

ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS NO BRASIL: ATUAÇÃO SOCIAL E VOLUNTARIADO

RESULTADOS DA PRIMEIRA PESQUISA NACIONAL SOBRE ATUAÇÃO SOCIAL E O ESTÍMULO AO
VOLUNTARIADO NAS EMPRESAS.

Créditos:

Os estudos quantitativo e qualitativo foram realizados pela equipe técnica do CEATS-USP - Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo: Rosa Maria Fischer (Supervisão Geral), Andrés Falconer (Coordenação Técnica), Ivani Tristan e Maira Fischer Ferreira (Pesquisadores).

Essa obra foi publicada com recursos da Cooperação Técnica Não Reembolsável n. ATNSF – 5413-BR. Programa Comunidade Solidária: Parcerias entre a Sociedade Civil e o Estado. Conselho da Comunidade Solidária, BID, FBB, UNESCO e das Instituições Parceiras: Centro de Educação Comunitária para o Trabalho do SENAC-SP, GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, no âmbito do contrato com a fundação Ford, CIEE - Centro de Integração Empresa-Escola.

Editado pelo Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária. Núcleo de Coordenação: Miguel Darcy de Oliveira, Mónica B. G. de Corullón, Alexandre L. M. Mac Dowell, Francisco Almeida Lins, Helda Abumanssur, Ruth G. Bobrow.

Supervisão: Mónica B. G. de Corullón

Coordenação geral: Ruth G. Bobrow

Coordenação editorial e Organização do texto: Alexandre L. M. Mac Dowell

Texto: Rosa Maria Fischer e Andrés Falconer

Revisão de texto: Sérgio Araújo de Sá

Projeto gráfico e editoração eletrônica: Clarissa Teixeira

Arte dos gráficos e tabelas: Isabella Rodrigues de Souza

Secretaria: Luciana Buarque, Mariana C. Marini, Pedro de Mello

Agradecimentos:

Kenn Allen, Miriam Parel e Claudia Kuric – The Points of Light Foundation

Neylar Lins, Roberto G. Amaral, Antonio Carlos Martinelli e Rebecca Raposo – GIFE

Renata de A. Altero Mello e Mario M. Rodrigues Cabral – CIEE

Neusa Maria Goys e Lisania Farina Baptista – SENAC-SP

Mary Hardwick – United Way Canadá

Núcleo de Coordenação do Programa Voluntários:

Rua Benjamin Egas, 66 cj. 3, CEP 05418-030, São Paulo, SP. Telefax (011) 3063-1365.

Site: www.programavoluntarios.org.br

PREFÁCIO

É com alegria que apresento esta publicação com os resultados da Pesquisa Nacional “Estratégias de Empresas no Brasil: Atuação Social e Voluntariado”. A mobilização mais ampla possível de recursos e competências, públicos e privados, para ações concretas de combate à pobreza e à exclusão social é a razão de ser da Comunidade Solidária. Os desafios, bem sabemos, são imensos mas a determinação e a capacidade da sociedade brasileira para enfrentá-los nunca foram tão grandes.

No Brasil que se aproxima da virada do século, não há assunto de interesse público em torno ao qual grupos de cidadãos não se mobilizem para cobrar ações do Estado ou para tomar iniciativas próprias de melhoria da vida comunitária. Parcerias múltiplas e flexíveis - envolvendo voluntários, organizações da sociedade, empresas e órgãos governamentais – multiplicam recursos e aumentam a eficiência e escala dos projetos sociais.

Para a Comunidade Solidária, o voluntariado que nasce do encontro da solidariedade com a cidadania não substitui o Estado nem compete com o trabalho remunerado mas exprime, isto sim, a capacidade da sociedade de assumir responsabilidades e agir por si mesma. Esse é o espírito do Programa Voluntários que estamos desenvolvendo desde 1997 como um dos componentes centrais de nossa estratégia de fortalecimento da sociedade civil no Brasil.

Esta revalorização do voluntariado como expressão da participação cidadã é contemporânea de outra grande transformação de alcance histórico: o comprometimento crescente do empresariado brasileiro com a noção de responsabilidade social.

É bem maior do que se pensa o número de empresas que não apenas financia projetos de interesse social mas também incentiva seus executivos e funcionários a doar tempo, trabalho e talento à viabilização dessas iniciativas.

Incentivar a multiplicação de ações inovadoras de voluntariado empresarial, dando a ver seu impacto e benefícios para a comunidade, funcionários e, conseqüentemente, para a própria empresa, é exatamente o objetivo da presente publicação.

Na realização desta tarefa de interesse comum somaram esforços o Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária, CIEE - Centro de Integração Empresa Escola, GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, Centro de Educação

Comunitária para o Trabalho do SENAC-SP e CEATS-USP - Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo.

Ninguém sensibiliza melhor um empresário do que um outro empresário. E não há argumento mais convincente do que a divulgação de experiências bem-sucedidas.

É, portanto, com muita satisfação que, com esta primeira publicação sobre voluntariado empresarial, convidamos o empresariado brasileiro a explorar esta nova oportunidade para a concretização de sua cidadania e responsabilidade social.

Dra. Ruth Cardoso

Presidente do Conselho da Comunidade Solidária

APRESENTAÇÃO

Voluntariado empresarial faz bem

Ganha a comunidade

Ganham os funcionários e seus executivos

Ganham as empresas e seus negócios

O tema da responsabilidade social está contagiando o cenário empresarial brasileiro. Está cada vez mais evidente que um posicionamento socialmente responsável é um diferencial competitivo que traz bons resultados. Nesse contexto, o desenvolvimento de programas de voluntários é uma opção estratégica que propicia benefícios, gerando uma relação na qual todas as partes ganham. Ganham as empresas e seus negócios. Ganham os funcionários e os gestores envolvidos. Ganham as entidades receptoras das atividades voluntárias. Ganha a comunidade.

Tudo indica que o voluntariado empresarial é uma idéia que chegou para ficar. Desde o começo da década, cresce no Brasil o número de empresas que estão adotando propostas nessa linha. Embora ainda seja muito maior a quantidade de organizações empresariais que não desenvolvem projetos dessa natureza e não estão convencidas da sua relevância, a velocidade com que essas iniciativas se consolidam e ganham espaço indica uma tendência de reversão desse quadro.

Há uma série de ações sendo realizadas por empresas para promover e apoiar o envolvimento de seus funcionários em atividades voluntárias em sua comunidade. Algumas já bem conhecidas, mas certamente muitas outras que nem imaginamos. Essas ações podem variar do simples apoio informal para que as pessoas dediquem-se ao voluntariado espontâneo fora do horário de trabalho até a criação de programas formais da empresa, nos quais os funcionários são convidados a participar utilizando tempo da jornada normal de trabalho ou outros recursos organizacionais. Em princípio, as possibilidades das empresas para criar formas de atuação social e estimular seus colaboradores a participar delas não têm limites.

Entretanto, o conhecimento atualmente existente sobre essas iniciativas não é sistematizado, gerando um pressuposto, de senso comum, de que as empresas no Brasil não se interessam em estimular o trabalho voluntário entre seus funcionários. Esse seria mais um indicador de que as organizações de mercado não se preocupam em direcionar suas atividades para atingir objetivos de responsabilidade social.

Estimular o meio empresarial a desenvolver e/ou ampliar um conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento dos seus funcionários em atividades voluntárias na comunidade é um dos objetivos do Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária.

Desde 1997, o Programa Voluntários vem colaborando para a criação de condições para o desenvolvimento de uma cultura moderna de voluntariado, com base nos princípios de cidadania participativa e consciente. Apoiou a criação dos primeiros 20 Centros de Voluntários do país e desenvolve estratégias de comunicação, capacitação e sensibilização de públicos específicos para valorização do conceito e promoção da eficiência e qualificação das atividades voluntárias.

Em novembro de 1998, o Programa Voluntários trouxe ao Brasil Kenn Allen, presidente da *International Association for Volunteer Effort* – IAVE e vice-presidente da *Points of Light Foundation*, um dos maiores especialistas internacionais em estratégias de estímulo ao voluntariado empresarial, que esteve com um grupo de empresários, dando início à estratégia de estímulo ao voluntariado empresarial.

Desde então o Programa está empenhado na disseminação de conceitos e na elaboração de produtos sobre voluntariado empresarial. A pesquisa nacional “Estratégias de Empresas no Brasil: Atuação Social e Voluntariado” é um marco no desenvolvimento desse tema no país.

A pesquisa foi desenhada em módulos que constituem três níveis de aprofundamento da coleta e análise de dados.

Um levantamento quantitativo junto a uma amostra de 1.200 empresas, em nove estados e no Distrito Federal, selecionadas a partir de um universo de cerca de 90 mil empresas cadastradas no Centro de Integração Empresa-Escola – CIEE. Teve o objetivo de identificar e caracterizar as iniciativas do voluntariado empresarial no Brasil.

Um estudo qualitativo junto a uma amostra intencional de 22 empresas, que se disponibilizaram a oferecer informações detalhadas sobre sua atuação social. Realizado com a parceria do GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas e do Centro de Educação Comunitária para o Trabalho do SENAC-SP.

Estudos de casos oferecidos às empresas que desejam promover um diagnóstico de seus programas de voluntariado empresarial. Está em desenvolvimento um estudo de caso aprofundado sobre a conhecida experiência da C&A Modas.

Todos os três níveis foram realizados pela equipe técnica do CEATS-USP – Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo.

O conjunto do material deverá propiciar subsídios ao aperfeiçoamento dos programas e à disseminação da proposta do trabalho voluntário junto aos diversos segmentos da sociedade brasileira.

Esta publicação reúne as análises e conclusões dos dois primeiros módulos: o Estudo Quantitativo e o Estudo Qualitativo. Desenvolvidos paralelamente, por terem coincidido na finalização resolvemos reuni-los numa mesma publicação. O Estudo Quantitativo é o primeiro trabalho sobre a atuação social das empresas no Brasil, de caráter nacional, que abrange a questão do voluntariado. E o Estudo Qualitativo é o único a se debruçar profundamente sobre as experiências nacionais de programas de voluntariado empresarial.

A realização da Pesquisa Nacional “Estratégias de Empresas no Brasil: Atuação Social e Voluntariado” e a produção desta publicação são frutos da união de esforços e da plena parceria entre Programa Voluntários, CIEE - Centro de Integração Empresa Escola, GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, Centro de Educação Comunitária para o Trabalho do SENAC-SP e CEATS - Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo e de suas equipes.

Agradecemos à *Points of Light Foundation* que, desde 1997, vem contribuindo com o Programa Voluntários no precioso intercâmbio de experiências internacionais.

É fundamental agradecer também a colaboração das 22 empresas envolvidas na pesquisa (listadas ao final da publicação), que compartilharam suas valiosas experiências. Aos seus funcionários, aqueles que realmente colocam a mão na massa. Aos cerca de 140 participantes do *workshop* de consolidação. Aos representantes do CIEE que voluntariamente aplicaram os questionários do Estudo Qualitativo.

Convidamos, portanto, o meio empresarial a estimular a ação comunitária dos seus colaboradores como mais uma das pautas possíveis na sua agenda de investimento social.

Mónica B. G. de Corullón

Coordenadora do Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária

PARCEIROS NESTA PESQUISA

CIEE

O Centro de Integração Empresa - Escola - CIEE é uma instituição não governamental, sem fins lucrativos e filantrópica. Visa a integração dos jovens estudantes ao mercado de trabalho, ajudando a aperfeiçoar sua qualificação profissional, por meio de vários programas, entre eles os estágios nas empresas conveniadas à instituição.

Criado há 35 anos por empresários e educadores, o CIEE atua como uma ponte de ligação entre empresas e escolas, procurando sempre aprimorar a formação prática das futuras gerações de profissionais. Desde a sua fundação, mais de 90 mil empresas receberam estagiários indicados pelo CIEE e mais de 2 milhões de estudantes foram colocados em estágios, com a concessão de bolsa-auxílio em todo o País.

GIFE

O GIFE — Grupo de Institutos, Fundações e Empresas é uma organização social sem fins lucrativos, de caráter associativo, fundada em 1995. Atualmente, congrega 41 das principais instituições de origem privada que investem, de maneira sistemática, na área social no Brasil.

O GIFE opera sob a missão de aperfeiçoar e difundir os conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum, visando a melhoria das condições de vida do cidadão brasileiro, por meio de ações eficazes e de longo alcance.

Para tanto, funciona como um centro de disseminação de informações e tecnologia de ponta no Terceiro Setor, incentivando suas Associadas e demais iniciativas da sociedade civil à prática do investimento social que, em contraposição aos antigos paradigmas da filantropia tradicional, favorece o desenvolvimento de projetos e programas que visam a geração de valores permanentes de cidadania.

SENAC – SP

O Centro de Educação Comunitária para o Trabalho do SENAC – SP é uma unidade especializada no desenvolvimento de ações socioeducacionais. Seu foco é a melhoria da qualidade de vida das populações de baixa renda, da periferia dos centros urbanos e nas cidades de médio e grande porte do Estado de S. Paulo. Sua missão é promover pessoas para o trabalho e para o exercício da cidadania. Incluem-se entre as suas atividades regulares, programas de desenvolvimento de competências profissionais para jovens e desempregados, programas de gestão para microempresários, campanhas educativas sobre questões básicas relativas à qualidade de vida e programas de formação e desenvolvimento de agentes educacionais interessados em atuar em projetos comunitários.

CEATS-USP

O CEATS-USP, Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo, está comprometido com o fortalecimento do Terceiro Setor como um caminho para o desenvolvimento sustentável e a transformação social do país.

O foco do CEATS é a geração e disseminação de conhecimento sobre organizações sem fins lucrativos, da sociedade civil ou do terceiro setor, apoiando-as em suas necessidades organizacionais – gerenciais e técnicas – e promovendo iniciativas de intercâmbio e colaboração institucional. A colaboração com os outros setores – o Estado e o setor empresarial – é a principal linha de pesquisa adotada em seus dois primeiros anos de atividade.

O CEATS está sediado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP e conta com o apoio institucional da Fundação Instituto de Administração – FIA-USP.

O ESTUDO QUANTITATIVO

1. Introdução

O Estudo Quantitativo foi realizado entre os meses de fevereiro e junho de 1999. Os objetivos, os instrumentos de coleta utilizados, a metodologia e a logística de campo foram definidos em encontros com profissionais das entidades que colaboraram para a realização deste estudo – Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária, Centro de Integração Empresa-Escola – CIEE, e Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor – CEATS-USP – e em consultas a profissionais de empresas que estimulam o voluntariado. Dois estudos realizados nos Estados Unidos e no Canadá¹ ofereceram alguns parâmetros para a modelagem da pesquisa. As reuniões identificaram a necessidade de abranger a atuação social das empresas, além do voluntariado empresarial, em função da ligação íntima entre os temas e em virtude da carência de dados de contextualização dessa forma de atuação das empresas no Brasil.

A parceria com o CIEE permitiu a ampliação do levantamento para o âmbito nacional. Com unidades operacionais em todo o país, essa entidade possui um cadastro de cerca de 90 mil empresas de todos os portes e setores de atuação, com as quais se relaciona. O CIEE disponibilizou sua base de dados, suas unidades e o tempo de seus profissionais, que entregaram pessoalmente os questionários às empresas e acompanharam o seu retorno.

A amostra construída para o estudo consistiu em um grupo de 1.200 empresas, selecionadas aleatoriamente, com controle para os principais recortes definidos no estudo: porte da empresa, medido pelo seu faturamento e número de funcionários, localização geográfica, origem do capital e setor de atuação.

Foram retornados 273 questionários válidos, perfazendo uma taxa de aproveitamento de 23%, satisfatória para um estudo dessa natureza. O número de questionários assegura a consistência e a validade estatística dos resultados. Os esforços para assegurar o maior retorno possível de questionários deram ênfase à importância do retorno daqueles mesmo em branco ou aplicados em empresas onde se verificou a ausência de qualquer envolvimento social. Ressalte-se que é possível que algumas das empresas que não têm envolvimento no campo social não se motivaram para responder o questionário, enquanto

as empresas mais mobilizadas tenderam a se interessar pela pesquisa, o que pode causar algumas distorções nos resultados obtidos pelo estudo.

Ainda assim, a acuidade na seleção da amostra de empresas, bem como o trabalho de acompanhamento feito pelos pesquisadores em cada centro, permitem crer que o estudo é, de fato, um retrato bastante adequado da atuação das empresas brasileiras no campo social e do voluntariado.

As estatísticas utilizadas no relatório limitam-se àquelas que são compreendidas intuitivamente por um leitor médio: médias, frequências, porcentagens, utilizadas de forma a facilitar a compreensão.

A idéia do estudo é verificar, de maneira ampla, se a realidade da atuação social e do estímulo ao voluntariado é encontrada no ambiente empresarial brasileiro. Estaria a “cidadania empresarial” restrita apenas às maiores empresas do país? A atuação social das empresas é uma realidade observada apenas em uma região ou somente em grandes capitais do país? Como se diferenciam as políticas e práticas de voluntariado nas empresas privadas e nas organizações públicas? Voluntariado empresarial é um “modismo” importado, praticado apenas por empresas de origem estrangeira?

Essas são algumas das questões que se buscou responder neste estudo. O trabalho está concebido em dois eixos temáticos: atuação social das empresas e voluntariado empresarial.

O primeiro eixo apresenta alguns dados sobre as práticas de atuação social de empresas, procurando cobrir um território ainda pouco mapeado no Brasil. As empresas atuam na área social? Que tipo de ação desenvolvem? A quem beneficiam com esta ação? Essas questões oferecem uma base de sustentação para o segundo eixo, referente a práticas de estímulo ao voluntariado.

Na segunda parte, explora-se com maior profundidade um dos aspectos da atuação social das empresas: o estímulo ao voluntariado. O tema é abordado em quatro segmentos. O primeiro busca identificar a presença do voluntariado nas empresas: As empresas sabem se seus funcionários atuam como voluntários? Tem alguma política referente ao assunto? O segundo identifica a utilização das práticas mais comuns de promoção do voluntariado. A divulgação dos programas de voluntariado é abordada no terceiro segmento. E, no quarto, são levantadas as opiniões e percepções dos gestores das empresas estudadas quanto aos benefícios do voluntariado.

2. Perfil das Empresas Estudadas

Pode-se afirmar que as organizações que responderam o questionário de pesquisa representam, com relativa fidelidade, a realidade empresarial do país. São empresas de todos os portes: pequenas, médias e grandes, quanto ao número de funcionários e quanto ao seu faturamento. Representam quatro regiões do país e localizam-se em nove Estados e no Distrito Federal, abrangendo, ao todo, 51 cidades. A distribuição territorial está de acordo com a realidade brasileira: o maior grupo é representado pela cidade de São Paulo, com 16% das empresas, mas somente neste Estado há também outros 18 municípios representados.

Distintos setores da economia (indústria e comércio/serviços) e empresas de diversas origens de capital (empresas nacionais e estrangeiras, públicas e privadas) também estão contemplados. Os cinco quadros apresentam o perfil dessas empresas.

Gráfico 2.1. Número de funcionários das empresas

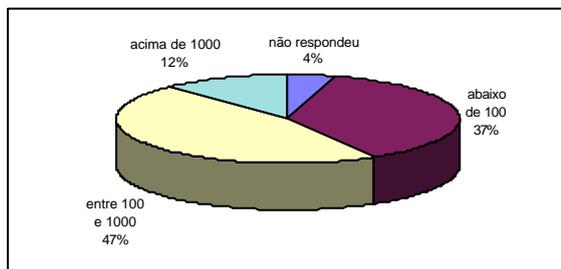


Gráfico 2.2. Faturamento das empresas

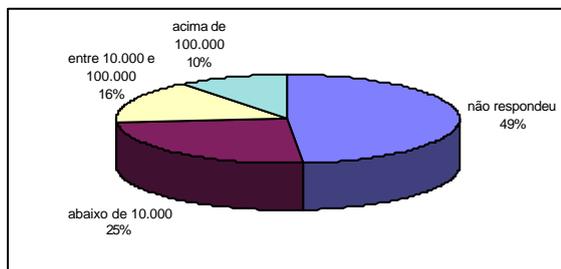


Gráfico 2.3. Origem do capital das empresas

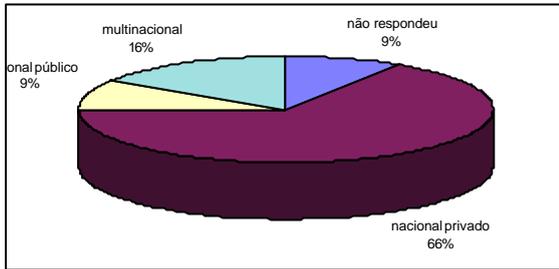


Gráfico 2.4. Setor de atuação das empresas

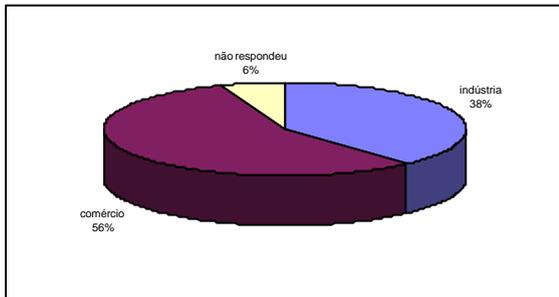
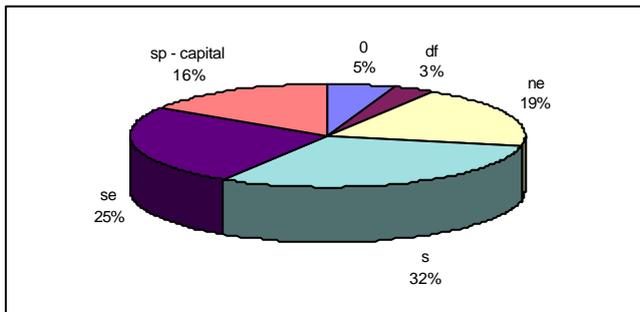


Gráfico 2.5. Região de localização das empresas

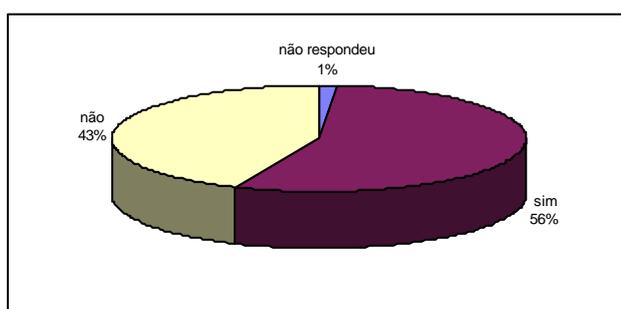


3. A Atuação Social das Empresas

Nesta seção, apresenta-se um conjunto de informações referentes ao perfil de atuação social das empresas que participaram do estudo. O que fazem as empresas que afirmam investir em atividades sociais e a quem beneficiam com sua ação são questões colocadas aqui. Interessa também explorar como se distinguem as empresas “socialmente responsáveis” das demais: são predominantemente pequenas ou grandes, nacionais ou multinacionais? Estão situadas apenas em capitais e regiões desenvolvidas ou estão dispersas pelo país?

