate Volunteer Programs*, CEB webinar presentation. 2014.
 37. Silicon Valley Community Foundation. *Global Employee Engagement Report: A Corporate Responsibility Practitioner's Guide*. 2015.
 38. Snyder, M. Say, Stay, Strive - <http://personality-testing.info/tests/SMS>
 39. The 2016 Civic 50: Turning Good Intentions into Sound Business Practices, Points of Light, 2016.
 40. The Corporate Volunteer Program as a Strategic Resource: The Link Grows Stronger, The Points of Light Foundation, Washington
 41. The Morgan Inquiry - www.morganinquiry.org.uk
 42. Tuffrey, M. *Good Companies, Better Employees: How Community Involvement and Good Corporate Citizenship Can Enhance Morale, Motivation, Commitment and Performance*, The Corporate Citizenship Company, London, 2003.
 43. United Nations General Assembly. *Resolution on Recommendations on Support for Volunteering*. Session 56. New York: United Nations. 2001.
 44. Weiser, J. Zadek, S. *Conversations with Disbelievers: Persuading Companies to Address Social Challenges*, The Ford Foundation, 2000.
 45. *What Makes Your Employees Tick? Understanding Your Workforce and Engaging Employees in Service*, CSC Learning Lab Brief, Points of Light, 2015.
 46. *What's Working: Effective Employee Volunteering in Asia*, POL, 2017.
-



www.itausocial.org.br