Um primeiro dado, apresentado no gráfico 3.1, revela que 56% das empresas investem em programas ou atividades de cunho social ou comunitário. Esse dado, altamente favorável à primeira vista, refere-se à atuação social de maneira ampla e genérica: em grande ou pequena escala, realizada de forma continuada ou apenas pontual. Surpreende, isto sim, o fato de 43% das empresas declararem não fazer nada na área social. Embora os dados indiquem que as empresas já estão consideravelmente envolvidas na área social, parece haver ainda muito espaço para a ampliação desta atuação no ambiente empresarial brasileiro.

Gráfico 3.1. A empresa apoia programas sociais?



Como se diferenciam as empresas brasileiras que investem na área social? Os quatro gráficos seguintes apresentam os principais recortes utilizados neste estudo: número de funcionários, origem do capital, setor de atuação e região geográfica.

Gráfico 3.2. A empresa apoia programas sociais (por número de funcionários)?

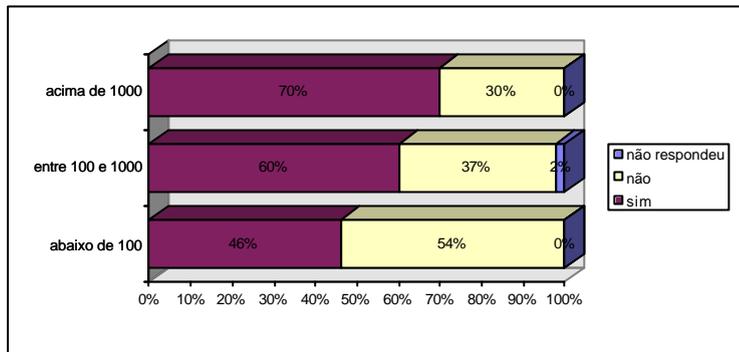


Gráfico 3.3. A empresa apoia programas sociais (por origem do capital)?

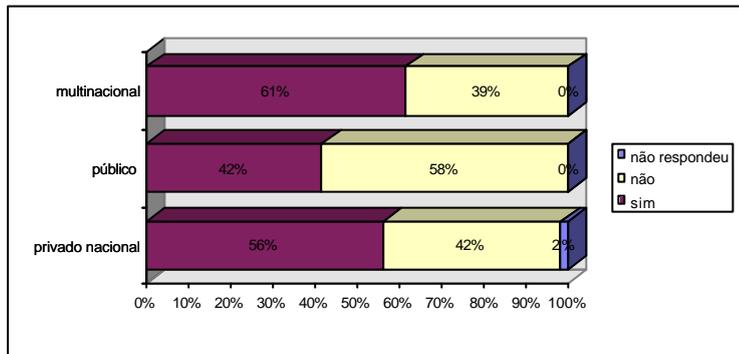


Gráfico 3.4. . A empresa apoia programas sociais (por setor de atuação)?

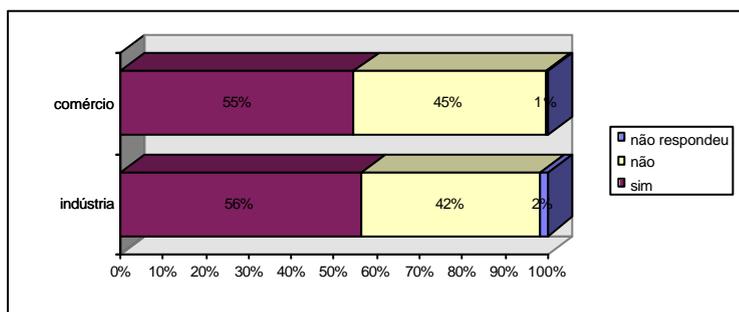
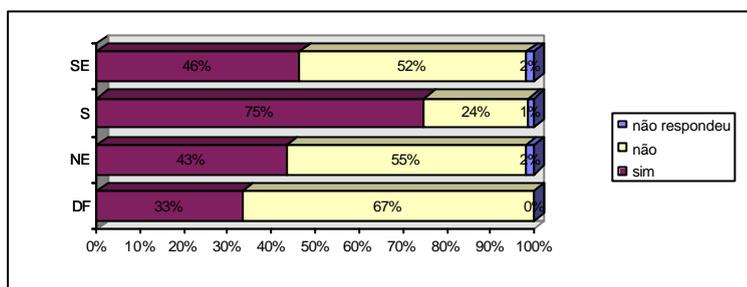


Gráfico 3.5. A empresa apoia programas sociais (por região)?



Os dados são reveladores: o porte da empresa (expressado pelo número de funcionários) está fortemente relacionado com a atuação social, como revela o gráfico 3.2. Das empresas grandes (com mais de 1.000 funcionários), 70% desenvolvem projetos sociais, contra apenas 45% das pequenas (consideradas aquelas com menos de 100 empregados). O porte está positivamente relacionado a quase todos os aspectos de investimento social e à promoção do voluntariado levantados nesta pesquisa: quanto maior a empresa, maior a probabilidade de que ela tenha uma atuação social estruturada de forma mais consistente.

As empresas privadas (nacionais e multinacionais) diferenciam-se no aspecto da atuação social das organizações públicas: 61% das multinacionais e 56% das nacionais afirmam atuar na área social, contra 42% das públicas. O primeiro dado não significa, evidentemente, que as empresas multinacionais têm maior preocupação com o social do que as empresas estatais. A atuação das organizações públicas mereceria um estudo à parte e com maior profundidade, já que o seu caráter estatal introduz inúmeras peculiaridades e leva-as a desempenhar, por princípio, funções propriamente públicas e, freqüentemente, de finalidade social.

Curiosamente, indústria e comércio não se distinguem nesse quesito. Os dados apresentados adiante revelarão, no entanto, perfis bastante distintos em seu investimento social.

O quadro 3.5 revela que as empresas da Região Sul despontam pela sua atuação social: 75% afirmaram que atuam nessa área, contra 43% da Região Nordeste e 33% no Distrito Federal³. O destaque do Sul é mantido na maioria dos aspectos estudados aqui.

Os gráficos 3.6 e 3.7 apresentam as áreas de atuação e as populações beneficiadas pelas empresas que responderam que atuam em programas de interesse social. A educação de crianças e adolescentes como prioridade social absoluta é evidenciada por estes dados. A atuação no campo da saúde também se destaca. A unidade familiar, atendida nas suas necessidades diversas, é também uma tendência revelada pelos dados.

Gráfico 3.6. Área de atuação social

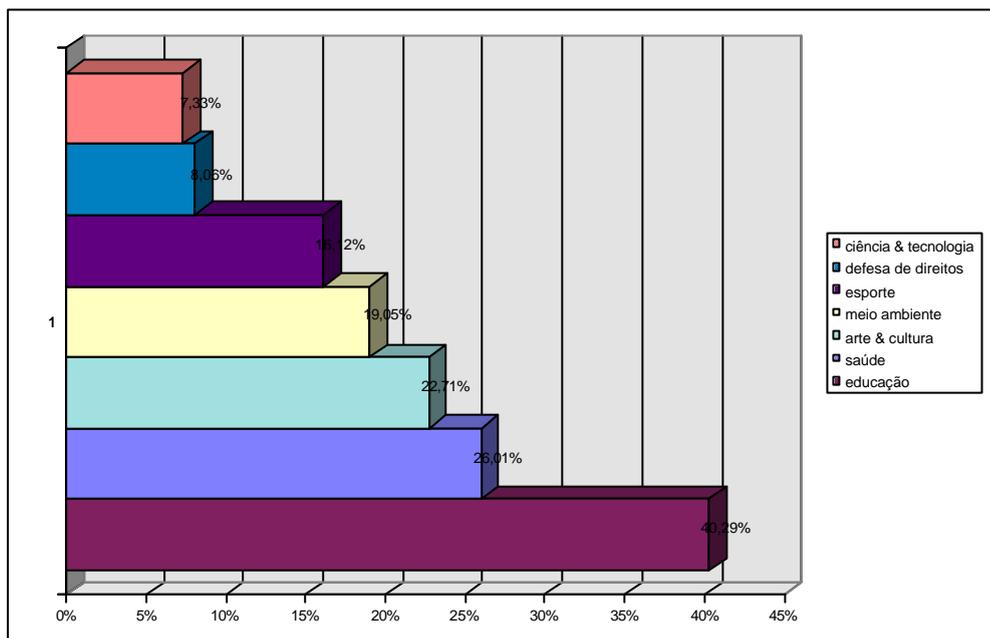
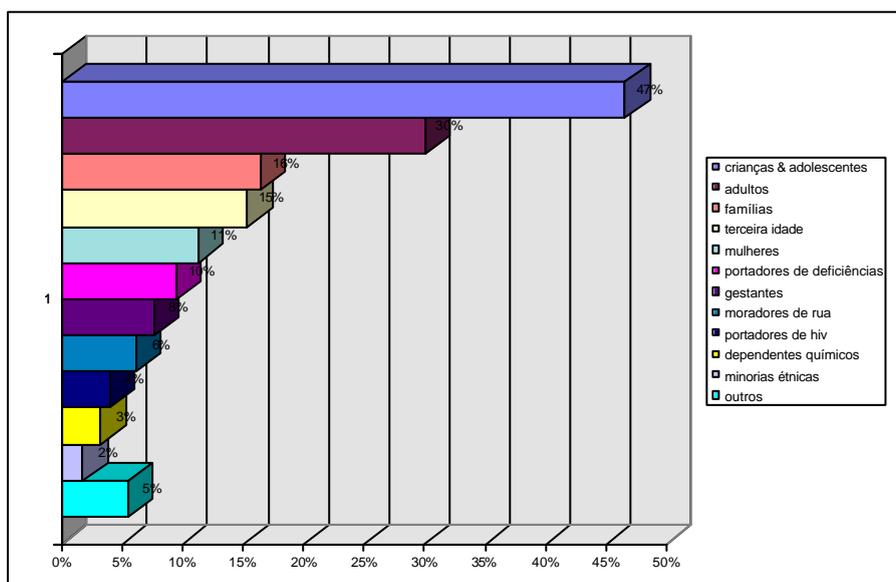


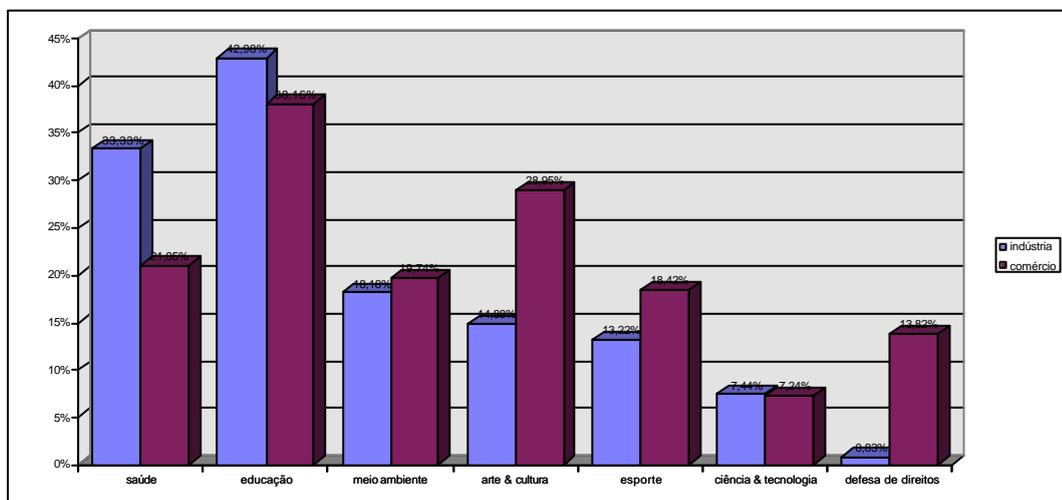
Gráfico 3.7. População-alvo da atuação social



Os dados revelam que outras populações em situação de risco social, como dependentes químicos, portadores de HIV e moradores de rua, são pouco priorizadas pelas empresas. A atuação junto a minorias étnicas e a defesa de direitos também não são valorizadas pelo empresariado brasileiro.

Há áreas onde a atuação social da indústria destaca-se, enquanto outras parecem ser mais propriamente do setor de serviços e comércio. Como indica o quadro 3.8, a indústria desponta nos campos mais priorizados da atuação social privada: saúde e educação. Também presente nesses campos, o comércio se destaca em outras áreas, menos atendidas: arte e cultura, esportes e defesa de direitos. Para compreender as razões dessas diferenças seria necessário aprofundar o estudo, mas se poderia supor que a indústria tem um perfil de atuação mais conservador e *low profile*, enquanto o setor terciário busca investir em áreas que o aproximem do público consumidor. A ação do comércio situa-se próxima do sutil limite entre a atuação social e o patrocínio, este, mais propriamente uma ferramenta de *marketing* institucional.

Gráfico 3.8. Área de atuação social (por setor de atuação)

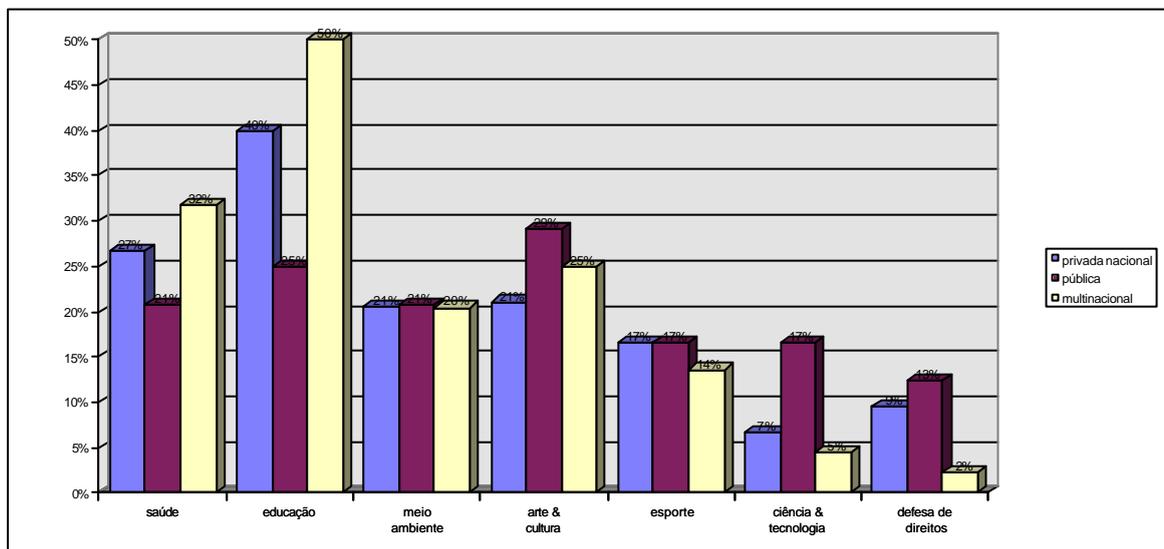


Como o gráfico 3.9 indica, há diferenças acentuadas no investimento social de empresas de diferentes origens de capital: as multinacionais prevalecem nas áreas dominantes (saúde e educação), enquanto as estatais, embora com frequência menor, revelam uma atuação maior em arte e cultura, ciência e tecnologia e defesa de direitos. As empresas

privadas de capital nacional situam-se em uma posição intermediária entre o perfil das empresas multinacionais e públicas.

Não é possível deduzir conclusões sobre as diferenças de perfil. A concentração maciça das multinacionais em saúde e educação pode ser interpretada de diversas formas: será um investimento social canalizado de maneira mais estratégica, colocando recursos onde eles são realmente necessários, ou se trata de uma atuação social cautelosa, que investe apenas em públicos simpáticos (como crianças) e não arrisca alvos polêmicos? A realidade pode estar situada em algum lugar entre essas duas hipóteses.

Gráfico 3.9. Área de atuação social (por origem do capital)



Observar quais públicos são atendidos e quais são deixados de lado pelas empresas é uma informação de relevância extrema para refletir sobre o papel mais amplo das empresas no plano dos serviços sociais. No contexto atual de crise do modelo de Estado-provedor e de mundialização dos fluxos de investimento privado, afirma-se com freqüência que o setor privado deverá desempenhar um papel cada vez maior na prestação de serviços que hoje são oferecidos pelo Estado, seja em bases comerciais, seja como investimento social e atuação filantrópica. “*Recursos privados para fins públicos*” é um mote do empresariado socialmente responsável, que indica que as noções de público e privado estão mudando de conformação, resgatando um sentido de “coisa pública”, que não mais se subordina obrigatoriamente à esfera governamental.

Aceitando-se a realidade de retração do Estado e ampliação do papel do mercado e do chamado “Terceiro Setor”, composto por organizações privadas sem fins lucrativos, de finalidade pública, faz-se necessário identificar quais são as populações e as questões sociais que, ao deixar de ser adequadamente protegidas pelo Estado, não passam a ser atendidas pela atuação das empresas nem pelas organizações sem fins lucrativos. Essa informação é relevante para as empresas que desejam direcionar estrategicamente seu investimento social de forma a atender necessidades e carências efetivas, e não somente satisfazer desejos altruístas que podem levar ao desperdício ou à canalização ineficiente dos recursos.

A informação é de relevância ainda maior para dar suporte às decisões mais amplas sobre políticas públicas e para direcionar os recursos do Estado (que, mesmo nas mais desenvolvidas economias de mercado, superam incontáveis vezes os recursos privados investidos em programas sociais). A principal questão suscitada é: quais as áreas adequadamente atendidas pela iniciativa privada e quais devem ser atendidas pelo poder público? Qualidade, equidade e universalidade de acesso são preocupações centrais quando se procura equilibrar direitos de cidadãos assegurados pelo Estado com o investimento social e a filantropia praticados por empresas.

A forma de atuação das empresas que investem em programas ou atividades sociais é indicada nos quadros 3.10, 3.11 e 3.12. A principal forma de atuação é a doação de dinheiro, material ou equipamento, praticada por 36% das empresas. Essa é, por excelência, a forma de atuação das empresas privadas (52% das multinacionais e 36% das nacionais fazem doações), e ocorre com maior frequência na indústria do que no comércio (44% contra 32%).

A operação direta de programas sociais é observada em 21% das empresas estudadas, ocorrendo com frequência maior no comércio do que na indústria (24% contra 16%). Nas entidades públicas, a operação de programas suplanta a doação de recursos para fins sociais.

Outras formas de atuação, que incluem a formação de parcerias e alianças estratégicas, e a estruturação de programas de voluntariado, também são mais comuns no setor público e no comércio.

O aporte de recursos financeiros das empresas para entidades que desenvolvem atividades sociais é, tradicionalmente, a principal forma de atuação do setor privado, e

provavelmente continuará a ser assim, por boas razões: as empresas privadas têm por maior finalidade a geração de lucros, e são capazes de gerar expressivos excedentes financeiros ao perseguir suas missões de produzir, distribuir e vender bens e serviços. O Estado e as entidades do Terceiro Setor, por sua vez, detêm *expertise* na provisão de bens públicos, não adequadamente supridos pelo mercado. Parece natural, portanto, que cada qual se limite a fazer o que sabe fazer bem, e que o intercâmbio entre o mercado e o Terceiro Setor se limite àquilo que o primeiro tem em excesso e que falta ao segundo: dinheiro.

Entretanto, a visão de que o único papel possível para a empresa socialmente responsável é gerar lucros, criar empregos, satisfazer consumidores, pagar impostos e destinar uma parcela de seus resultados à filantropia está cedendo espaço para uma visão que amplia as possibilidades de atuação empresarial no campo social. As empresas detêm muito mais do que dinheiro: conhecimento técnico e gerencial, canais de comunicação e distribuição, inúmeros recursos ociosos ou subutilizados e, sobretudo, pessoas. Pessoas com aspirações, motivações e competências próprias, que passam boa parte de seu tempo no trabalho.

Recursos, competências e motivações estão indicando novos caminhos para o envolvimento empresarial na área social. A formação de alianças e parcerias com entidades sociais, onde a empresa utiliza sua competência e seus recursos disponíveis para promover ações sociais, mais do que simplesmente aportar dinheiro, é uma tendência observável.

É nesse contexto que se introduz no estudo o tema do voluntariado empresarial: empresas que estimulam seus funcionários a, voluntariamente e sem remuneração adicional, atuar em projetos e programas sociais em suas comunidades.

Gráfico 3.10. Forma de atuação social

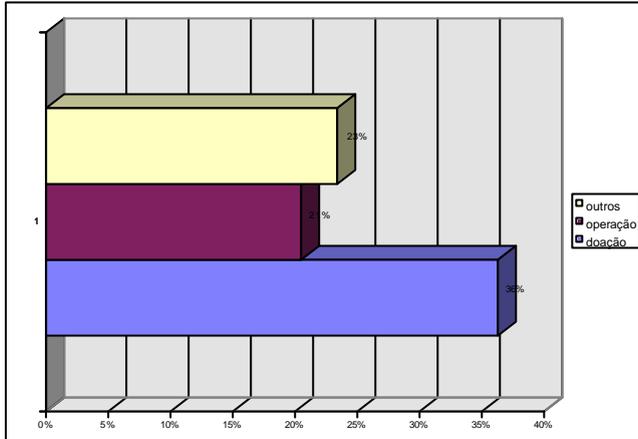


Gráfico 3.11. Forma de atuação social (por setor de atuação)

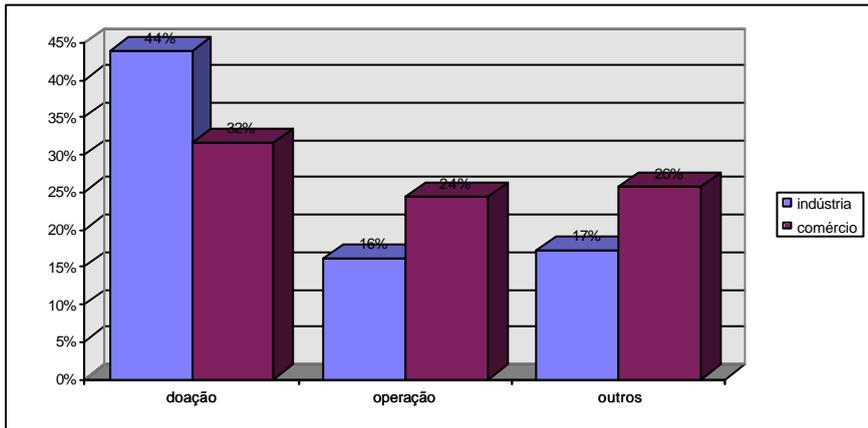
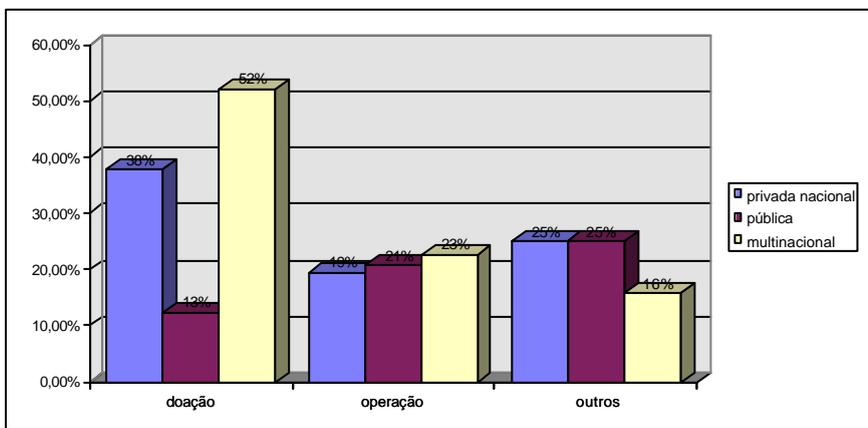


Gráfico 3.12. Forma de atuação social (por origem do capital)



4. Empresas e Voluntários

A pesquisa quantitativa de voluntariado empresarial levantou dados que permitem identificar o nível de envolvimento das empresas na promoção do voluntariado entre seus colaboradores. A primeira seção aborda a formalização dos programas, buscando indícios da promoção do voluntariado como uma prática institucionalizada e formal nas empresas. A segunda identifica a ocorrência das práticas mais utilizadas por empresas para estimular o voluntariado. Na terceira, os dados indicam os públicos visados pelas empresas na divulgação do voluntariado empresarial. Na quarta parte, são apresentados dados referentes às opiniões e percepções das empresas quanto aos benefícios que o voluntariado empresarial traz, para a comunidade, para os funcionários e para as empresas.

4.1. Formalização do Voluntariado Empresarial

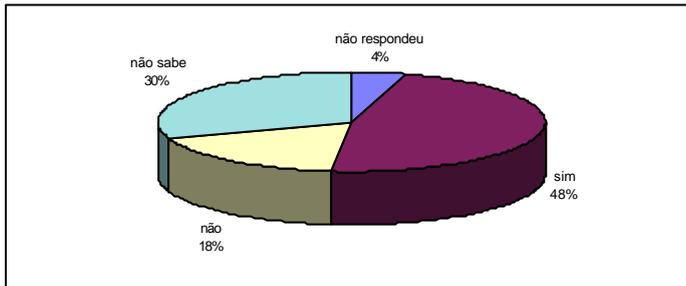
Entende-se por formalização o nível de internalização do voluntariado nas práticas de gestão da empresa, contraposto ao voluntariado como uma atuação descolada e estranha à organização, vinculada simplesmente a indivíduos isolados. Esse aspecto é levantado em três questões feitas às empresas estudadas:

- 1) Existem funcionários da empresa que executam ações voluntárias?
- 2) O voluntariado ocorre também durante o horário de trabalho?
- 3) Há uma pessoa ou área formalmente responsável pelas ações de promoção do voluntariado?

Os próximos gráficos indicam a posição das empresas nessas questões. A maior parte das empresas (48%) afirmou que entre seus funcionários há voluntários, e apenas 18% disseram não ter voluntários. O voluntariado, deve-se ressaltar, inclui ações comunitárias de qualquer natureza, com ou sem a participação ou a anuência da empresa. Os números reforçam, portanto, a tese de que o voluntariado, no Brasil, é mais comum do que se pensa, apesar do pequeno destaque que essa forma de ação recebia até recentemente. O dado mais surpreendente indicado no gráfico 4.1.1 é que 34% das empresas *não sabem* se seus funcionários são voluntários. Ao ignorar a informação, as empresas revelam não conhecer seus principais colaboradores: *O que os motiva? A que dedicam*

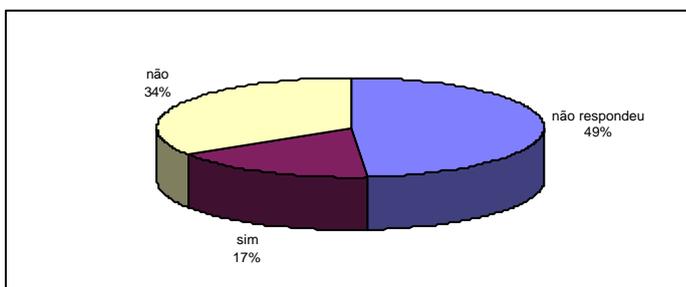
seu tempo quando não estão na empresa? Isso revela um terreno quase virgem na gestão de recursos humanos e indica um grande potencial de expansão do voluntariado nas empresas.

Gráfico 4.1.1. Há funcionários voluntários?



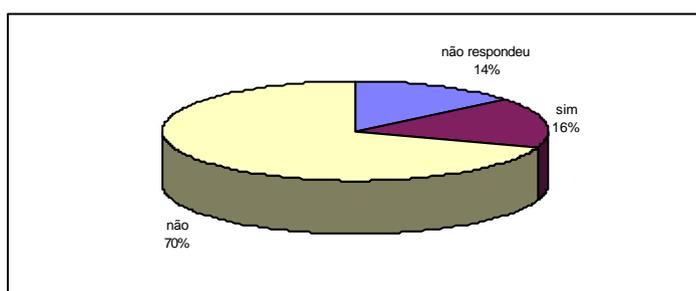
A segunda questão foi respondida afirmativamente por 17% das empresas: o voluntariado ocorre também durante o horário de trabalho. A porcentagem é bastante elevada, visto que o voluntariado era considerada uma prática estranha ao ambiente de negócios brasileiro. É preciso reconhecer e resgatar práticas comuns de solidariedade existentes no país, que não eram denominadas “programas de voluntariado empresarial” e nem mesmo “voluntariado”. Das visitas de fim de ano a creches e asilos, aos comitês da “Campanha do Betinho”, passando por campanhas de agasalho, “vaquinhas” solidárias organizadas por funcionários e trabalhos técnicos realizados *pro bono*, vê-se que o voluntariado e a ação solidária, embora amadorísticos, marcaram sua presença nas empresas brasileiras.

Gráfico 4.1.2. Há voluntariado durante o horário de trabalho?



Das empresas examinadas, 16% afirmaram que há, na organização, uma pessoa ou área que tem responsabilidade pelas ações de promoção do voluntariado. Isto indica que, além de permitir e estimular a prática do trabalho social voluntário, as empresas conferem um grau maior de estruturação a essa iniciativa. Via de regra, as empresas não dispõem de um departamento ou mesmo de um profissional cuja responsabilidade exclusiva é a coordenação do voluntariado. Esse papel é acumulado por uma área (relações institucionais, por exemplo) ou pessoa (um profissional de serviço social, ou mesmo um voluntário mais engajado). A tendência é que as empresas, ao implementar um programa de voluntariado, ou simplesmente definir uma política oficial em relação ao tema, atribuam a responsabilidade sobre o assunto a uma área ou pessoa da empresa, de maneira a direcionar melhor a atuação.

Gráfico 4.1.3. Existe uma área ou pessoa responsável na empresa pelo voluntariado?



O perfil de formalização das atividades de estímulo ao voluntariado é distinto em empresas de natureza diferente, segundo os recortes anteriormente apresentados: porte, origem do capital, localização geográfica e setor de atuação.

O porte da empresa, definido pelo seu número de funcionários, parece estar positivamente relacionado com a ocorrência e a formalização do voluntariado: 64% das empresas grandes (com mais de 1.000 funcionários) afirmam que há voluntários na empresa e 33% delas têm uma área ou pessoa responsável por essas ações. Nas empresas pequenas (com menos de 100 funcionários), há voluntariado em 42% dos casos e uma pessoa ou área responsável em apenas 11%, ou seja, um terço do que se observa nas empresas grandes. A prática do voluntariado no horário de trabalho diverge desse padrão: nas empresas maiores, ocorre com menor frequência (12%) do que nas médias (20%) e mesmo nas pequenas (17%).

Gráfico 4.1.4. Há funcionários voluntários (por número de funcionários)?

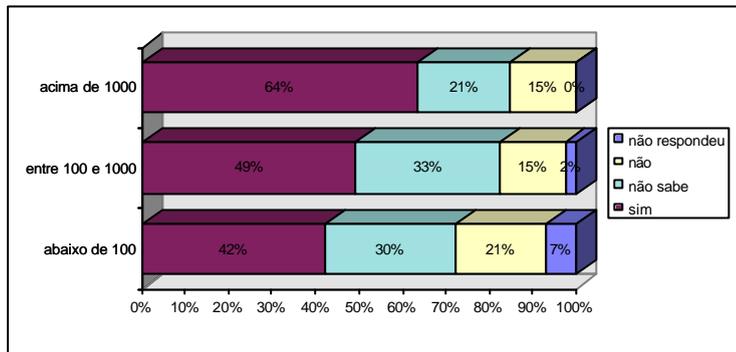


Gráfico 4.1.5. Há voluntariado durante o horário de trabalho (por número de funcionários)?

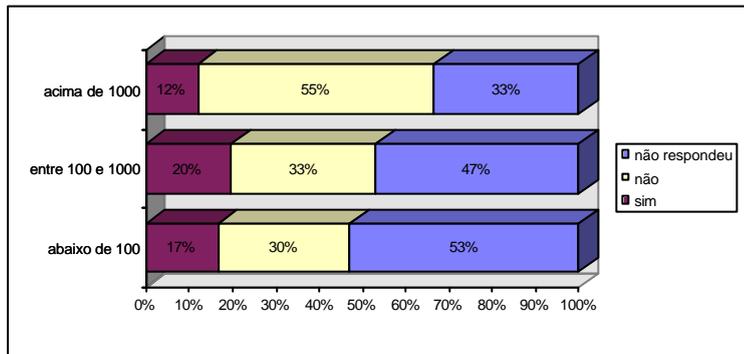
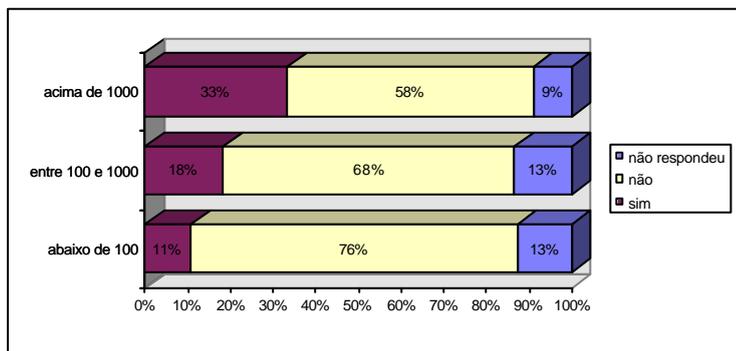


Gráfico 4.1.6. Existe uma área ou pessoa responsável na empresa pelo voluntariado (por número de funcionários)?



Os três gráficos seguintes permitem diferenciar o nível de formalização do voluntariado empresarial em organizações de distintas origens de capital. As multinacionais se

destacam nesse aspecto. Há maior frequência de conhecimento pela empresa do voluntariado entre os funcionários (57%, contra a média geral de 48%), mas, sobretudo, a existência de uma área ou pessoa responsável é comparativamente maior (25%, contra a média de 16%).

As empresas estatais apresentam um perfil muito distinto. O trabalho voluntário ocorre de maneira maciça, significativamente maior do que nas empresas privadas de capital nacional (54% *versus* 46%). Já o voluntariado durante o horário de trabalho ocorre com frequência semelhante às demais empresas (17%), mas é menos comum a existência de uma área responsável por essa atuação na empresa (13%). No setor público, ao que parece, o trabalho voluntário é uma realidade impulsionada pelos próprios funcionários, e não pelas instituições e seus dirigentes. Os dados sugerem também que, se as organizações deste setor adotarem diretrizes explícitas de promoção do voluntariado, os resultados sociais dessa prática poderão ser fortemente alavancados, visto que o empregado do setor já está sensibilizado.

O setor de comércio/serviços parece estar mais consistentemente envolvido na atuação social voluntária, conforme indicam os quadros da página seguinte. Há maior frequência de voluntariado (52% contra 41%), mais voluntariado no horário de trabalho (18% contra 15%) e maior presença de áreas/pessoas formalmente responsáveis pelos programas nessas empresas (18% contra 16% na indústria).

Gráfico 4.1.7. Há funcionários voluntários (por origem do capital)?

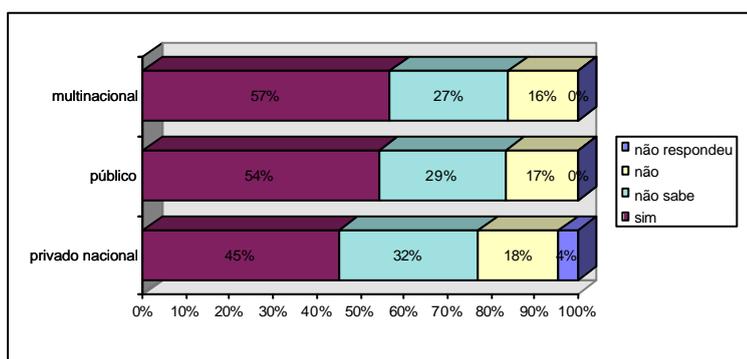


Gráfico 4.1.8. Há voluntariado durante o horário de trabalho (por origem do capital)?

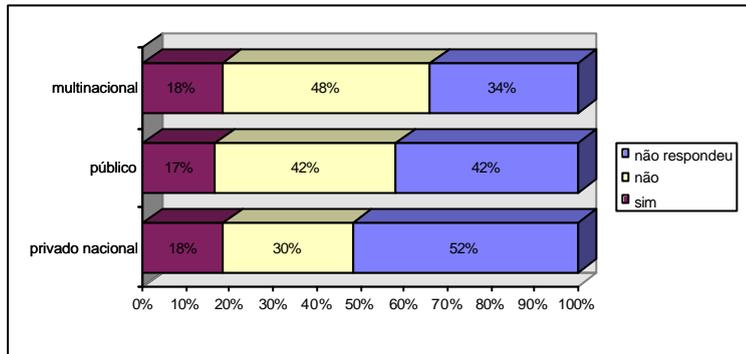
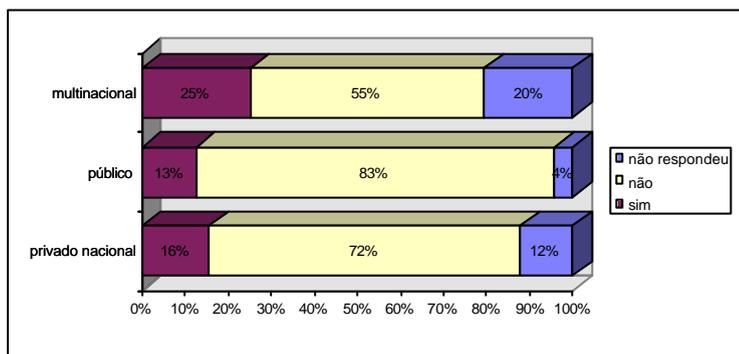


Gráfico 4.1.9. Existe uma área ou pessoa responsável na empresa pelo voluntariado (por origem do capital)?



Finalmente, o recorte por região reitera o destaque indicado na seção anterior para a Região Sul: sua média de voluntariado, 60%, é significativamente superior à das demais regiões, que se situam entre 41% e 44% .

Gráfico 4.1.10. Há funcionários voluntários (por setor de atuação)?

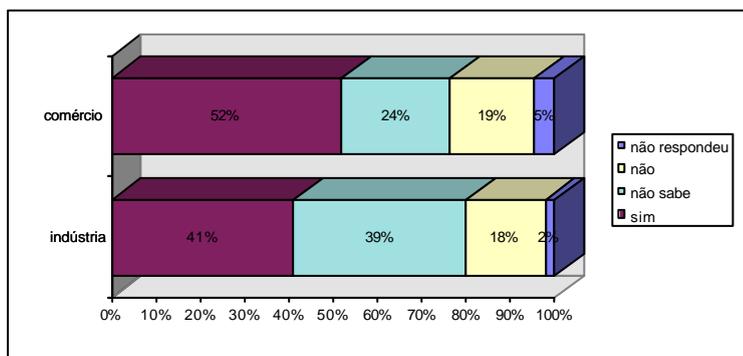


Gráfico 4.1.11. Há voluntariado durante o horário de trabalho (por setor de atuação)?

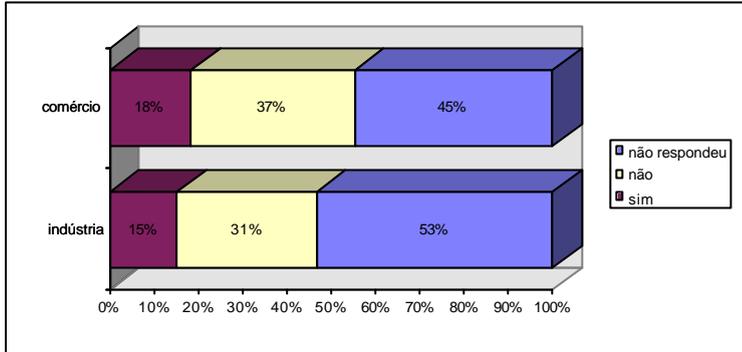


Gráfico 4.1.12. Existe uma área ou pessoa responsável na empresa pelo voluntariado (por setor de atuação)?

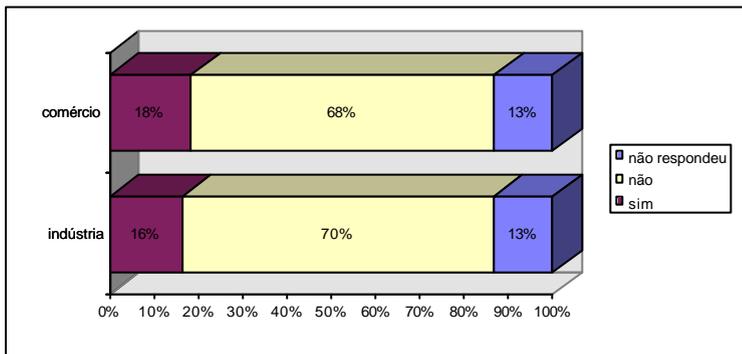


Gráfico 4.1.13. Há funcionários voluntários (por região)?

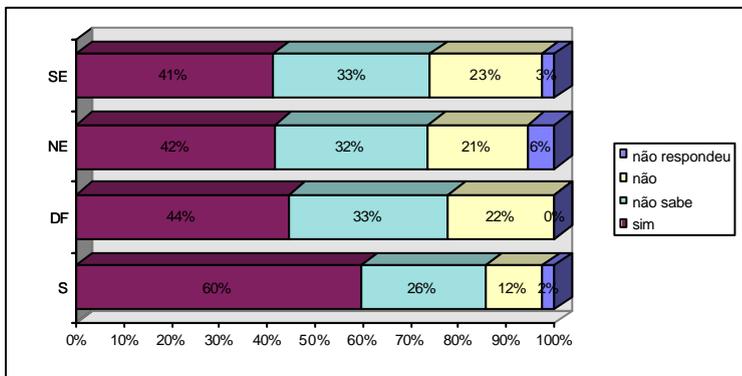


Gráfico 4.1.14. Há voluntariado durante o horário de trabalho (por região)?

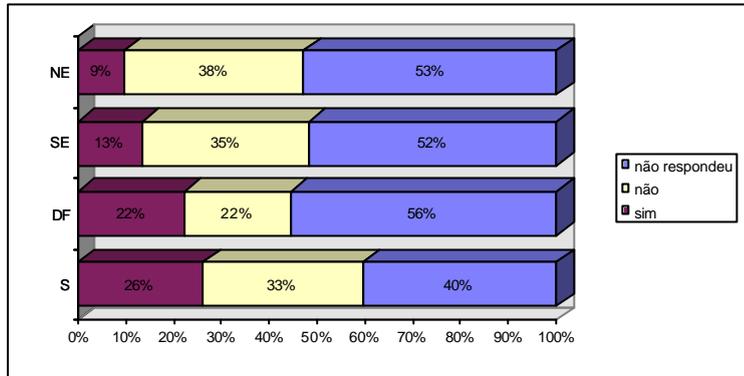
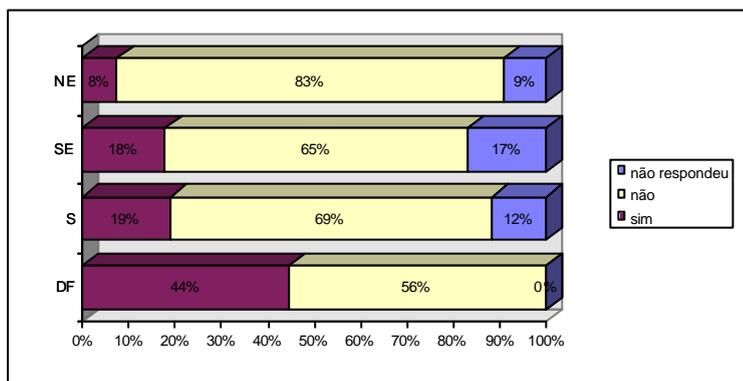


Gráfico 4.1.15. Existe uma área ou pessoa responsável na empresa pelo voluntariado (por região)?



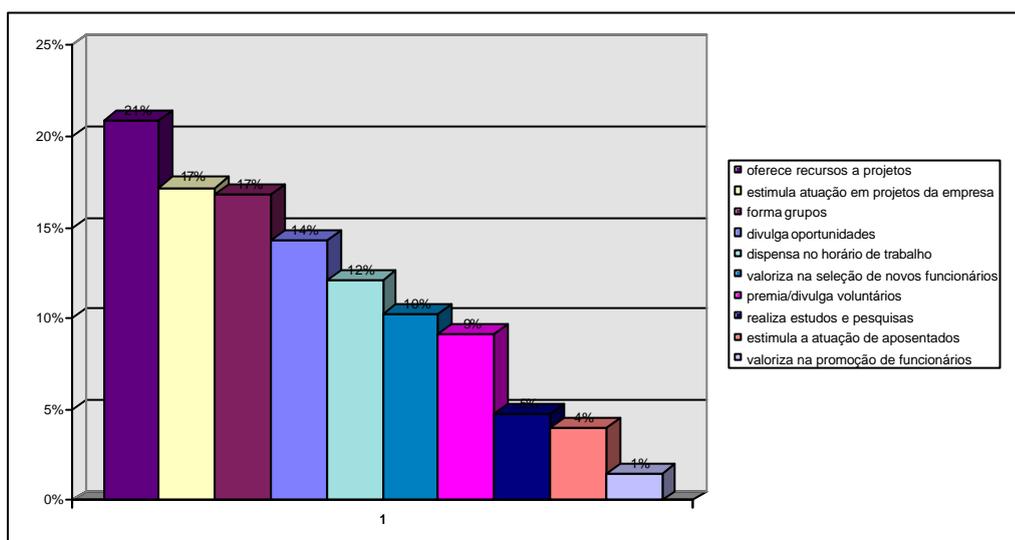
4.2. Práticas de Estímulo ao Voluntariado

O que, efetivamente, fazem as empresas para estimular o voluntariado? Quais práticas são utilizadas para promover essa forma de atuação social? Dispensar os funcionários de suas obrigações regulares de trabalho, semanalmente, mensalmente ou esporadicamente, para que possam dedicar-se, como voluntários, a atividades sociais é, afinal, a forma principal de atuação das empresas, ou há outras formas de estímulo mais eficazes? Enfim, quais são as práticas que fazem um programa de voluntariado empresarial? A partir de um repertório predefinido de ações de estímulo ao voluntariado, buscou-se identificar a frequência com que elas são praticadas nas empresas do país. O próximo quadro indica os resultados.

A dispensa no horário de trabalho para a dedicação voluntária aparece em um distante quinto lugar em uma lista de dez ações de estímulo ao voluntariado, praticado por apenas

12% das empresas, provando que essa não é a única nem a principal forma de atuação. Para o empresário, esta é uma boa notícia: não é necessário retirar seus trabalhadores da atividade produtiva para realizar um investimento social, embora a liberação periódica ou a flexibilidade no horário seja uma prática positiva.

Gráfico 4.2.1. Práticas empresariais de estímulo ao voluntariado



Analisados coletivamente, os dados revelam uma característica também confirmada no estudo qualitativo de 22 empresas: no Brasil, não é possível pensar o voluntariado empresarial de forma dissociada do investimento social da empresa; um e outro estão quase sempre relacionados.

A prática mais comum, que ocorre em 21% dos casos, é a oferta de recursos financeiros a projetos onde atuam voluntários da empresa. Esta combinação voluntariado/dinheiro traz inúmeras vantagens: aliando recursos humanos e financeiros, a possibilidade de impacto é ampliada nas entidades. Para a empresa, os funcionários servem como um "assegurador da qualidade" do seu investimento. Seus colaboradores estarão zelando pelo bom uso dos recursos. Para os empregados, o apoio financeiro da empresa onde trabalham à entidade onde atuam como voluntários é um indicador de que a empresa apóia sua atuação, e que seu investimento pessoal é valorizado. Para a comunidade ou a organização do Terceiro Setor beneficiada, esse par combina dois dos mais escassos recursos: tempo de profissionais qualificados e dinheiro.

O estímulo à participação de voluntários em projetos sociais dirigidos pela empresa surge em 17% das empresas. Nesses casos, são as empresas que assumem a dianteira na promoção do voluntariado, dirigindo seu potencial aos projetos que ela inicia. Em inúmeros casos, o que se observa é o processo contrário: os voluntários se auto-organizam primeiro para, posteriormente, pleitear o apoio da empresa.

A promoção da formação de grupos de voluntários, também apontada por 17% das empresas, é outra forma de “coordenação” do voluntariado pela empresa. Elas promovem e coordenam reuniões para, conjuntamente, definir as prioridades de atuação social e voluntária.

Uma forma mais passiva, mas de grande potencial articulador na promoção do voluntariado, que ocorre em 14% das empresas, é a divulgação de oportunidades de trabalho voluntário. Essa divulgação pode ocorrer por meio de sistemas de comunicação simples, como murais e jornais internos, ou por recursos eletrônicos como a intranet da empresa. Nessa forma de atuação, é importante a existência de uma área ou pessoa de referência, que atua como pólo irradiador de informação.

Valorizar a experiência como voluntário de candidatos a emprego é um forte elemento sinalizador do perfil funcional desejado pela empresa. Formação acadêmica, experiência profissional e postura cedem espaço para outro requisito: o engajamento social. Contratar “bons cidadãos” não parece ser um mau negócio: 10% das empresas afirmam utilizar o quesito na seleção de novos colaboradores. Contratar pessoas que atuam como voluntários não é somente uma demonstração de responsabilidade social das empresas. Uma pessoa que, além de trabalhar profissionalmente, encontra tempo e disposição para atuar como voluntário é um recurso valioso para as empresas modernas. Qualidades como liderança, dedicação, capacidade de trabalho, iniciativa e firmeza de caráter podem estar mais presentes entre esses profissionais.

Nove por cento das empresas valorizam o voluntário com prêmios não-monetários ou outras formas de reconhecimento individual, como a divulgação do trabalho realizado em revistas internas, realização de festas e a concessão de símbolos como camisetas, *buttons* ou broches de reconhecimento de mérito.

Há um receio, entre muitos defensores de um voluntariado “puro” e desinteressado, do envolvimento das empresas neste campo de ação. Teme-se que a empresa, ao sinalizar que somente contrata profissionais que já foram voluntários em projetos sociais, ao

premiar o voluntariado, ou coordenar esse tipo de iniciativa, torne o “voluntariado” uma atividade compulsória e dirigida por interesses não-manifestos de benefícios pessoais: conseguir um emprego, uma promoção, ganhar visibilidade, status. Assim, algumas das características mais importantes do voluntariado (sem considerar o trabalho propriamente dito), como a participação comunitária, o espírito de serviço e dedicação ao outro, e a geração de capital social poderiam ser comprometidas se a ação torna-se interessada ou quase compulsória.

Algumas formas de promoção do voluntariado são consideradas, pelas próprias empresas, intervenções inadequadas: o estímulo ao envolvimento, quando resulta em benefícios materiais diretos para o indivíduo, como aumentos salariais e prêmios em dinheiro, ou ganhos profissionais (promoções, por exemplo), é considerado um excesso. A atuação se descaracterizaria como voluntária. Neste estudo, apenas 1% das empresas afirmou levar em consideração a atuação voluntária de seus funcionários como critério relevante para promoções e aumentos salariais, o que indica, na comparação com os outros aspectos levantados, um nível considerável de maturidade quanto aos limites éticos da sua intervenção.

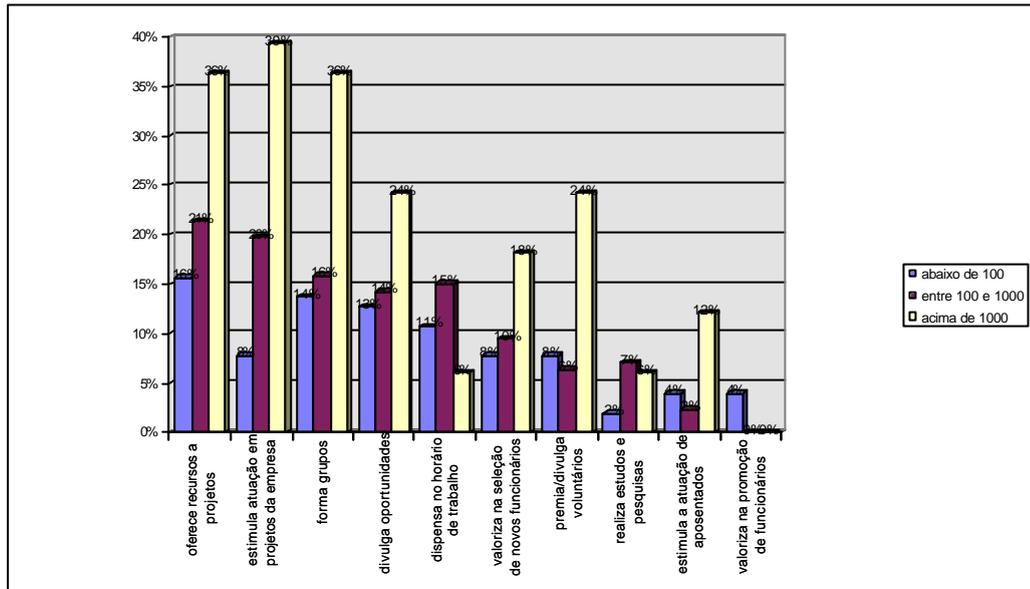
Outras formas de atuação inovadoras são ainda pouco disseminadas. A realização de estudos e pesquisas como recurso para potencializar a atuação dos voluntários foi relatada por apenas 5% das empresas. O acompanhamento de projetos sociais da empresa segundo os mesmos critérios de controle e avaliação utilizados nas áreas de negócio é ainda uma realidade praticada por poucas empresas, e que têm muito a caminhar para que a “filantropia estratégica” torne-se verdadeiramente merecedora do significado da palavra estratégia.

Outra forma de atuação, comum nos Estados Unidos, é a expansão dos programas de voluntariado empresarial para abranger não apenas os seus empregados, mas também para os aposentados da empresa. Aqui, essa prática foi declarada por apenas 4% das empresas.

O quadro 4.2.2 indica a repetição de um padrão identificado nas estatísticas anteriores: as empresas maiores são mais ativas na promoção do voluntariado. O gráfico indica uma vantagem expressiva das empresas grandes, com atuação acima da média em quase todos os aspectos, com exceção da liberação dos funcionários no horário de trabalho (ocorre em 6% das empresas, metade da média geral de 12%) e a valorização do

voluntariado para promoções e aumentos salariais, que não ocorre em nenhum caso entre as empresas grandes nem entre as pequenas.

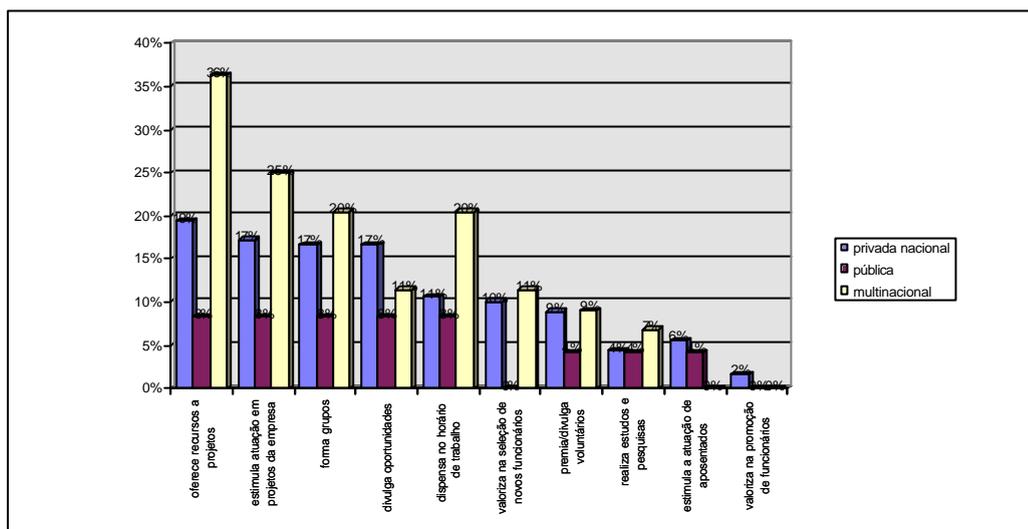
Gráfico 4.2.2. Práticas empresariais de estímulo ao voluntariado (por número de funcionários)



O gráfico 4.2.3 mostra os mesmos dados, diferenciando as empresas quanto à origem de seu capital. O aspecto que mais salta à vista é a baixa freqüência de práticas de estímulo ao voluntariado entre as organizações públicas. Nenhuma ocorre com freqüência maior que 8%. E uma prática comum no setor privado, a valorização da experiência voluntária na seleção de funcionários, não é observada na área pública (por razões evidentes: o processo seletivo por concurso público ignora este aspecto). Isso comprova a tese de que o voluntariado no setor público deve-se principalmente à sensibilização e à mobilização dos profissionais que atuam no setor. Empresas multinacionais revelam uma estruturação mais consistente das ações de promoção do voluntariado. Nelas, cada uma das práticas ocorre com uma freqüência expressivamente maior. Destaca-se a prática de dispensar os funcionários durante o horário de trabalho para a dedicação ao voluntariado, que ocorre duas vezes mais nas multinacionais do que nas empresas públicas ou privadas nacionais. O dado é relevante. Apesar de o gráfico anterior ter revelado que essa prática é menos

comum em empresas de grande porte, ela é valorizada por multinacionais, que muitas vezes se destacam mais em termos de políticas e instrumentos de gestão.

Gráfico 4.2.3. Práticas empresariais de estímulo ao voluntariado (por origem do capital)



4.3. A Divulgação do Voluntariado

Para a maioria das organizações, o voluntariado empresarial parece ser principalmente um assunto de interesse interno. A disseminação da atuação voluntária de funcionários é feita predominantemente para o público interno, como deixa ver o quadro 4.3.1, fato que se repete em todas as categorias quando se consideram os critérios de número de funcionários (gráfico 4.3.2) e origem do capital das empresas (gráfico 4.3.3). Este último quadro revela uma diferença relevante entre as empresas de origem estrangeira e as empresas privadas nacionais. Após a divulgação interna, a ênfase dada pelas primeiras na divulgação é à comunidade (14%) e aos colaboradores/fornecedores (7%); a divulgação para o público externo não ocorre, segundo as multinacionais. Para as nacionais, as prioridades se invertem: colaboradores/fornecedores e público externo dividem os esforços de divulgação em 12% das empresas.

Gráfico 4.3.1. Público visado pela divulgação das ações de voluntariado

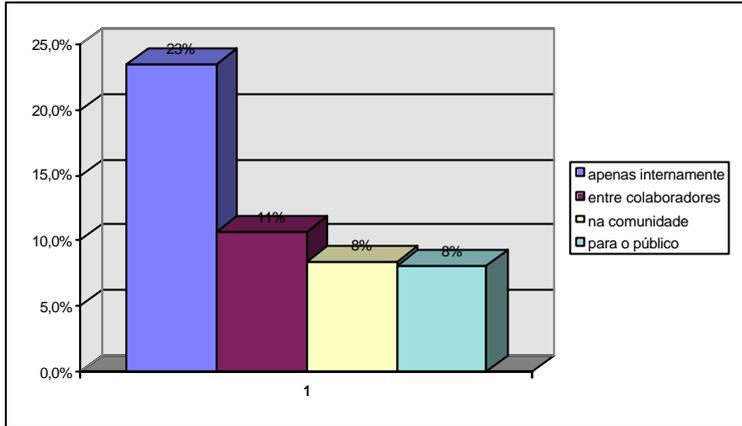


Gráfico 4.3.2. Público visado pela divulgação das ações de voluntariado (por número de funcionários)

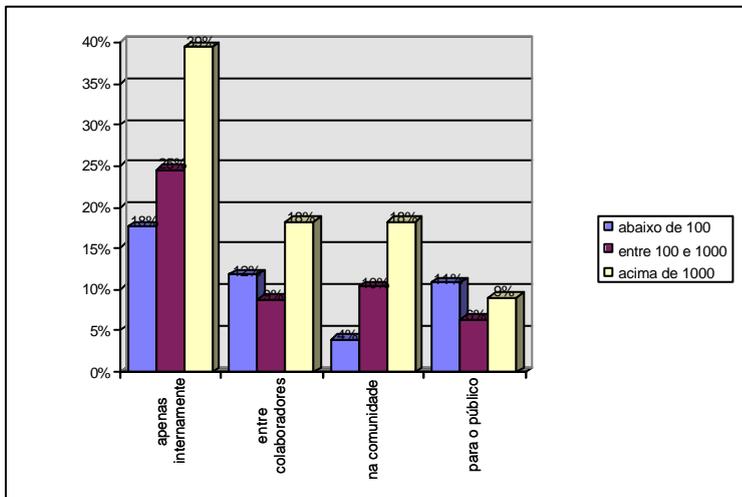
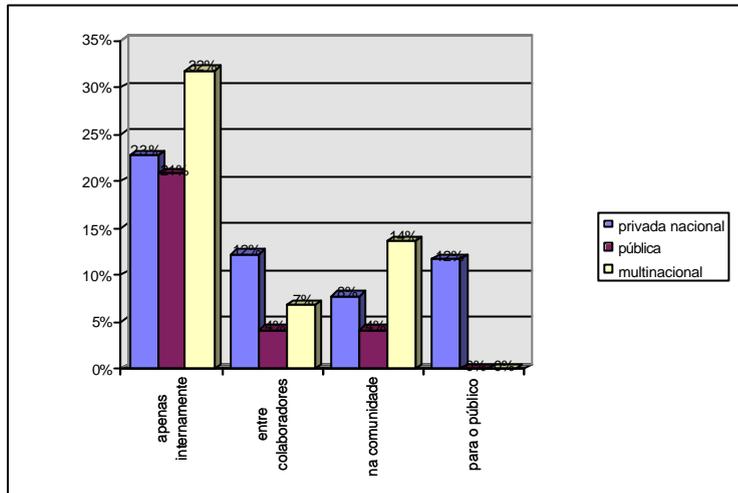


Gráfico 4.3.3. Público visado pela divulgação das ações de voluntariado (por origem do capital)



A prática de divulgação das ações de investimento social da empresa, por meio de ferramentas de marketing e comunicação, é um tema controverso. Poucos concordam sobre a localização exata do limite entre a busca legítima de reconhecimento público da postura socialmente responsável de uma empresa e a manipulação intencional do investimento social com a finalidade de auferir ganhos de imagem junto à opinião pública e ao público consumidor. Embora esteja em curso um rápido processo de aceitação do papel social das empresas pela opinião pública, o brasileiro tende a “desconfiar de esmola” e buscar as “verdadeiras intenções” das empresas que investem no campo social. Talvez por esse motivo, muitas empresas com práticas consistentes de investimento social têm adotado políticas de comunicação institucional de sua atuação social, no mínimo, cautelosas.

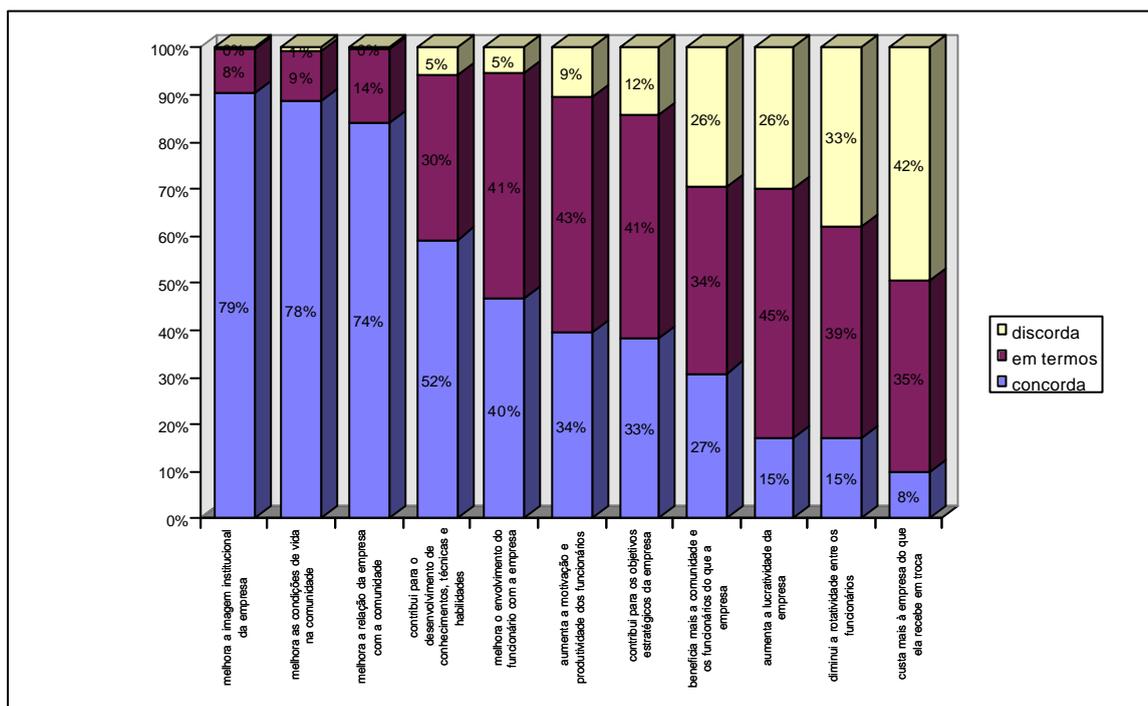
O voluntariado empresarial, por ser uma atuação social realizada principalmente por indivíduos não remunerados, e não pela empresa (apesar do estudo ter revelado a extensão do envolvimento das empresas para potencializar a ação voluntária), tem sido divulgado pelas empresas mais conscientes de maneira ainda mais cautelosa.

A divulgação interna do voluntariado é consistente com a percepção de que programas desse tipo trazem mais benefícios à empresa como instrumentos inovadores de gestão de recursos humanos do que como recursos de marketing e comunicação. A seção seguinte reforça essa visão.

4.4. Benefícios do Voluntariado Empresarial: Opiniões e Percepções

A última seção deste estudo quantitativo apresenta opiniões e percepções dos profissionais que participaram do estudo; sempre que possível, o próprio responsável pelo voluntariado na empresa. As perguntas referem-se a potenciais benefícios de um programa de voluntariado à empresa, à comunidade e aos funcionários⁵. A ênfase dada ao benefício do voluntariado às empresas visa fornecer argumentos aos empresários e gestores sensibilizados para a área social, mas ainda não sabem por onde iniciar e têm dúvidas sobre qual deve ser o papel social da empresa. O quadro 4.4.1, abaixo, apresenta as respostas desses profissionais.

Gráfico 4.4.1. Opiniões a respeito dos benefícios do voluntariado



Note-se que, embora só 15% acreditem que o voluntariado aumenta a lucratividade da empresa, a percepção de benefícios empresariais prevalece: 79% afirmam que o voluntariado empresarial melhora a imagem institucional da empresa. Esse dado supera até a percepção de benefícios do voluntariado à comunidade (78%). Confirmando isso, a maioria dos respondentes discorda da afirmação de que um programa de voluntariado custa mais à empresa do que ela recebe em troca (42%, contra 8%). Na visão das empresas, o voluntariado é um poderoso recurso para melhorar a relação da empresa com a comunidade (74% concordam).

Como instrumento de gestão de recursos humanos, o voluntariado também é apontado como benéfico. Poucos atribuem a ele o poder de reduzir a rotatividade dos funcionários (15%), mas muitos confirmam (e poucos refutam) a sua capacidade de desenvolver conhecimentos, técnicas e habilidades entre os funcionários (52%), melhorar o envolvimento do funcionário com a empresa (40%), aumentar a motivação e a produtividade (34% concordam, contra apenas 9% que discordam).

Em suma, embora o voluntariado ainda não esteja sendo pensado pela maioria das empresas como uma das áreas de atuação mais estratégicas, a percepção de benefícios para a empresa, para o desempenho profissional e motivação do funcionário e para a comunidade é altamente positiva. São fortes os argumentos em favor do voluntariado empresarial.

5. Conclusões

Esta pesquisa permite identificar alguns padrões de comportamento empresarial. Embora os dados levantados tenham que ser refinados e confirmados por levantamentos futuros, por estudos mais abrangentes e também por pesquisas de caráter específico, acredita-se que eles retratam com relativa fidelidade a realidade organizacional brasileira. Mais importante do que conferir status de verdade científica, comprovada pela estatística, o estudo procurou fazer uma incursão exploratória, identificando práticas, prioridades, percepções e lacunas na atuação social empresarial, de modo a sensibilizar e dar instrumentos a empresários, dirigentes de empresas e empregados que desejam fazer algo no campo social. Esse é o principal objetivo do estudo.

Dez afirmações são feitas, a título de conclusão e de resumo, sobre o perfil das empresas brasileiras no campo da atuação social e promoção do voluntariado:

1. As empresas fazem mais do que se imagina.

A pesquisa permitiu constatar que, das 273 empresas que responderam o questionário, 56% afirmam desenvolver algum tipo de atuação social. Para quem considera o voluntariado empresarial uma idéia nova, 48% das empresas garantem que seus funcionários atuam como voluntários em projetos sociais (com ou sem apoio da empresa), 17% que o voluntariado ocorre também durante o horário de trabalho na empresa e 16% dizem que há uma pessoa ou área responsável pela promoção do voluntariado.

2. Tamanho é documento: as empresas maiores estão mais envolvidas.

Não causa muita surpresa constatar que as empresas de maior porte, quanto ao número de funcionários e quanto ao seu faturamento, estejam mais envolvidas em atividades sociais e em programas de voluntariado. Observa-se, também, uma tendência de maior formalização desses programas nas empresas de maior porte, enquanto nas empresas menores a ação tende a ser menos formal. A formação de grupos de voluntários ocorre com frequência 2,6 vezes maior em empresas grandes (com mais de 1.000 funcionários) do que em empresas pequenas (com menos de 100 empregados). Já o envolvimento de voluntários em projetos sociais promovidos por empresas ocorre 4,9 vezes mais nas empresas grandes do que nas pequenas.

3. Entidades públicas e empresas privadas, nacionais ou multinacionais, têm maneira própria de atuação.

Tanto as empresas privadas, de origem nacional e multinacional, quanto as organizações públicas desenvolvem práticas de investimento social, embora se percebam diferenças na forma da atuação. As multinacionais têm uma presença maior nas áreas mais comuns: saúde e educação. O setor público tem uma atuação mais destacada em áreas menos atendidas pelo investimento privado: arte e cultura, ciência e tecnologia e defesa de direitos.

No voluntariado empresarial, a atuação das multinacionais se destaca: tendem a ter os programas mais formalizados e utilizam com maior freqüência o leque de instrumentos de promoção do voluntariado. As multinacionais dispensam seus funcionários durante o horário de trabalho para atuar como voluntários com uma freqüência duas vezes superior às entidades públicas e às empresas privadas nacionais. No setor público, o intenso envolvimento no voluntariado, que supera o do setor privado nacional, parece dever-se mais à iniciativa de indivíduos e grupos do que a práticas de gestão das organizações.

4. Indústria e comércio: perfis distintos de investimento social.

Tanto o setor secundário quanto o terciário investem no social: 58% da indústria e 55% do comércio/serviços. O perfil desse investimento difere significativamente nos dois setores. Enquanto a indústria concentra sua atuação nos campos de educação e saúde, o comércio distribui sua atuação também em outros campos, como arte e cultura e áreas onde a presença da indústria é praticamente inexistente, como defesa de direitos. Como se poderia esperar, o tipo de investimento social do comércio se assemelha mais ao patrocínio de atividades que aproximam a empresa do consumidor, como esporte, cultura e direitos.

O perfil da atuação voluntária no comércio e na indústria não apresenta distinção significativa, havendo uma pequena preponderância do primeiro sobre o segundo.

5. Diversidade regional: forte destaque para o Sul.

O envolvimento de empresas em atividades sociais é maciço e está disseminado por todo o país. Programas sociais e de estímulo ao voluntariado não são exclusividade de nenhuma região, nem somente de capitais dos estados. Nota-se, porém, uma liderança marcada da região Sul (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul).

6. Criança e adolescente são prioridades absolutas.

O atendimento de necessidades de educação e saúde de crianças e adolescentes são, de longe, as principais prioridades sociais das empresas brasileiras. Isso reflete um consenso no Brasil de que é necessário investir na criança e no jovem para saldar a dívida social do país e para construir uma nova geração de cidadãos plenos.

Resta apenas indagar se, com o crescente peso do setor privado no atendimento de necessidades sociais no país, não estaria havendo uma negligência com outros públicos, cujas necessidades não são adequadamente atendidas. Investir na infância é, certamente, um caminho mais seguro à empresa do que tomar a bandeira de portadores de deficiências, moradores de rua ou dependentes químicos.

7. Há muitas formas de estimular o voluntariado além de dispensar o funcionário no horário de trabalho.

A pesquisa mostra que, ao contrário do que se pensa, a “liberação” dos funcionários durante o horário de trabalho para a realização de atividades sociais não é a única nem a principal forma de apoio das empresas ao voluntariado. A prática mais observada é a doação de recursos da empresa a projetos onde funcionários atuam como voluntários. Em seguida, estão o estímulo ao envolvimento de funcionários em projetos sociais da empresa e a coordenação da criação de grupos de voluntários.

Algumas práticas são ainda pouco freqüentes nas empresas brasileiras, como o envolvimento de aposentados no voluntariado. Outras ainda são consideradas inadequadas, como a valorização do trabalho voluntário na tomada de decisões na empresa sobre promoções e aumentos salariais (observada em menos de 1% dos casos).

8. Opiniões positivas dos gestores quanto aos benefícios do voluntariado.

A imensa maioria dos participantes da pesquisa admite que o voluntariado melhora a imagem institucional da empresa (79%) e melhora a relação da empresa com a comunidade (74%). Um número comparável (78%) acredita que também melhora as condições de vida na comunidade. Além disso, 62% afirmam que o voluntariado desenvolve conhecimentos, técnicas e habilidades que poderão ser utilizadas no trabalho regular. Apenas 9% discordam de que o voluntariado aumenta a motivação e a produtividade. Finalmente, somente 8% dizem que o programa de voluntariado custa mais à empresa do que ela recebe em troca.

Embora só 15% dos respondentes tenham convicção de que o voluntariado aumenta a lucratividade da empresa, é fácil perceber que os benefícios superam o investimento realizado nesse campo. Todos ganham na relação empresa-voluntário-comunidade.

9. Voluntariado é um instrumento inovador de gestão de recursos humanos.

O trabalho social realizado voluntariamente por funcionários não é utilizado pela empresa como um instrumento de venda de produtos. Quando a empresa divulga seu programa de voluntariado, o faz para dentro da empresa e, se o faz para fora, geralmente limita-se à comunidade imediata onde se localiza. Dessa forma, o voluntariado está mais em linha com as políticas de recursos humanos da empresa do que com o seu *marketing*: como instrumento de desenvolvimento de habilidades interpessoais, liderança e trabalho em equipe, como forma de canalização da motivação do funcionário, para a criação de um clima organizacional positivo. O importante é que, ao fazer isso, a empresa contribui com a sociedade e cria as condições para que os seus funcionários também contribuam e se realizem, pessoal e profissionalmente.

10. Voluntariado empresarial faz bem.

Por todos os motivos apresentados, percebe-se que o voluntariado empresarial é uma boa idéia que está sendo abraçada por um número cada vez maior de empresas. Um programa pode ser desenvolvido para as necessidades e condições de cada empresa, não importa seu tamanho ou setor de atuação, e os resultados – para todos os envolvidos – podem vir em curto prazo.

ANEXOS

Tabelas Suplementares

Tabela 1. Setor de atuação

SETOR	n	%
Indústria	105	38,5%
Alimentação (indústria)	9	3,3%
Automobilística	6	2,2%
Computação	4	1,5%
Construção civil	11	4,0%
Eleto-eletrônicos	8	2,9%
Farmacêutica	7	2,6%
Mecânico/maquinário	4	1,5%
Química/petroquímica	7	2,6%
Recursos naturais	1	0,4%
Siderurgia/metalurgia	13	4,8%
Têxtil	9	3,3%
Outros indústria	26	9,5%
Comércio/Serviços	152	55,7%
Advocacia	1	0,4%
Alimentação (serviços)	3	1,1%
Financeira	15	5,5%
Cultura	3	1,1%
Educação	16	5,9%
Hotelaria	1	0,4%
Publicidade/marketing	2	0,7%
Saúde	10	3,7%
Telecomunicações	7	2,6%
Transportes	8	2,9%
Turismo	4	1,5%
Vestuário	4	1,5%
Outros serviços	78	28,6%
Não respondeu	16	5,9%
TOTAL	273	100,0%

Tabela 2. Localização geográfica

UF/CIDADE	n	%
Bahia	18	6,59%
Salvador	16	5,86%
Simões Filho	1	0,37%
Ceará	18	6,59%
Fortaleza	18	6,59%
Distrito Federal	9	3,30%
Brasília	7	2,56%
Guará	1	0,37%
Taguatinga	1	0,37%
Espírito Santo	15	5,49%
Cariacica	2	0,73%
Serra	1	0,37%
Vila Velha	5	1,83%
Vitória	7	2,56%
Pernambuco	18	6,59%
Recife	18	6,59%
Paraná	19	6,96%
Curitiba	19	6,96%
Rio de Janeiro	12	4,40%
Rio de Janeiro	12	4,40%
Rio Grande do Sul	21	7,69%
Campo Bom	1	0,37%
Caxias do Sul	2	0,73%
Gravataí	1	0,37%
Ijuí	2	0,73%
Novo Hamburgo	1	0,37%
Porto Alegre	10	3,66%
Santa Cruz do Sul	2	0,73%
São Leopoldo	2	0,73%
Santa Catarina	48	17,31%
Blumenau	14	5,13%
Criciúma	3	1,10%
Curitibanos	1	0,37%
Florianópolis	13	4,76%
Guaramirim	1	0,37%
Joinville	1	0,37%
Lages	9	3,30%
Palhoça	1	0,37%
São José	2	0,73%
Urusanga	1	0,37%
Videira	1	0,37%
São Paulo	81	29,67%
Barueri	3	1,10%
Boituva	1	0,37%
Campinas	6	2,20%
Cerquilha	1	0,37%
Franco da Rocha	1	0,37%
Jacareí	3	1,10%
Jaguará	1	0,37%
Jandira	1	0,37%
Jundiá	2	0,73%
Limeira	1	0,37%
Osasco	2	0,73%
Piracicaba	3	1,10%
Presidente Prudente	1	0,37%
Salto	1	0,37%
Santos	7	2,56%
São Paulo	43	15,75%
São Roque	1	0,37%
São Vicente	2	0,73%
Taboão da Serra	1	0,37%
Total	273	100,00%

O ESTUDO QUALITATIVO

“Por que as empresas voltadas para o mercado, criadas com a finalidade de produzir e comercializar produtos e serviços e, sobretudo, de gerar lucro, investem em projetos sociais e desenvolvem programas de voluntariado?” Esta é a questão central deste estudo e as conclusões apresentadas a seguir reafirmam: o voluntariado empresarial efetivamente traz bons resultados.

1. Introdução

Essa é a questão central do estudo qualitativo e as conclusões apresentadas a seguir reafirmam: o voluntariado empresarial efetivamente traz bons resultados.

As iniciativas estudadas são programas de voluntariado de empresas que se destacam por diferentes razões: alguns são programas estruturados, outros informais, porém funcionais; alguns programas existem há anos, enquanto outros são muito novos; há programas que envolvem grande número de funcionários, outros que mobilizam um pequeno mas comprometido e eficiente grupo de gestores; alguns surgiram por iniciativa de funcionários, enquanto outros foram concebidos pela direção da empresa.

Diversidade, portanto, é a tônica do estudo. Não se trata de avaliar os programas estudados segundo uma régua única, procurando eleger o melhor ou propor um tipo ideal às empresas que desejam iniciar esse tipo de atuação. Procura-se mostrar que há inúmeras fórmulas, que têm sido aplicadas por empresas diferentes para enfrentar desafios semelhantes. O grau de sucesso destas proposições só pode ser avaliado em relação à especificidade de cada organização, em função dos motivos que levaram a empresa a adotar uma linha de atuação social e dos resultados que ela espera atingir com o estímulo ao voluntariado.

A pesquisa busca responder a uma série de perguntas de interesse direto para aqueles que estão envolvidos como voluntários, como gestores de programas de voluntariado, como dirigentes empresariais responsáveis por este tipo de decisão e como dirigentes de entidades que são receptoras do trabalho dos voluntários:

- 1 Quais são as características das empresas que estão promovendo o voluntariado?
- 2 O que leva as empresas a apoiar esse tipo de iniciativa?
- 3 Como as empresas concretizam esse estímulo?
- 4 Como funcionam os programas dessas empresas?
- 5 Que problemas têm enfrentado e quais as soluções que desenvolveram ?
- 6 Qual a relação entre o programa de voluntariado, o negócio da empresa e as políticas por meio das quais se realiza o desempenho empresarial ?
- 7 Quais as áreas organizacionais e os recursos da empresa diretamente envolvidos com o trabalho voluntário ?
- 8 Quais os resultados esperados do voluntariado empresarial ?
- 9 Que impacto tem sido alcançado com as ações desenvolvidas por meio do voluntariado empresarial ?

Neste estudo foram adotados conceitos já definidos sobre voluntariado:

“**O voluntário** é o cidadão que, motivado pelos valores de participação e solidariedade, doa seu tempo, trabalho e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário”.

Programa Voluntário

“Um **programa de voluntariado** empresarial é qualquer forma de apoio formal ou organizado de uma empresa a empregados ou aposentados que desejam servir, voluntariamente, uma comunidade, como seu tempo e habilidades”.

Points of Light Foundation

Essas definições oferecem alguns parâmetros importantes para delimitar a investigação, destacando-se:

- O programa constitui-se em iniciativa formal da empresa. Essa característica é importante visto que, ao contrário do que se divulga popularmente, o trabalho voluntário é freqüente no comportamento brasileiro. Procura-se aqui destacar deste comportamento individual e espontâneo aquele que é provocado, estimulado e apoiado pela ação da empresa junto aos seus funcionários.

- Em princípio, o programa empresarial deve preservar duas características do voluntariado: a participação deve ser facultativa, isto é, o engajamento dos funcionários não pode ser imposto; e o trabalho não deve ser recompensado, de forma direta ou indireta, por qualquer tipo de remuneração financeira.

Para estruturar o questionamento, primeiramente foi realizado um *workshop* de modelagem da pesquisa, reunindo empresários, executivos e pesquisadores. Essa atividade propiciou: levantar os primeiros depoimentos de profissionais cujas empresas vêm realizando programas de estímulo ao voluntariado; elencar informações sobre empresas que poderiam participar do estudo; e gerar roteiros para entrevistas e visitas técnicas.

Com esse material foi possível modelar os eixos temáticos em torno dos quais se procederia ao levantamento e à análise dos dados.

Eixos temáticos da pesquisa

Cronologia:

Como se deu o início do programa?

Quais os personagens? De quem foi a iniciativa?

Quais os marcos históricos do programa?

Caracterização:

Qual é a contribuição da empresa às atividades voluntárias de funcionários?

Quais as atividades realizadas por voluntários?

Como está estruturado organizacionalmente o programa?

Estratégia:

Qual a motivação da empresa para apoiar o voluntariado?

Qual a relação entre este programa e a estratégia global da empresa?

Resultados:

A empresa avalia os resultados do programa junto à comunidade, aos funcionários e para a empresa?

Como utiliza essa avaliação?

O segundo passo constituiu-se em levantar e analisar dados secundários sobre as empresas selecionadas para identificar as características gerais do negócio e de sua performance empresarial, bem como de sua atuação social. Em seguida foram contactados os responsáveis pelos programas em cada empresa, sendo que a grande maioria aceitou submeter-se ao processo de entrevistas e fornecer documentos e materiais que propiciassem uma compreensão detalhada do funcionamento do voluntariado.

Devido a restrições orçamentárias, o trabalho de campo foi realizado em organizações da região Sudeste. Apesar da limitação regional, buscou-se assegurar a diversidade de características das empresas identificando-se os seguintes critérios para composição da amostra intencional:

- Origem de capital (nacional/estrangeira; privada/pública)
- Setor da atuação (indústria/comércio/serviços)
- Tipo de produto:
 - a) bens de capital e intermediários
 - b) bens de consumo duráveis
 - c) bens de consumo não-duráveis
- Porte (grande/pequena)
- Região de localização da empresa e de atuação do Programa de Voluntariado

Organizações estudadas:

ABRIL

ACESITA

ANDERSEN CONSULTING

AVON

BOSCH

BOSCH FREIOS

C&A

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

CREDICARD

DPASCHOAL

DIXTAL

FUNDAÇÃO FEAC

GENERAL ELETRIC

INFORMARE

INTERMÉDICA

IOSCHPE MAXIOM

McKINSEY

MERCEDES-BENZ

NATURA

SCHERING-PLOUGH

3M

XEROX

A amostra estudada foi constituída por 22 empresas. Em cada uma, foram entrevistadas de duas a quatro pessoas, alocadas em posição de direção e gerência e que tivessem condições de fornecer dados sobre a empresa (o negócio) e sobre origem, motivação e desenvolvimento dos programas de voluntariado.

Ao ampliar o leque de entrevistados para além dos coordenadores responsáveis pelos programas e estender as questões do roteiro também para os aspectos organizacionais mais amplos, procurou-se lidar com o foco do estudo em três níveis: a estratégia de negócios da empresa; sua ação social; e o programa de voluntários propriamente dito. Evitou-se a miopia de compreender a lógica de cada programa apenas no âmbito de seus próprios limites.

Os roteiros das entrevistas foram gerados a partir dos eixos temáticos modelados para a pesquisa e adaptados às características específicas da empresa e do entrevistado, seguindo um padrão básico:

Perfil da Empresa

1. Características

- Histórico breve
- Origem do capital
- Localização da matriz e filiais
- Número de funcionários
- Tipo de produto/serviço
- Mercado consumidor
- Principais estratégias de negócio

2. Recursos Humanos

- Principais políticas de RH
- Tempo médio de casa dos funcionários
- Nível de instrução da maioria dos funcionários
- Nível de rotatividade
- Relação entre políticas de ação social e políticas de R.H.

Atuação Social

1. Histórico

- Pessoas envolvidas
- Origem dos vínculos com as instituições atendidas
- Principais mudanças ao longo do tempo
- Localização da atividade social na estrutura da empresa
- Utilização dos meios de comunicação internos e externos para divulgação de projetos sociais

2. Estratégia de Ação

- Setor social focado
- Público-alvo atendido
- Região geográfica dos investimentos
- Principais parcerias
- Volume de recursos financeiros investidos
- Quantidade de pessoas da empresa envolvidas
- Principais vantagens institucionais

Programa de Voluntariado

1. Histórico

- Origem do programa
- “Paternidade”
- Principais ações realizadas para promoção do voluntariado

3. Resultados

- Nível de formalidade da avaliação
- Métodos/Procedimentos/Indicadores
- Variável “valorização” dos voluntários na empresa
- Tipo de divulgação
- Desafios

2. Características

- Número de funcionários voluntários
- Variável “remuneração” pela empresa
- Variável “autonomia” para escolha do trabalho voluntário pelo funcionário
- Variável “supervisão” do trabalho voluntário pela empresa
- Volume de *horas/funcionário* dedicado ao trabalho voluntários
- Tempo médio de participação dos funcionários no programa de voluntariado

Os resultados obtidos no processo de análise e interpretação passam a ser apresentados no próximo item: Voluntariado como Estratégia Empresarial. O texto está dividido em subtítulos que agregam, cada um, as principais conclusões e recomendações tiradas das reflexões sobre as categorias analíticas estudadas. Alguns casos são narrados para ilustrar os comentários; e o conjunto das características descritivas foi sintetizado em quadros anexos para melhor visualização do material obtido em campo.

Ressalte-se, porém, que nem todas as características de cada empresa participante, ou de sua atuação social e seu programa de voluntariado, estão descritas. Como é comum acontecer nos estudos qualitativos, a profundidade com que foi possível examinar em cada organização variou muito, em função de fatores não controláveis pelo pesquisador. Da mesma forma, a seleção de alguns aspectos de certos programas e/ou empresas para ilustrar as análises visa, tão-somente, esclarecer com situações concretas os argumentos e, em nenhum momento, eleger casos paradigmáticos ou avaliar as organizações participantes e sua atuação social.

Este relatório completa-se com um capítulo centrado na análise da gestão dos programas identificados e um anexo que cadastra os 22 levantamentos realizados, com ênfase na descrição da atuação social e do programa de voluntariado identificados em cada empresa.

2. Voluntariado como Estratégia Empresarial

2.1 Reflexões Iniciais

Algumas reflexões genéricas ressaltam em um estudo qualitativo desse tipo.

A primeira reflexão é de caráter histórico: **o trabalho voluntário não é uma novidade no Brasil**. Ao contrário, com motivações altruísticas estimuladas, principalmente pelas diversas crenças religiosas que vicejam no país, muitas pessoas, ao longo de gerações, dedicam seu tempo a atividades de beneficência social; ou ainda, movidos por aspirações de justiça social, atuam em movimentos sociais e organizações não-governamentais, em busca de ampliar e assegurar direitos civis ou apoiar grupos que não têm recursos para resolver seus problemas específicos de vários tipos, como, saúde, educação, moradia etc.

Essa primeira constatação é importante porque ajuda a desmistificar uma afirmação, constante e equivocada, sobre o comportamento de solidariedade do brasileiro, que consiste em admitir que, de forma diferente ao que ocorre na sociedade norte-americana onde estudos do gênero são mais freqüentes, as pessoas não se dedicam espontaneamente ao trabalho voluntário. A diferença que se pode destacar é que, ao contrário do que se registra nos Estados Unidos, a dedicação aqui não é facilitada pela existência de organizações e de canais de acesso bem estruturados, nem é estimulada pelo reconhecimento social e pelo apoio constante, que reforcem a auto-estima e o sentimento de gratificação do voluntário.

Tanto é verídico o desejo espontâneo e genuíno de se tornar voluntário que, nesta pesquisa, detectou-se vários casos de empresas que já adotaram um programa, ou estão pensando em criá-lo, porque observaram que seus funcionários dedicam-se – pessoal e isoladamente – a atividades voluntárias e gostariam de contar com o apoio de seus empregadores para prosseguir ou ampliar essa atuação.

A expectativa das pessoas pode emergir naturalmente e ser detectada de forma casual pela direção da empresa; ou pode expressar-se formalmente com a solicitação de apoio a determinados projetos ou ações. Um depoimento recorrente nas empresas que estruturaram um programa de voluntariado é que a resposta inicial – sob a forma de inscrições e pedidos de informações – tem sido sempre muito maior do que a expectativa, por ocasião do lançamento da iniciativa junto à comunidade interna.

Há que se reconhecer, porém, que as características mais predominantes das relações de trabalho e do clima organizacional no Brasil não estabelecem condições favoráveis para que os empregados manifestem esse tipo de expectativas nem, tampouco, para que os gestores estejam atentos para esses aspectos das pessoas e do seu relacionamento no interior da empresa. Principalmente em anos mais recentes, nos quais a maioria das empresas tem sido objeto de mudanças radicais, que afetam diretamente o quadro de colaboradores, com demissões maciças e diminuição das perspectivas de crescimento profissional, pode-se esperar que recrudescam tanto a inibição de propor quanto a falta de percepção para identificar que a aspiração por realizar atividades de apoio social é um componente bastante presente no comportamento organizacional.

A segunda reflexão diz respeito à **multivariabilidade de formas que o voluntariado pode apresentar**, visto que ele não é uma atividade específica, mas um meio de se realizar diversas atividades. A ampla diversidade é um elemento que facilita a decisão empresarial

e a própria implementação do programa. Por não estar sujeito, *a priori*, a regras e normas, o voluntariado é uma proposta flexível, que se adapta às características dos projetos e ações escolhidas pelas empresas e não conflita com parâmetros, critérios e políticas organizacionais.

Este estudo vem reafirmar o valor dessa diversidade, que assegura liberdade de atuação para a empresa e efetivo engajamento dos funcionários, ressaltando que quaisquer propostas de padronização poderão acarretar em perda da vitalidade as iniciativas.

É na flexibilidade da atuação que as empresas têm podido desenvolver, de um lado, a sensibilidade para perceber as expectativas e potencialidades de seus colaboradores para participar deste tipo de iniciativa; e, por outro lado, a percepção de que já não é possível manter-se no próprio ambiente dos negócios, se a imagem institucional da organização não mostrar sua dimensão voltada para o desenvolvimento da sociedade civil.

Para superar um “estranhamento” inicial para lidar com projetos de ação social, muitas empresas estão se apoiando em organizações do terceiro setor, reconhecidas por sua seriedade e legitimidade, que podem assessorá-las ou realizar atividades operacionais, para as quais elas não detêm competência organizacional. Em alguns casos são essas organizações que, ao se aproximar das empresas, suscitam a oportunidade destas dedicarem-se a atividades sociais e envolverem seus funcionários. Há referências freqüentes a entidades como o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE, a Fundação Abrinq, a Fundação FEAC – Federação de Entidades Assistenciais de Campinas, os programas do Conselho da Comunidade Solidária e outros, que são procurados para intermediar ou apoiar a estruturação das ações de empresas que estão iniciando, ou reformulando, sua atuação social.

A partir dessas reflexões gerais, o material coletado em campo permitiu elaborar inferências mais específicas, que são apresentadas ao longo deste texto. O item Voluntariado e Ação Social foca a importância de um ambiente organizacional voltado para a atuação social. Segue-se Voluntariado e Estratégia de Negócio, que ressalta a consistência entre a visão estratégica da empresa e sua forma de propiciar aos colaboradores oportunidades de desenvolver atividades sociais. Em Gestão do Programa procura-se ressaltar os principais aspectos que emergiram na criação, implementação e manutenção dos programas estudados, assim como as opiniões dos envolvidos acerca dos benefícios oriundos dessas atividades e o modo de superar suas dificuldades.

A batalha por Batalha

O Grupo Abril exerce desde 1986, com a criação da Fundação Victor Civita, sua atuação social dirigida, prioritariamente para a área da educação. No ano passado a Fundação investiu cerca de 2 milhões de dólares em projetos que visam melhorar a qualidade do ensino, apoiar os professores e valorizar seu trabalho.

Apesar da atuação já consolidada, emergiu na empresa, há cerca de um ano, a iniciativa de voluntariado em um grupo de funcionários, sensibilizados com as agruras vivenciadas pelas populações que vivem nas regiões de seca do Nordeste. O grupo “adotou” um município, identificado por meio do programa Alfabetização Solidária, para o qual começou a enviar doações em dinheiro, alimentos e roupas arrecadados em campanhas junto aos demais funcionários do quadro da empresa.

O trabalho evoluiu para ações mais participativas e, atualmente, um grupo de executivos apóia a prefeitura local na criação de um plano de desenvolvimento sustentável. A equipe da revista Placar está criando uma escola de futebol, que abrange atividades regulares de ensino, práticas esportivas, iniciação profissional, além de assistência médico-odontológica e alimentação aos estudantes. A parceria com a Alfabetização Solidária já atendeu mais de 1.000 moradores da região.

A direção da empresa apóia a iniciativa dos funcionários voluntários doando recursos solicitados, propiciando condições para divulgação interna e campanhas de arrecadação e dando o suporte da área de Auditoria para assegurar o controle dos fluxos de recursos arrecadados.

Voluntário Gestor – Uma proposta inovadora

A Fundação FEAC – Federação das Entidades Assistenciais de Campinas é uma organização associativa, com 97 filiadadas, que presta serviços de assessoria técnica, administrativa e jurídica às suas associadas.

Em 1995 o Conselho da FEAC gerou uma idéia para assegurar a efetiva melhoria da capacidade de gestão das entidades assistenciais. Essa idéia concretizou-se no conceito do Voluntário Gestor, isto é, a dedicação de profissionais técnicos e administrativos experientes ao trabalho de aperfeiçoar sistemas, métodos e técnicas empregados pelas entidades em atividades como: planejamento estratégico, captação de recursos financeiros, controles orçamentários e de custos, administração de recursos humanos.

O programa foi estruturado em 1996 com o escopo de mobilizar pessoas, alocadas em cargos de direção e gerência das empresas da região. As empresas não são envolvidas, apenas são consultadas para facilitar o acesso aos profissionais.

Os voluntários recebem um treinamento para conhecer o universo das entidades sociais e são estimulados a adaptar seu conhecimento e experiência às características e necessidades desse tipo de organização. Nos contatos iniciais são acompanhados pelo staff da FEAC, que procura amenizar as dificuldades de se encontrar uma “linguagem comum” entre os administradores das entidades e os gestores voluntários.

Em média, cada Voluntário Gestor dedica cinco horas semanais ao trabalho para a entidade. Não existe um padrão sobre a utilização do tempo do profissional. Ele pode realizar as atividades em suas horas livres ou durante a jornada de trabalho, no caso de empresas que se mostram mais flexíveis ou mais aderentes ao programa.

Atualmente o programa enfrenta alguns desafios: formar multiplicadores, que expandam o trabalho nas próprias empresas e divulguem em outras; superar as dificuldades da dinâmica do mercado de trabalho, que provoca deslocamentos dos executivos; reduzir os cancelamentos de compromissos assumidos por voluntários, em virtude das demandas inesperadas do trabalho regular. Mas alguns resultados são indicativos da efetividade do programa: muitas empresas têm estimulado seus gestores à participação; os participantes melhoram seu desempenho profissional para o trabalho em equipe e para se adaptar a estruturas matriciais; os depoimentos indicam que o trabalho voluntário foi um substitutivo para a expectativa de crescimento na carreira que, atualmente, é frustrada pelo achatamento das estruturas organizacionais; os Voluntários Gestores sentem que ampliaram seus relacionamentos e melhoraram sua habilidade para o contato com as pessoas.

Intermédica

Empresa que atua no setor de prestação de serviços de saúde, de seguros e planos de assistência médica. Iniciou em 1994 o patrocínio a projetos culturais, proposta pela área de Marketing.

Em 1998 a área de Recursos Humanos propôs reformular essa atuação, redirecionando-a para projetos de apoio a instituições beneficentes. Atualmente a empresa atua em instituições de diversos tipos: a Casa da Fraternidade, que presta auxílio a famílias de

portadores de HIV; o projeto Meu Guri, que acolhe crianças que sofreram maus tratos; e o trabalho de grupos que auxiliam moradores de rua.

O redirecionamento, divulgado junto aos funcionários, provocou o interesse destes em participar das atividades. Em levantamento interno, cerca de 70 pessoas dispuseram-se a colaborar com as iniciativas da empresa. Isso levou o presidente do grupo a recomendar a criação de um programa que, no momento, está sendo instalado e conta com 20 colaboradores atuando nos projetos apoiados pela empresa.

Elfun

O Grupo General Electric tem um programa, iniciado nos EUA por volta de 1928, cujo objetivo inicial era propiciar, aos aposentados da empresa, formas de se manter integrados ao convívio social. Eram oferecidas atividades de lazer, que mantinham os antigos colegas de trabalho unidos entre si e com a companhia.

Essas pessoas começaram, gradativamente, a ampliar o escopo de suas atividades e os aposentados vinculados à Elfun passaram a se dedicar, também a projetos sociais em suas comunidades. A existência da Fundação foi fundamental para assegurar o apoio institucional e facilitar a agregação das pessoas.

Atualmente a Elfun incentiva também os empregados da General Electric que estão na ativa a adotar projetos e instituições em suas comunidades. A orientação corporativa atingiu a empresa no Brasil e ela vem estimulando os funcionários a trazer proposições de entidades e projetos que podem receber apoio e trabalho voluntário.

Instituto Credicard

A Credicard iniciou sua participação em programas sociais com iniciativas isoladas, em que entidades buscavam a empresa para auxílio financeiro.

Em 1993, tendo um “olhar” voltado para as questões sociais, o então presidente da empresa sugeriu ao Conselho a criação de um instituto. Foi fundado o Instituto Credicard Abrasso (Aliança Brasil Social), que coordena e integra a ação de empresários interessados em desenvolver programas de melhoria de qualidade de vida de crianças e adolescentes desassistidos.

O Instituto é mantido pela Credicard e conta com uma verba anual de 1 milhão de dólares, tendo atendido, desde sua fundação, 179 projetos nas áreas de assistência social, saúde e educação.

Os projetos são selecionados por um comitê formado por 11 funcionários voluntários da Credicard, de diversas áreas de atuação e níveis hierárquicos (vice-presidente, diretores, gerentes). Assim que um projeto é aprovado, a Credicard faz uma visita à entidade e solicita um relatório técnico-financeiro, referente ao primeiro mês de implementação do projeto e ao último mês. A doação de verba é por tempo determinado.

O Instituto atua em todo o Brasil, com foco maior em São Paulo, embora já tenha realizado projetos em Fortaleza (CE) e em Olinda (PE). Tem como principais parceiros o Instituto C&A, o Instituto Ayrton Senna, o Banco Itaú, o Unicef e a Fundação Vitae.

3. Voluntariado e Atuação Social

Propostas consistentes de estimular a participação de seus colaboradores em atividades sociais, sob a forma de voluntariado, emergem em empresas que já têm uma “tradição”, ou pelo menos demonstram-se sensibilizadas para a atuação social.

Em alguns dos casos estudados, essa concepção já está consolidada por práticas contínuas de investimento em projetos sociais. A C&A tem uma política de atuação social em qualquer região do mundo em que instale seus estabelecimentos. A Mercedes-Benz tem o objetivo de ser reconhecida como empresa que resguarda o meio ambiente e a comunidade social. A Acesita herdou de sua fase de empresa estatal a responsabilidade de zelar pelo bem-estar e desenvolvimento da comunidade em seu entorno.

Em outros casos, a implementação de programas de atuação social é relativamente recente, ou encontra-se ainda em estruturação. Reforça, contudo, essa precedência de que a proposta do voluntariado decorre do clima favorável que se estabelece para seu florescimento, sempre que a organização assume o compromisso de transformar-se em “empresa-cidadã”.

A maioria das empresas que consolidaram sua atuação social constituíram um instituto ou fundação, como forma jurídica e organizacional, mais adequada para gerir as atividades. Estão nesse caso, na amostra estudada: o Instituto C&A, o Instituto Credicard, a Fundação Iochpe, a Fundação Victor Civita, a Fundação Educar e a Fundação Acesita. Enquanto Natura, Xerox, Avon, Informare, Dixtal, Bosch, McKinsey, Caixa Econômica

Federal, Intermédica, 3M, Andersen Consulting e Schering-Plough são empresas que mantêm as atividades sociais no próprio âmbito da organização.

Não parece, à primeira vista, que a alocação das atividades sociais no interior da própria empresa, ou em uma entidade com personalidade jurídica própria, implique em diferenças significativas nas características de sua atuação.

A decisão por constituir uma personalidade jurídica própria, que se responsabilize pela atuação social, pode provir de uma orientação corporativa, principalmente no caso das multinacionais, ou pode atender uma necessidade de racionalização administrativa, principalmente nos aspectos tributário-legais. No entanto, qualquer que seja a formatação organizacional adquirida, o que ressalta para a comunidade de funcionários é a existência dessa função na empresa, a qual passa a ser vista como motivo de orgulho e, muitas vezes, como canal de participação.

Exemplos como esses indicam que, seja por orientação corporativa ou estratégica, seja para se resguardar de uma eventual indefinição jurídica, as empresas de grande porte e, principalmente, as de origem multinacional ou transacional procuram ter na fundação ou no instituto o seu “braço de atuação social”, que é articulado à organização mas mantém-se com autonomia administrativa, legal e financeira. Esse foi o caminho sugerido pela Acesita, logo após sua privatização, quando erradicou o antigo Departamento de Relações com a Comunidade da empresa estatal, substituindo-o por uma fundação, que pode formular sua missão e escolher suas estratégias de atuação.

Uma das questões que se coloca para reflexão é quanto esta dicotomia entre a atividade empresarial e a atuação social pode refletir-se em um distanciamento do funcionário, ou mesmo seu completo desconhecimento, das atividades para as quais poderia tornar-se voluntário.

Algumas empresas explicitaram que não desejam criar outra personalidade jurídica para abrigar sua atuação social. O relato mais enfático, neste sentido, foi o da Natura, que procura promover uma integração entre a filosofia empresarial, fortemente baseada em crenças, e a orientação dada às atividades sociais. Essa integração é considerada essencial porque ambos os tipos de atividade devem explicitar os padrões da cultura organizacional da empresa.

- “promover o bem-estar e o estar bem”

- “o valor e a perpetuação (da empresa) estão ligados à sua capacidade de contribuir para o aperfeiçoamento da sociedade”

Na 3M observou-se também uma clara relação entre os valores da empresa e as opções por projetos sociais que beneficiem a comunidade e estimulem a participação de funcionários. Tanto as políticas quanto as ações de atuação social são gestadas internamente à empresa.

A Bosch Freios tem um programa social coordenado pela área de Serviço Social que responde à Gerência de Recursos Humanos. A empresa não destina uma verba específica, mas doa espaço, mercadoria, matéria-prima e trabalho voluntário.

3.1 Síntese

- Empresas sensibilizadas ou já engajadas em quaisquer formas de atuação social propiciam melhores condições de estímulo ao trabalho voluntário entre seus colaboradores. É possível que nas empresas não dedicadas à atuação social exista voluntariado espontâneo e individual, que não se manifesta no ambiente de trabalho, constituindo-se em características da esfera privada da vida das pessoas.
- Independentemente da alocação organizacional do programa de atuação social da empresa e de sua estruturação jurídica-legal, ele pode impressionar positivamente a comunidade interna, sempre que seja bem divulgado e ofereça canais de participação.
- Pode existir, tanto na gestão dos programas de atuação social da empresa, como na percepção da comunidade interna, uma confusão entre os objetivos dessas atividades e as práticas de benefícios trabalhistas. É importante demarcar os limites entre as esferas, inclusive no que tange a *budgets*, origem dos recursos alocados, perfil da população atendida, resultados esperados e indicadores de avaliação do alcance dos objetivos.

4. Voluntariado e Estratégia de Negócio

Nos depoimentos obtidos na pesquisa observa-se que a maioria das empresas não tem, *a priori*, uma preocupação de estabelecer uma relação entre sua atuação social e suas estratégias negociais. Algumas empresas chegam a ressaltar que as ações sociais são totalmente desvinculadas do negócio, tanto nos aspectos administrativos quanto nos objetivos estratégicos. Enfatizam que a expectativa de qualquer tipo de “retorno” advindo

das atividades de responsabilidade social descaracterizaria essa atuação e levaria à perda de credibilidade.

Observa-se que há empresas que procuram ressaltar a sinergia entre o negócio e a atuação social, o que parece conduzir a uma otimização do emprego dos recursos próprios em seus projetos sociais. E isso é ainda mais importante quando os recursos de que se trata são o talento, a disponibilidade, a *expertise* profissional e o conjunto de competências desenvolvido pelas pessoas. É na situação de trabalho que as pessoas encontram o espaço e o desafio para se desenvolver. Quando o convite para o voluntariado indica que não será empregado apenas o tempo, mas também o diferencial de competência profissional, parece que ele torna-se mais atraente e resulta em envolvimento mais profundo.

Alguns casos mapeados na pesquisa são paradigmáticos para ilustrar a importância dessa sinergia, ao mesmo tempo em que indicam que ela pode ocorrer independentemente do setor econômico a que a empresa pertence ou de quaisquer outras características organizacionais, pois foi identificada em empresas de prestação de serviços tanto quanto em organizações industriais e comerciais.

A iniciativa de se dedicar a projetos sociais tem diversas origens. Empresas multinacionais e transnacionais podem receber uma orientação corporativa neste sentido. Há empresas que a definem como um dos componentes de seu direcionamento estratégico. Outras são sensibilizadas pela percepção de problemas sociais no entorno comunitário em que estão inseridas suas instalações, ou de onde provêm seus colaboradores. É interessante ressaltar, porém, que existe sempre um momento em que um dirigente da organização propõe a idéia e responsabiliza-se por assegurar sua consolidação. O papel dessa liderança é fundamental para concretizar um desejo, uma idéia que pode estar sendo compartilhada pelo “inconsciente coletivo” da empresa, mas que ainda não encontrou um canal de expressão.

4.1 Síntese:

- Mesmo quando as empresas desvinculam suas estratégias negociais das estratégias de atuação social elas observam resultados positivos para seus negócios, advindos do exercício das atividades de caráter social.

- Quando a atuação social da empresa compreende o envolvimento dos funcionários em trabalhos voluntários, os ganhos de imagem institucional e de melhoria do clima organizacional são evidentes.
- Se o voluntariado empresarial possibilitar o emprego de conhecimentos especializados, competências profissionais e experiência de trabalho das pessoas, tende a provocar maior satisfação nos colaboradores engajados.
- Quando há sinergia entre a missão e as estratégias do negócio com as escolhas de atuação social da empresa é possível otimizar o emprego dos recursos e tornar o convite ao voluntariado mais atraente e factível.

Instituto C&A

Na C&A há um esforço consciente e declarado de desvincular a atuação social da negocial. Isso justifica a criação do Instituto C&A em 1991 e que o programa de voluntariado não tenha qualquer associação com as políticas de gestão de recursos humanos da empresa.

Empresa de origem holandesa, atua no setor do comércio varejista de vestuário, com cerca de 700 lojas espalhadas pelo mundo, sendo 65 no Brasil e 11 na Argentina. Está há 16 anos no Brasil, onde conta com sete mil funcionários, os quais permanecem na empresa por cinco anos em média. Seu mercado consumidor é amplo, com concentração nas classes média e média baixa, na faixa etária de 15 a 35 anos.

A atuação social era, inicialmente, restrita a atender as solicitações de doações de mercadorias das lojas e outros materiais. A partir de 1991 a direção da empresa cria o Instituto para consolidar as ações dispersas e opta pela realização de campanhas. Logo, observou-se que o Instituto deveria ter uma estratégia bem definida, atuar com qualidade técnica e profissional e buscar parcerias com entidades sociais, de modo a se tornar mais abrangente e efetivo.

O Instituto está em todas as regiões onde há lojas. A empresa destina cerca de 4 milhões de dólares por ano às suas atividades, acrescidos de cerca de 1,5 milhão de dólares por ano em mercadorias doadas e 500 mil dólares correspondentes às horas de trabalho dos voluntários.

Além dos programas próprios, o Instituto realizou parcerias com 238 projetos em 1998. As atividades são divulgadas à comunidade interna em jornal próprio. Embora não busque vantagens empresariais da atuação do Instituto, a C&A identifica ganhos dela advindos: clima organizacional elevado no que concerne à moral e à satisfação dos funcionários e ao orgulho de trabalhar na empresa; reconhecimento e valorização da comunidade empresarial; bom conceito no mercado de trabalho; consumidor que conhece a atuação, embora não seja diretamente informado pela empresa.

McKinsey

A McKinsey é uma empresa global de consultoria de gestão para a alta administração de empresas. Atua, predominantemente, em projetos de concepção e implementação das estratégias do negócio junto aos presidentes e diretores das empresas.

A empresa não tem uma política de atuação social definida, porém em todo o mundo ela apóia entidades como hospitais, museus, escolas.

No Brasil a McKinsey acredita que a melhor maneira de ajudar é “fazendo aquilo que sabe fazer bem”. Passou, então a prestar serviços de apoio consultivo aos projetos sociais desenvolvidos por empreendedores da Ashoka.

A Ashoka é uma associação que atua em 33 países com o objetivo de formar empreendedores sociais. Ela oferece recursos financeiros e condições para que esses empreendedores desenvolvam seus projetos. Dentre recursos e condições destacam-se as atividades de consultoria de gestão e treinamento de capacitação oferecidos pela McKinsey.

Os consultores são voluntários, que usam seu tempo livre e atendem, gratuitamente, o cliente do projeto social com os mesmos padrões de eficiência, qualidade e custo com que são atendidos os demais clientes da empresa.

Informare

A Informare é uma empresa de comunicação corporativa com 12 anos de existência e cerca de 40 colaboradores. Atua em telemarketing, eventos, assessoria de imprensa, na divulgação da imagem de empresas, profissionais ou produtos.

A diretora-proprietária desenvolvia, pessoalmente, atividades de auxílio a instituições e passou a estimular os colaboradores neste sentido.

A oportunidade de realizar um projeto social da empresa surgiu com a criação do Ecopress, uma rede de comunicações por correio eletrônico e mídia, por meio da qual são divulgadas notícias e denúncias sobre o meio ambiente.

A partir do Ecopress, a empresa passou a ampliar sua atuação, dedicando-se também a projetos voltados para a criança e estabelecendo parcerias com várias entidades: SOS Mata Atlântica, Fundo Mundial para a Natureza - WWF, Fundação Abrinq, Construindo o Futuro.

Os funcionários envolvem-se espontânea e voluntariamente, mas a tendência tem sido tão marcante que, hoje, todos os funcionários são voluntários e a disponibilidade para sê-lo passou a ser um requisito para trabalhar na empresa.

lochpe Maxion

A Fundação lochpe, criada em 1989, é mantida pela lochpe Maxion, empresa de produção de peças para o setor automotivo, que emprega cerca de 5.000 pessoas e tem 7 plantas industriais.

A indústria não fabrica produtos de consumo final e, por isso, as atividades da Fundação não são concebidas para fortalecer o marketing da marca, nem para obter algum incremento sobre os resultados de seus negócios.

A empresa investe 600 mil reais anuais na Fundação e esta desenvolve uma estratégia que visa melhorar a qualidade de vida nas comunidades onde se insere. Com exceção do projeto Arte na Escola, que recebeu o prêmio Eco 1995 e é de abrangência nacional, as demais ações são focadas em crianças e adolescentes de famílias de baixa renda das comunidades localizadas no entorno das fábricas.

Para desenvolver seus projetos a Fundação estabelece parcerias com universidades, instituições culturais e vários tipos de entidades. Uma das parcerias mais interessantes é a realizada com o CEFET/PR – Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, que treina os funcionários das fábricas para atuar como professores, em suas especialidades técnicas, os jovens carentes de 14 a 17 anos atendidos pelo projeto Formare.

O Formare oferece cursos técnicos profissionalizantes e programas complementares de matemática, comunicação e ciências sociais, além de apoiar a entrada do jovem no mercado de trabalho durante os primeiros dois anos.

Tanto no Formare quanto no PISP – Programa de Investimento Social Paritário – no qual técnicos e administradores da empresa empregam sua experiência para apoiar projetos de desenvolvimento comunitário – a Fundação vem se orientando no sentido de utilizar os recursos da empresa de forma inteligente, principalmente a competência dos seus profissionais.

Resulta que a atuação social da Fundação hoje já não pode desvincular-se do voluntariado dos funcionários. O Formare conta com o trabalho voluntário de 120 pessoas, que atuam durante as 900 horas-aulas de duração do curso e o PISP tem 32 gestores que já participaram de mais de 400 horas de trabalho nas entidades sociais e no comitê interno.

Um dos resultados mais significativos foi o de operários que, depois de treinados para ser professores, passaram a valorizar mais a própria profissão, ao transmitir seus conhecimentos aos alunos e compreender o valor do seu trabalho.

Natura

A Natura é uma empresa de produção e comercialização de cosméticos que atua no mercado nacional, dirigida a todas as classes sociais, distribuindo seus produtos em venda direta por meio de aproximadamente 220 mil vendedoras - consultoras de venda - que não possuem vínculo empregatício com a empresa.

A iniciativa da Natura em participar de programas sociais partiu de um dos sócios. No primeiro momento atuou em projetos fora da empresa, passando depois a utilizar seus próprios recursos físicos e humanos e, finalmente, estruturou um projeto envolvendo seus funcionários e as consultoras. Neste sentido, a Natura não investe recursos financeiros. O objetivo é criar uma rede de mobilização, estimulando a “participação social voluntária”.

O projeto elaborado em conjunto com a Fundação Abrinq, denominado Crer para Ver, proporciona que os fornecedores e profissionais da Natura desenvolvam mercadorias como cadernos, camisetas, sacolas, cartões de natal. O apelo de venda é a qualidade e a utilidade do produto. A Natura financia a produção, sendo reembolsada com a receita obtida. O lucro líquido é destinado a projetos de educação em escolas públicas, apoiados

pela Fundação Abrinq. Em 1997 o resultado líquido das vendas foi de 1,4 milhão de reais e, em 1998, 2,2 milhões de reais.

Os produtos são comercializados pelas consultoras, sem nenhuma margem de lucro. A Natura não possui dados exatos sobre o número de vendedoras que se envolveram com o projeto, mas já foram levantados, informalmente, alguns indicadores do seu impacto e identificados aspectos positivos (satisfação das consultoras no papel de captadoras de recursos) e negativos (dúvidas das consultoras sobre a clareza de intenções da empresa com o projeto).

5. Gestão do Programa de Voluntariado

5.1 Origem dos programas

Os programas foram, geralmente, concebidos após algum tipo de experiência de atuação social mais dispersa e reativa. Das empresas contactadas algumas ainda não possuem um programa formal mas o consideram uma prioridade. A Acesita identificou ações espontâneas de funcionários aposentados. A Avon vem fazendo um levantamento das iniciativas dos funcionários. A GE, por meio da Elfun, é receptiva a indicações de projetos feitas pelos funcionários. A Dixtal está iniciando um processo de sensibilização. O grupo de funcionários da Abril engajados no apoio ao município de Batalha não está formalizado. A Natura é espontaneamente procurada por funcionários interessados, mas ainda não estruturou um programa.

Empresas de pequeno porte, em termos de número de funcionários, como a Informare não indicam a necessidade de formalização. As empresas de consultoria – no caso a Andersen Consulting e a McKinsey - têm programas bastante recentes e procuram formas flexíveis, que facilitem a disponibilidade individual do voluntário.

Algumas empresas, como a Bosch e a Mercedes-Benz, não pretendem criar um programa específico, mas se mostraram sensíveis à proposta dos Voluntários Gestores da FEAC e, cada uma à sua maneira, facilitaram o envolvimento dos seus executivos.

Algumas iniciativas de voluntariado foram provocadas por situações mobilizadoras da solidariedade coletiva. É o caso dos voluntários da Abril sensibilizados com o drama da seca nordestina ou o caso dos funcionários da Caixa Econômica Federal que iniciaram seu voluntariado atendendo o chamamento de Betinho na Campanha contra a Fome e pela Cidadania em 1993.

As empresas da amostra pesquisada que apresentam programas mais estruturados em seus aspectos técnicos e administrativos são de grande porte: a lochpe Maxion com cerca de 5.000 funcionários, em torno de 150 voluntários e projetos desenvolvidos há 5 anos; a 3M com 2.800 funcionários, mais de 500 voluntários que trabalham desde 1994; a C&A com 7.000 funcionários e cerca de 900 voluntários em programas com mais de 3 anos de instalação; a DPaschoal com mais de 2.000 funcionários e cerca de 200 voluntários; a Schering-Plough com 1.300 funcionários, sendo 130 no escritório de São Paulo, dos quais 70 participam do programa de voluntário.

5.2 Área de Atuação

A maioria dos programas enfoca a criança e o adolescente, principalmente os problemas de qualidade de ensino e de capacitação profissional. Essa acentuada preferência, provavelmente, está atrelada a uma visão das empresas e dos próprios voluntários engajados de que o investimento no futuro faz-se pela formação do cidadão desde a infância. Embora louvável em suas escolhas, essa tendência está marginalizando outras questões sociais importantes, mas que talvez não sejam tão atraentes: os deficientes físicos e mentais, os idosos de baixa renda, os portadores de síndromes e doenças incuráveis e de tratamento dispendioso.

Excetuando-se a questão ambiental e o Estatuto da Criança e do Adolescente, os programas de voluntariado não estão voltados para atividades de defesa de direitos civis. Uma tendência nova que vem sendo muito bem recebida é a atuação na área de gestão, no sentido de ampliar a capacitação técnica e gerencial das pessoas que lidam com administração de entidades sociais. De um lado, esse tipo de aperfeiçoamento é considerado fundamental para melhorar o desempenho destas organizações e, de outro lado, as empresas percebem que este é um recurso que elas detêm em abundância. Os voluntários envolvidos nesse tipo de trabalho, no qual repassam seu *know-how*, indicam alto nível de gratificação pessoal porque consideram que com esse suporte as organizações tornam-se mais eficientes.

É comum que as empresas utilizem seus produtos e principalmente suas “competências organizacionais”. A Schering-Plough, indústria farmacêutica, desenvolve projetos de prevenção e manutenção da saúde junto a famílias de baixa renda. A Informare, a Andersen Consulting e a McKinsey fazem assessorias e consultorias em seus campos de

especialidade. A Iochpe Maxion emprega a inteligência e a experiência de seus técnicos e gestores na capacitação profissional de jovens e no desenvolvimento organizacional de entidades sociais.

As empresas com redes descentralizadas, como as lojas da C&A e da DPaschoal e as agências da Caixa Econômica Federal, criam programas flexíveis para que sejam adaptados à localidade. Mas a maioria das empresas referiu que o funcionário tem alguma autonomia para selecionar ou indicar projetos e entidades a serem apoiados. São importantes características, porque asseguram uma participação responsável do colaborador, permitem obter eficácia na seleção dos projetos e oferecem oportunidade para uma relação mais direta da empresa com a comunidade social em que está inserida.

Ação com Cidadania

O programa dos funcionários da Caixa Econômica Federal não conta com investimento financeiro da empresa. A Caixa incentiva os funcionários a formar grupos e atuar em projetos sociais nas regiões em que vivem e trabalham.

Estima-se que 70% das agências participem de uma arrecadação mensal na qual cada funcionário contribui com um tíquete, para constituir um fundo rotativo que é empregado nos projetos da agência.

A Caixa oferece o espaço organizacional, os meios internos de comunicação e divulgação, um sistema de controle para mapeamento das atividades sociais e a premiação da Agência Cidadã, que se destaca pela relevante atuação na localidade.

Educando para o Protagonismo

A DPaschoal é uma empresa familiar com 50 anos de existência que atua no setor varejista de acessórios automotivos, com uma rede de 149 lojas em 6 estados e a administração central em Campinas/SP. Sua fundação, a Educar, foi criada em 1989 e está direcionada para o desenvolvimento da comunidade, com foco em educação.

A Fundação é mantida com recursos financeiros gerados pelas cinco empresas do grupo, conta com 18 funcionários e, atualmente, desenvolve cinco projetos denominados Protagonismo:

Juvenil – prepara adolescentes de 14 a 16 anos, no período de 2 anos, para desenvolve ações na comunidade.

Universitário – voltado ao estudante de nível superior.

Editorial – projetos para levar a leitura para a criança.

Comunitário – ação local das lojas (gerente e colaboradores das lojas comprometem-se com necessidades de entidades da região).

A atuação deve ser de caráter educacional na comunidade em que a DPaschoal tem suas lojas, não havendo necessariamente um público-alvo. As lojas que optarem por não realizar um trabalho social não são obrigadas a fazê-lo, embora ele seja valorizado na cultura da empresa como a forma de romper com o paradigma do individualismo.

5.3 Dedicção ao Trabalho Voluntário

É muito variável a forma como as empresas regulamentam o tempo despendido no voluntariado. Na Caixa Econômica Federal, na Schering-Plough, na Bosch, na DPaschoal, o trabalho é exercido fora do horário da jornada regular. Já a Informare cede 3% do horário de trabalho, a 3M, uma hora por semana e a lochpe Maxion, o tempo de duração das aulas ministradas pelos funcionários voluntários.

Nas empresas de consultoria o tempo despendido é do profissional e não da empresa, sendo que a Andersen Consulting recomenda não empregar mais do que 4 horas semanais. A Bosch é maleável em relação ao tempo gasto por seus Voluntários Gestores, desde que as prioridades da empresa sejam atendidas. A C&A não delimita o número de horas mas exerce uma “liberdade vigiada” e veta as saídas em períodos de maior movimento comercial.

Em suma, observa-se que embora variável a forma de gerir o tempo de dedicação do funcionário ao voluntariado sempre preserva, rigorosamente, as rotinas e procedimentos do trabalho, as responsabilidades do cargo que ocupa e o atendimento dos clientes da empresa. Duas informações surgiram com freqüência. Primeiro, a dificuldade do voluntário manter seus compromissos quando a demanda de trabalho na empresa é muito alta, gerando conflitos pessoais e algumas dificuldade no relacionamento com colegas e chefes. E a tendência do voluntário envolver-se cada vez mais com o trabalho social, passando a doar mais tempo do que havia, inicialmente, se proposto. No primeiro caso,

geralmente, as ações sociais ficam prejudicadas com o absenteísmo ou a impontualidade do voluntário. No segundo, as opiniões são geralmente positivas considerando que o aumento do envolvimento representa que o voluntariado é uma atividade gratificante.

5.4 Promoção do Voluntariado

Um dos pontos mais suscetíveis dos programas é o que diz respeito ao reconhecimento do trabalho voluntário no âmbito da empresa. Há uma forte expectativa das pessoas que se engajam sua participação valorizada. E isso precisa estar bem definido na política e estratégia de atuação social da empresa.

A DPaschoal concede bolsas de estudo somente aos colaboradores que atuam em trabalhos comunitários. Tal prática é recente e tem como objetivo despertar as pessoas para uma consciência social. A Intermédica dá um certificado, emitido pela presidência da empresa, para aqueles que desenvolvem ações na comunidade por 12 meses consecutivos, além de um acréscimo de 10% do tempo dedicado anualmente às atividades voluntárias, no período de férias, na forma de licença remunerada. Várias outras empresas reconhecem a participação com a entrega de certificados, *pin* ou *button*, como a lochpe Maxion, 3M e a Schering-Plough .

A C&A tem como política não premiar o colaborador individualmente, mas sim a equipe de voluntários que realizou o melhor trabalho. Além do prêmio, a C&A tem o programa “Brinca Cidade”, de capacitação contínua dos voluntários. Também investem em capacitação de voluntários a lochpe Maxion e a Schering-Plough. A Credicard está planejando um treinamento para a criação de seu programa de voluntariado.

Esse tipo de atividade parece agregar uma série de vantagens. As empresas geralmente estão bem capacitadas para realizar treinamentos, que repercutem muito favoravelmente junto aos funcionários. Eles sentem que estão agregando novas competências e trazem retorno à própria empresa, na medida em que desenvolvem habilidades – como negociação, comunicação e coordenação de equipes – e melhoram também o desenvolvimento profissional. Para desenvolver esses programas de capacitação e sensibilização, as empresas fazem parcerias importantes, como a da lochpe Maxion com o CEFET/PR. Poucas vezes, entretanto, envolvem as áreas internas da própria empresa, principalmente Recursos Humanos, nem se integram às práticas de gestão das pessoas como as funções de Desenvolvimento, Carreira e Remuneração.

Quanto às ações para promover o voluntariado, cabe ressaltar a percepção de dois enfoques diferentes. Inicialmente, o de que a ação social deve se fundamentar no desenvolvimento de uma consciência social voltada para cidadania, sem vínculo com as relações de trabalho. No contraponto, a visão de que a empresa tem seu papel junto à comunidade e o investimento e a promoção de ações sociais voluntárias trarão benefícios tanto para as organizações da sociedade civil quanto para a própria empresa e seus funcionários.

5.5 Resultados

A avaliação dos resultados da ação social revela-se ainda pouco desenvolvida na grande maioria das empresas e se constitui em um dos aspectos a serem aperfeiçoados nos programas de voluntariado empresarial.

Há referência de auditoria da Fundação Educar, da DPaschoal, que avalia o trabalho voluntário segundo alguns critérios. Entre eles: visibilidade, mensagem e conexão. Os auditores são funcionários da Fundação e gerentes regionais das lojas. O Instituto C&A também realiza uma avaliação para a conquista do “Prêmio Sementes”, considerando os resultados do projeto e seu impacto na comunidade.

Algumas empresas analisam os resultados das entidades beneficiadas pela comparação de relatórios técnico-financeiros, no início e término do projeto, como na Credicard, ou somente pelo resultado financeiro da entidade, como no caso do PISP da lochpe Maxion.

A maior evidência é de que ainda não há uma avaliação fidedigna dos resultados da ação social dos voluntários nas organizações e ainda, em menor grau, uma avaliação dos resultados deste trabalho para a empresa. Em todos os levantamentos em campo os entrevistados eram entusiastas sobre os “resultados positivos” do voluntariado empresarial. As opiniões, porém, tendem a expressar sentimentos mais do que informações objetivas.

Longe de constituir um “ponto fraco” da proposta, os depoimentos devem ser analisados como indicativos de necessidades das pessoas e tendência das organizações. Parece evidente que as primeiras vêm buscando um ambiente de trabalho que lhes traga mais satisfação; e que as empresas vêm percebendo que criar esse ambiente agrega valor ao que fazem em seu próprio negócio.

Este estudo evidencia uma grande diversidade de iniciativas na área de trabalho social voluntário, com resultados e informações de grande valia. É fundamental poder contar com voluntários de qualidade, pois muitas vezes um pequeno número destes criam um diferencial significativo na atuação ação social da empresa. O profissionalismo e a responsabilidade por compromissos são essenciais para o desenvolvimento e a continuidade de projetos sociais. Estas características são determinantes do bom desempenho no trabalho regular dos colaboradores.

Outro aspecto de extrema importância é que os componentes de conscientização e cidadania devem estar presentes sempre, para que a ação não seja apenas algo que se faz para satisfação pessoal. As políticas de atuação social devem ser claras e transparentes para que não criem expectativas inexecutáveis nas pessoas que se dedicam ao trabalho voluntário, na própria empresa e nas entidades receptoras das atividades de voluntariado empresarial.

Conclusões e Recomendações

- Voluntariado Empresarial não é sinônimo de amadorismo. Exige profissionalismo e responsabilidade da empresa e do funcionário que se engaja no trabalho.
- É responsabilidade da empresa definir políticas, procedimentos e expectativa de resultados, com objetividade e transparência, ao divulgar uma proposta de voluntariado ou apoiar as iniciativas de seus funcionários.
- Os programas de voluntariado, assim como as ações espontâneas de funcionários, emergem com mais facilidade em empresas que já desenvolvem alguma forma de atuação social.
- A imagem de “empresa-cidadã” e o estímulo à consciência social e à responsabilidade com o desenvolvimento comunitário são fortes determinantes para aumentar o nível de satisfação e de identidade dos colaboradores com sua empresa.
- Não há um modelo padronizado de voluntariado empresarial ou de atuação social da empresa. As ações e os programas baseados na identificação de necessidades da comunidade tendem a ser efetivos. A formalização do programa é dispensável, o apoio interno é indispensável.

- A competência estratégica da empresa é um diferencial poderoso quando empregada na modelagem de sua atuação social e de seu programa de voluntariado.
- A empresa detém recursos ociosos que podem alavancar sua atuação social: materiais, mercadorias, equipamentos. Os recursos intangíveis são os mais importantes para o sucesso do voluntariado: experiência profissional, competências organizacionais, relacionamento com fornecedores, alianças estratégicas.
- A empresa deve estar atenta à "internalização" de sua atuação social, empregando meios de comunicação interna e auscultando as expectativas e reações dos funcionários. O convite ao voluntariado amplia a participação responsável dos colaboradores e atua como canal de comunicação junto à comunidade interna.
- Independentemente de seu grau de formalização, o programa de voluntariado deve ser gerido pela empresa preservando as condições de flexibilidade e descentralização que facilitem o engajamento e a atuação das pessoas.

Anexos: resumo dos programas das empresas estudadas

ABRIL

SETOR: Comunicação

Nº FUNCIONÁRIOS: 10.000 ORIGEM: Nacional

PESSOA JURÍDICA: Grupo Abril

FUNDAÇÃO: Fundação Victor Civita - instituída em 1985

Atuação Social:

Desde 1986 com foco em educação. Principais projetos: Revista Nova Escola (atinge 1 milhão de professores), com distribuição gratuita visando aperfeiçoamento do ensino, Veja na Sala de Aula: guia com matérias da revista para uso didático de temas atuais; a distribuição é gratuita em escolas públicas e a preço de custo em escolas privadas.

Voluntariado Empresarial:

Iniciativa recente de funcionários, que estão apoiando o desenvolvimento comunitário e social do município de Batalha na região de secas do Nordeste. Ações: Alfabetização Solidária, Escola Placar, apoio especializado para elaboração do Plano de Desenvolvimento Municipal, arrecadação e distribuição de recursos.

Destaques:

- A iniciativa espontânea vem se ampliando e diversificando nas formas de atuação. Momento de indefinições: sobre a formalização do programa, sobre o relacionamento com a empresa e sobre o papel da Fundação junto ao programa.

ACESITA

SETOR: Indústria de Produção de Aços Especiais

Nº FUNCIONÁRIOS: 20.000 ORIGEM: Privatizada em 1992

PESSOA JURÍDICA: Acesita S/A

FUNDAÇÃO: Fundação Acesita-instituída em 1994

Atuação Social:

A fundação funciona como um braço social da empresa sendo seu principal objetivo o desenvolvimento comunitário. Privilegia, na sua operação, a terceirização dos serviços, a contratação de consultores especializados e, principalmente, a formação de parcerias que permitem a maximização dos recursos empregados. Gerenciando projetos nas áreas de Educação, Cultura, Ação comunitária, Saúde e Meio ambiente, a Fundação tem sido crescentemente reconhecida não apenas por seu potencial de catalisação de recursos e promoção do bem-estar social da região como também pelo desenvolvimento de *know-how* na operação de projetos sociais.

Voluntariado Empresarial:

Não existe um programa. A Fundação está elaborando projeto específico a partir da constatação de intensa atividade de funcionários aposentados em entidades sociais do município.

Destaques:

- Há uma hipótese de que os funcionários ativos também dediquem-se a atividades voluntárias e de que responderiam positivamente à mobilização para participar de programa específico.

ANDERSEN CONSULTING

SETOR: Serviços de consultoria organizacional

Nº FUNCIONÁRIOS: 1.200 (no Brasil) ORIGEM: Transnacional PESSOA

JURÍDICA: Andersen Consulting do Brasil

FUNDAÇÃO: Não

Atuação Social:

Verbas específicas para patrocínio na linha de marketing social, mas sem estratégia definida. Cultura organizacional estimula sócios a fazer doações.

Voluntariado Empresarial:

Programa não formalizado e recente (dez/98), de iniciativa da “comunidade de tecnologia” (“comunidade é um conceito de formação de grupos de afinidade para estimular a integração dos funcionários da empresa”). Há 40 técnicos atendendo 6 entidades na criação de sistemas e procedimentos para aperfeiçoar a gestão. Os profissionais

disponibilizam o tempo necessário, que não deve exceder 4 horas semanais; e o projeto é tratado com os mesmos padrões dos projetos de clientes. Não são feitas doações a entidades atendidas no programa.

Destaques:

- Alta receptividade; papel fundamental de liderança atuando como patrocinador do programa; baseado em “fazer aquilo que sabem fazer bem”; flexibilidade e autonomia para o voluntário criar e decidir.
- Não há política formalizada, nem mensuração de resultados. Preocupação com replicabilidade e consolidação do conhecimento. Difícil aprendizagem para criar “linguagem comum” e mudança de postura dos profissionais.

AVON

SETOR: Produção de produtos de higiene pessoal, cosméticos e fragrâncias; comercialização em sistema de vendas diretas

Nº FUNCIONÁRIOS: 3.500 (BR) ORIGEM: Multinacional PESSOA JURÍDICA: Avon Cosméticos Ltda.

FUNDAÇÃO: Não

Atuação Social:

Desde sua instalação no Brasil (1959) a empresa dedica-se a projetos sociais selecionando sempre aqueles voltados ao tema da mulher: conscientização de direitos, saúde feminina, campanha de prevenção do câncer etc. Associou-se às iniciativas do Conselho Estadual da Condição Feminina e do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher. Recentemente elaborou a campanha *Women of Earth* que celebra o espírito feminino e promove ações voltadas para a mulher.

Voluntariado Empresarial:

A empresa está promovendo uma pesquisa interna para subsidiar a elaboração de um programa.

BOSCH

SETOR: Produção de peças para indústria automotiva, mercado de reposição e exportação

Nº FUNCIONÁRIOS: 3.947 ORIGEM: Multinacional

PESSOA JURÍDICA: Robert Bosch Ltda.

FUNDAÇÃO: Não

Atuação Social:

Esta unidade da empresa vem passando por intenso processo de reestruturação, que exige foco no *core business*, pressões internas e externas que prejudicam a atuação. Sempre manteve atividades de boa vizinhança com a comunidade embora não assuma a vanguarda das ações sociais. Mostrou-se receptiva à proposta da FEAC.

Voluntariado Empresarial:

Foi uma das primeiras empresas da região de Campinas a lançar internamente o programa da FEAC de Voluntários Gestores, por meio de sua Coordenadora de Ação Social.

Destaques:

- Empresa atuou na intermediação junto ao seu corpo gerencial. Não está fazendo um acompanhamento do trabalho de seus funcionários envolvidos com a FEAC.

BOSCH FREIOS

SETOR: Produção de peças para indústria automotiva, mercado de reposição e exportação

Nº FUNCIONÁRIOS: 800 ORIGEM: Multinacional

PESSOA JURÍDICA: Robert Bosch Ltda. Divisão Bosch Freios

FUNDAÇÃO: Não

Atuação Social:

Reestruturação da empresa causou crises internas que vêm sendo trabalhadas com políticas de recursos humanos voltadas para a humanização do trabalho, a valorização do trabalhador e o investimento no desenvolvimento das pessoas. O programa de atuação

social da empresa procura ser coerente com essa filosofia. É coordenado pela área de Serviço Social do departamento de Recursos Humanos e desenvolve os projetos Campinas pela Educação, para melhoria do nível de educação na região; São João Vianey, para capacitação de adolescentes de famílias de baixa renda em parceria com a Escola Arquimedes; e Pestalozzi, de apoio à entidade que atende crianças deficientes.

Voluntariado Empresarial:

Inicialmente a empresa foi receptiva à proposta da FEAC formando-se 20 Voluntários Gestores, dos quais 8 dão continuidade aos projetos de assessoria a entidades sociais. Em diferentes momentos de atuação, como na organização de festas e campanhas para as entidades, mais de 180 funcionários já trabalharam como voluntários.

Destaques:

- Não há um programa estruturado mas o conceito de voluntariado foi internalizado na empresa e mantém-se a continuidade das atividades.
- Sinergia entre políticas de gestão de pessoas, padrões de cultura organizacional e filosofia do voluntariado.

C&A

SETOR: Comércio Varejista

Nº FUNCIONÁRIOS: 7.000 (no Brasil) ORIGEM: Multinacional PESSOA

JURÍDICA: C&A Modas Ltda.

FUNDAÇÃO: Instituto C&A – instituído em 1991

Atuação Social:

Até a fundação do Instituto as ações sociais atendiam solicitações de entidades das regiões onde a empresa localizava suas lojas. A estratégia do Instituto é de atuar em parcerias com entidades sociais proporcionando o *empowerment* destas. Atua em 3 regiões do país: Norte/Nordeste, Sudeste, Sul, com um coordenador e uma equipe de técnicos em cada. Além de projetos com entidades parceiras (238 em 1998) o Instituto criou programas próprios: Brinca Cidade, que capacita os voluntários; Nova Mente, para o aperfeiçoamento de escolas; Click, que dissemina o emprego da informática na educação; Capacitar; e Cooperapic.

Voluntariado Empresarial:

Os funcionários são estimulados a participar de atividades nas entidades sociais apoiadas pelas lojas de cada região. O programa estruturado há 3 anos conta com quase 1.000 participantes, a maioria atendentes das lojas. Espera-se ampliá-lo para atrair pessoal administrativo, técnico e gerencial. O voluntário emprega suas horas livres mas pode utilizar o horário de trabalho, com algumas restrições e sempre com a concordância do supervisor e do colega que “cobre” sua ausência. Isso vem criando o conceito do “voluntário do voluntário”. A atividade geratriz do programa é o Brinca Cidade, que capacita os funcionários e lhes oferece suporte para desenvolver atividades nas entidades. Com a consolidação do programa criaram-se equipes de voluntários e o prêmio Semente, para a equipe que apresenta melhores resultados.

Destaques:

- Programa formalmente estruturado e de operação descentralizada; toda a estratégia e coordenação é realizada pelo Instituto, não envolvendo a empresa nem as estratégias do negócio; o treinamento e a premiação são valorizados pelos voluntários como formas de reconhecimento.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

SETOR: Financeiro, banco de desenvolvimento social

Nº FUNCIONÁRIOS: 55.400 ORIGEM: Estatal

PESSOA JURÍDICA: Caixa Econômica Federal

FUNDAÇÃO: Não

Atuação Social:

Confunde-se com a própria missão da empresa, voltada ao financiamento de obras públicas com as prefeituras e governos. Patrocina de variados tipos de eventos.

Voluntariado Empresarial:

Iniciativa dos funcionários a partir de 1993 motivada pela “Campanha do Betinho”. Mais de 70% das agências participam com a arrecadação de fundos, que são distribuídos às entidades locais. Alguns grupos começam a dedicar horas de trabalho a projetos da entidade. O programa tem coordenações regionais. São realizados um mapeamento das

agências participantes e suas atividades e o concurso Agência Cidadã, que premia aquela de atuação mais relevante. A empresa não participa com recursos financeiros, mas estimula o programa com o objetivo de fortalecer a integração dos funcionários com as comunidades locais.

Destaques:

- Abrangência permitida pela administração descentralizada da empresa e pelo uso de rede de agências.
- Tendência de ampliar e diversificar o tipo de atividade para além de arrecadações e doações.
- Estimula a consciência social dos funcionários e sua integração com a comunidade.

CREDICARD

SETOR: Financeiro, administração de cartões de crédito

Nº FUNCIONÁRIOS: 4.000 ORIGEM: Multinacional

PESSOA JURÍDICA: Credicard S/A Administradora de Cartões de Crédito

FUNDAÇÃO: Instituto Credicard Abrasso-criado em 1993

Atuação Social:

Criação do Instituto consolida as iniciativas isoladas de auxílio financeiro a entidades solicitantes. Instituto coordena e integra a ação de empresários interessados em desenvolver programas de melhoria de qualidade de vida junto a crianças e adolescentes. Parceiros em 179 projetos já desenvolvidos: Unicef, Instituto Airton Senna, Instituto C&A, Fundação Vitae, Banco Itaú. A vice-presidente de comunicação com clientes é presidente do Instituto e a área de RH dá apoio à divulgação dos projetos junto aos funcionários.

Voluntariado Empresarial:

Programa está sendo concebido, a partir da percepção de atividades desenvolvidas espontaneamente pelos funcionários, o que levou à criação de um banco de dados. Divulgada a proposta do programa na revista interna, já recebeu 130 adesões.

Destaques:

- Iniciativas de funcionários estimulam a estruturação do programa.

- Emprego de recursos e *know-how* próprios da empresa: marketing, comunicação, informática etc.
- Reflete tendência de maior visibilidade interna e externa da atuação social e busca compartilhá-la com os colaboradores.

DPASCHOAL

SETOR: Comércio varejista de produtos e serviços automotivos

Nº FUNCIONÁRIOS: 2.174 ORIGEM: Nacional

PESSOA JURÍDICA: DPaschoal Automotiva Ltda.

FUNDAÇÃO: Fundação Educar – criada em 1989 (até 1995: Fundação Nonato Paschoal)

Atuação Social:

Empresa familiar com 50 anos de existência, sempre se dedicou a atividades sociais. Com uma rede de 149 lojas em 6 estados detectou, em pesquisa de clima organizacional em 1997, as diferenças culturais dos funcionários das várias lojas. A área de Recursos Humanos passou a aperfeiçoar os programas de comunicação interna, capacitação e desenvolvimento e a Fundação começou a atuar mais perto da comunidade. Desde 1995, quando mudou sua denominação, a Fundação desenvolve programas focados na educação, com o objetivo de transformar os jovens em “cidadãos protagonistas de sua história”. Atua em parcerias com instituições universitárias e entidades sociais de cada região.

Voluntariado Empresarial:

Dos 190 funcionários alocados na Administração Central em São Paulo, 130 realizam atividades voluntárias fora do horário de trabalho. A empresa estimula o voluntariado com o objetivo de “despertar a consciência social das pessoas”. O trabalho é avaliado por técnicos da Fundação em São Paulo e pelo Gerente Regional nas lojas, conforme critérios pré-estabelecidos e padronizados. Desde janeiro/99 a empresa concede bolsas de estudo, proporcionais ao tempo despendido, aos funcionários que se dedicam ao voluntariado.

Destaques:

- O programa de voluntariado é estruturado, a partir do acúmulo de experiências em atuação social.
- Tanto a atuação social quanto o voluntariado são dinamizados pela liderança de um dirigente que atua como patrocinador.
- A atuação social e o voluntariado atendem a estratégias explícitas da Fundação e estão se estruturando normas e critérios transparentes divulgados aos colaboradores.

DIXTAL

SETOR: Produção de softwares e sistemas de informação para equipamentos hospitalares

Nº FUNCIONÁRIOS: 150 ORIGEM: Nacional

PESSOA JURÍDICA: Dixtal Biomédica

FUNDAÇÃO: sendo estruturada

Atuação Social:

Doação de equipamentos que produz e de recursos financeiros para entidades que atuam na área da saúde.

Voluntariado Empresarial:

A área de RH da empresa vem desenvolvendo um projeto que visa mudar a postura das pessoas frente aos problemas sociais, criando redes de participação, que disponibilizarão tempo, experiência profissional e energia pessoal em atividades voluntárias.

Destaques:

- A empresa reflete as tendências de sair de uma atuação social dispersa e reativa para outra mais consolidada em filosofia e estratégia bem definidas; e de estimular a conscientização dos colaboradores, internalizando sua proposta de atuação.

FEAC

SETOR: Organização do Terceiro Setor, de caráter social e filantrópico Nº FUNCIONÁRIOS: 60

ORIGEM: não se aplica

PESSOA JURÍDICA: Fundação FEAC

FUNDAÇÃO: Sim

Atuação Social:

É uma organização da sociedade civil, com missão de oferecer suporte técnico e administrativo a entidades sociais associadas. Conselho é formado por empresários e filantropos da região de Campinas. Atualmente com 97 associadas, principalmente entidades que trabalham com crianças e adolescentes, a FEAC é insistentemente procurada por instituições que desejam associar-se.

Voluntariado Empresarial:

Projeto criado em 1996 e que está em sua segunda fase, o Voluntário Gestor surgiu como proposta dos técnicos da FEAC ao avaliar a grande potencialidade de trabalho representada por profissionais de alto nível alocados nas empresas da região, versus a carência de assessoria para as entidades associadas que desejavam aperfeiçoar sua gestão. O projeto visa sensibilizar e atrair as pessoas, penetrando em seu ambiente de trabalho, nos casos de empresas que facilitam esta introdução. Os voluntários recebem treinamento e apoio do *staff* da FEAC e dão, em média, cinco horas semanais de trabalho, desenvolvendo atividades típicas de gestão estratégica e sistemas administrativos, adaptadas às necessidades da entidade receptora.

Destaques:

- Indica que a iniciativa e a estruturação do programa de voluntariado podem partir, também, de organização do Terceiro Setor.
- Organizações da sociedade civil que detenham imagem de seriedade e fidedignidade são percebidas como interlocutoras legítimas e confiáveis, tanto pelas empresas quanto pelas entidades sociais.

GENERAL ELECTRIC

SETOR: Eletroeletrônico

Nº FUNCIONÁRIOS: 9.000 ORIGEM: Transnacional

PESSOA JURÍDICA: General Electric do Brasil Ltda.

FUNDAÇÃO: Fundação Elfund - instituída em 1928

Atuação Social:

O grupo General Electric iniciou um programa, por volta de 1928, cujo objetivo era propiciar, aos aposentados da empresa, formas de tê-los integrados ao convívio social, com atividades de lazer que os mantivessem unidos entre si e com a companhia. Com o passar do tempo, seu foco foi direcionado para a prestação de serviços às comunidades nas quais estão localizadas as fábricas da General Electric, estimulando a cooperação dos seus associados.

Voluntariado Empresarial:

Atualmente, a Fundação incentiva não só os aposentados da General Electric mas também os empregados que ainda estão na ativa a adotar projetos e instituições dentro de suas comunidades para que estas possam receber apoio e trabalho voluntário.

Destaques:

- As grandes corporações multinacionais e transnacionais tendem a ter políticas definidas de atuação social e a criar instituições específicas para administrá-la.
- A incorporação do Elfun no Brasil, como estratégia corporativa, abre um amplo horizonte para a atuação social da empresa, aticulada com uma política de engajamento dos colaboradores.

INFORMARE

SETOR: Prestação de serviços de assessoria e comunicação corporativa N°

FUNCIONÁRIOS: 40 ORIGEM: Nacional

PESSOA JURÍDICA: Informare Comunicação Ltda.

FUNDAÇÃO: Não

Atuação Social:

Criação da Ecopress, rede de comunicação sobre meio ambiente, que divulga notícias e denúncias por jornal e correio eletrônico. Parcerias com SOS Mata Atlântica, WWF, Conservation International e outras instituições.

Voluntariado Empresarial:

Funcionários estimulados começaram a trazer projetos para serem adotados pela empresa, mediante seleção, da qual todos participam. Os profissionais técnicos são os mais envolvidos porque, ao contrário dos administrativos, podem manejar seu horário com

mais flexibilidade. Reuniões semanais são usadas para avaliar os projetos e comunicar suas atividades e estuda-se a possibilidade de fixar 3% do tempo remunerado do funcionário para ser empregado em trabalho voluntário.

Destaques:

- Empresas de pequeno porte têm condições de viabilizar o voluntariado envolvendo, muitas vezes, um número de pessoas proporcionalmente maior do que empresas com grande número de funcionários.
- O voluntariado que emprega a *expertise* dos profissionais e as competências próprias do seu negócio tende a ter programas mais consistentes.

INTERMÉDICA

SETOR: Comercialização de planos de assistência médica para empresas e pessoas físicas

Nº FUNCIONÁRIOS: 3.100 ORIGEM: Nacional

PESSOA JURÍDICA: Intermédica Sistema de Saúde

FUNDAÇÃO: Não

Atuação Social:

A área de Recursos Humanos da empresa coordena a prestação de serviços médicos e o fornecimento de planos de saúde a pessoas assistidas por três instituições que atendem: portadores de HIV, crianças que sofreram maus tratos e moradores de rua. As atividades são divulgadas em boletim interno, visando promover a imagem da empresa junto aos funcionários e estimular sua identidade com uma proposta de responsabilidade social.

Voluntariado Empresarial:

Em 1998 é detectado o interesse de funcionários em participar das atividades desenvolvidas pela empresa e um levantamento formal recebe 70 inscrições. Os grupos de voluntários estão iniciando suas atividades e a empresa atua na intermediação junto às entidades e na supervisão das atividades desenvolvidas. Os voluntários dedicam seu tempo livre, mas 10% desse tempo é oferecido, pela empresa, como acréscimo ao período de férias; além de conceder um certificado de reconhecimento ao voluntário que mantém, pelo menos, doze meses consecutivos de dedicação.

Destaques:

- Embora o programa ainda esteja em estruturação, já há uma preocupação em estabelecer procedimentos de reconhecimento, de disseminação interna e mobilização.
- A influência da área de Recursos Humanos foi fundamental na reconceituação da política de atuação social da empresa, que era de patrocínios eventuais na linha de *marketing* cultural, para uma política que envolve os colaboradores.
- Revela-se, aqui também, a importância da liderança de um dirigente da empresa como patrocinador da proposta.

IOCHPE MAXION

SETOR: Produção de peças para indústria automotiva

SETOR: 5.000 ORIGEM: Nacional

PESSOA JURÍDICA: Iochpe Maxion S/A

FUNDAÇÃO: Fundação Iochpe (instituída em 1989)

Atuação Social:

Voltada ao apoio educacional para crianças e adolescentes de famílias de baixa renda nas comunidades onde a empresa tem suas instalações. Principais projetos: Arte na Escola - de abrangência nacional em parceria com universidades e institutos culturais, atende alunos de 1º e 2º graus; Escolas Formare, promove cursos técnicos profissionalizantes em parceria com o CEFET e empregando o trabalho voluntário de funcionários das fábricas; Programa de Investimento Social Paritário - apóia a capacitação e o aperfeiçoamento de gestão das entidades de desenvolvimento comunitário, empregando o talento e experiências de profissionais da empresa que se voluntarizam; Bolsas Talento - dirigido a funcionários e a estudantes universitários para programas de estágio, treinamento e pós-graduação.

Voluntariado Empresarial:

O acúmulo de experiência da atuação social da Fundação propiciou que, a partir de 1994, iniciassem projetos que aproveitassem o que a empresa tem de melhor em termos de experiência profissional, especialização técnica e energia pessoal dos seus colaboradores. O programa se viabiliza nos projetos específicos e oferece ao voluntário

treinamento e capacitação, eventual emprego de tempo da jornada regular de trabalho, *button* e certificado de reconhecimento.

Destaques:

- Também neste caso o amadurecimento da experiência de atuação social da empresa leva à percepção de que os projetos que envolvem os colaboradores tendem a ser mais eficazes.
- Descentralizar o programa, de modo que as unidades regionais tenham autonomia para mobilizar seus voluntários e dedicar-se à sua comunidade, tem se mostrado, também, uma tendência positiva e eficaz.
- A empresa, por meio do voluntariado, vai percebendo que tem uma variedade ampla de recursos não utilizados que podem ser bem empregados em ações sociais, destacando-se dentre eles os recursos de talento e competências de seus colaboradores.
- O programa já permite aquilatar a satisfação dos colaboradores envolvidos: os voluntários com nível de escolaridade elevado reportam o sentimento de estar exercitando a cidadania; e os de nível de escolaridade mais baixo sentem que estão “ajudando seus iguais” e que sua profissão “tem mais valor” do que pensavam.

McKINSEY

SETOR: Serviços de consultoria em gestão e estratégia

Nº FUNCIONÁRIOS: cerca de 100 (no Brasil) ORIGEM: Transnacional PESSOA JURÍDICA: McKinsey S/C Ltda.

FUNDAÇÃO: Não

Atuação Social:

Atividades de apoio a projetos e instituições, sob a forma de doações e patrocínios, porém dentro de uma política *low profile* que evita publicidade e exposição pública. Os profissionais são estimulados a desenvolver atividades fora do horário de trabalho como forma de integração e desenvolvimento social. Esses grupos informais são apoiados pelos sócios e podem dedicar-se tanto a atividades de esporte e lazer quanto de desenvolvimento de métodos e estudos. Nesse contexto podem assumir atividades de apoio a projetos sociais.

Voluntariado Empresarial:

Há três anos a empresa iniciou uma parceria, que vem se consolidando, com a Ashoka, associação internacional sem fins lucrativos, que desenvolve “empreendedores sociais”. A parceria foi sendo divulgada na empresa e mobilizando profissionais de todos os níveis. Os voluntários aproveitam “brechas” de tempo e suas horas livres para atuar como consultores de projetos desenvolvidos pelos empreendedores da Ashoka. É exigência da empresa que os voluntários trabalhem com o máximo padrão de qualidade no atendimento dos projetos sociais. Ações em andamento: aulas de inglês para favelados; concurso para entidades sociais conceberem projetos de auto-sustentabilidade financeira; apoio ao CDI – Comitê de Democratização da Informática, para multiplicação de comitês que visam capacitar a população de baixa renda; apoio à reestruturação organizacional e ao projetos de auto-sustentabilidade do Criança Renascer, que visa quebrar o ciclo doença-pobreza-doença na recuperação efetiva de crianças que foram hospitalizadas.

Destaques:

- A parceria com a Ashoka reforça a tendência das empresas utilizarem organizações do terceiro setor confiáveis para nortear e intermediar sua atuação social.
- Empresas com “capital social” elevado, em termos de competências profissionais e especialização técnica, podem atuar com um tipo de voluntariado que otimiza o emprego desta “expertise estocada” e tende a ser mais gratificante para os colaboradores.

MERCEDES-BENZ

SETOR: Indústria automobilística e de comercialização de peças para reposição.

Nº FUNCIONÁRIOS: 10 000 (no Brasil) ORIGEM: Multinacional PESSOA

JURÍDICA: Mercedes-Benz do Brasil S/A

FUNDAÇÃO: Não

Atuação Social:

A empresa tem, em todo o mundo, uma filosofia de responsabilidade em relação ao meio ambiente e ao ambiente social das comunidades onde localiza suas unidades. Evita qualquer tipo de publicidade, alicerçada em padrões culturais de sobriedade vinculados à sua origem alemã. Em Campinas, investe em atividades dirigidas à crianças e adolescentes, apoiando iniciativas da prefeitura, eventos e entidades sociais.

Voluntariado Empresarial:

Não há um programa da empresa mas, desde 1996, um diretor, que fora contatado pelo Programa Gestores Voluntários da FEAC, passou a envolver outros colaboradores no apoio à Fundação Síndrome de Down e ao Grupo Comunitário Criança Feliz.

As atividades vem se mantendo, mesmo com o afastamento do diretor que iniciou o voluntariado, tendendo a ampliar o número de entidades atendidas e voluntários gestores engajados. O voluntariado “não é da Mercedes, mas dos funcionários da Mercedes” e a empresa contribui no sentido de estimular a disseminação do conceito, dar autonomia ao gestor, oferecer flexibilidade no emprego do tempo.

Destaques:

- A empresa sempre pode atuar na medida de suas possibilidades. O importante é estar atenta e sensível às expectativas e iniciativas dos funcionários.

NATURA

SETOR: Produção e comercialização de produtos de higiene pessoal, cosméticos e fragrâncias.

Nº FUNCIONÁRIOS: 200 mil consultoras independentes

ORIGEM: Nacional PESSOA JURÍDICA: Natura S/A

FUNDAÇÃO: Não

Atuação Social:

Apóia projetos sociais em coerência com sua filosofia de que a empresa deve “contribuir para o aperfeiçoamento da sociedade”. A área de Ação Social fundamenta-se na inovação, diversidade de conhecimentos, autonomia e mobilização como elementos para efetivar mudanças sociais; e emprega os canais de comunicação e participação da empresa, ao lado do estabelecimento de parcerias para viabilizar sua atuação. Principais ações: apoio ao desenvolvimento de uma escola da rede pública em parceria com o CENPEC; apoio ao desenvolvimento de seis empreendedores sociais da Ashoka, assessoramento técnico à Associação Comunitária Monte Azul; projeto educacional e de desenvolvimento comunitário no Vale do Jequitinhonha; apoio ao projeto Empresa Amiga da Criança da Fundação ABRINQ; apoio à constituição do Conselho da Criança e do Adolescente em Cajamar; e o Crer para Ver, que usa a estrutura interna para gerar

produtos cuja receita líquida financia projetos de aperfeiçoamento do ensino, com assessoria técnica da Fundação ABRINQ.

Voluntariado Empresarial:

A empresa não tem um programa estruturado mas criou um espaço organizacional para que um grupo de funcionários, que manifestava interesse em participar das atividades sociais, pudesse elaborar o movimento participativo.

Destaques:

- A empresa vivencia o momento de consolidação de sua atuação social, no qual os colaboradores sentem-se atraídos para participar ativamente dos projetos.
- Há consistência entre a estratégia de negócios, a cultura da empresa e sua visão de atuação social.
- O emprego dos recursos da empresa, principalmente no programa Crer para Ver, ilustra a abundância e a diversidade de recursos que podem ser disponibilizados para atuação social.

SCHERING-PLOUGH

SETOR: Produção e comercialização de produtos farmacêuticos Nº FUNCIONÁRIOS:
1.300 (no Brasil) ORIGEM: Multinacional PESSOA JURÍDICA: Indústria Química
e Farmacêutica Schering-Plough FUNDAÇÃO: Não

Atuação Social:

Em 1996 iniciou o programa Criança é Vida, liderado pelo presidente da empresa, de abrangência nacional, focado na educação em saúde para comunidades pobres, com os funcionários atuando como multiplicadores. Atendem 14 creches indicadas pela Fundação ABRINQ, oito da Cruzada Pró-Infância e a comunidade favelada de Paraisópolis em parceria com o Hospital Albert Einstein.

Voluntariado Empresarial:

O programa é estruturado e já nasceu vinculado ao Criança é Vida. Setenta dos 130 funcionários de São Paulo são voluntários, em ações realizadas em suas horas de folga. Há um regulamento que orienta o desempenho do voluntário, um treinamento para capacitação e a proposta é apresentada aos admitidos no processo de integração à

empresa. Cada equipe tem um supervisor e as atividades são avaliadas. Anualmente realiza-se um coquetel e são distribuídos presentes que simbolizam o reconhecimento da empresa.

Destaques:

- Programa formal, que vem se ampliando na medida em que se acumula experiência.
- Procedimentos simples mas eficientes e transparentes para toda comunidades interna.
- Há indícios de alta receptividade e satisfação dos colaboradores.

3M

SETOR: Indústria de produtos químicos

Nº FUNCIONÁRIOS: 2.800 (no Brasil) ORIGEM: Multinacional PESSOA

JURÍDICA: 3M do Brasil

FUNDAÇÃO: Não

Atuação Social:

Empresa sempre foi “aberta à comunidade” e a partir de 1994, procurou focalizar sua atuação na área de educação, por meio de projetos que envolvem escolas, atividades culturais e meio ambiente. Os projetos sempre procuram envolver os funcionários e suas famílias e as doações são coerentes com as políticas de benefícios da empresa.

Voluntariado Empresarial:

É um programa estruturado, que já envolveu 500 colaboradores, entre voluntários operacionais, gestores e aposentados. Os funcionários apresentam propostas, formalizando a solicitação de apoio da empresa. Esta cede uma hora semanal da jornada de trabalho, mas todos os voluntários dedicam muito mais tempo de seu horário de descanso. Há uma reunião mensal para acompanhamento das atividades dos voluntários operacionais e um processo de “mentoriação” do programa pela área de Serviço Social. A comunicação interna é cuidadosa e mobilizadora e o Programa Boa Ação 3M foi criado para valorizar os colaboradores voluntários.

Destaques:

- A empresa foi a primeira parceira da FEAC no programa Voluntários Gestores porque já tinha experiência interna muito semelhante à proposta.

- Embora o programa seja estruturado formalmente, ele mantém flexibilidade que assegura a autonomia do colaborador voluntário.
- Práticas de reconhecimento e disseminação interna são “ pontos fortes” de programas bem coordenados.

XEROX

SETOR: Máquinas e componentes para copadoras, impressoras e fax Nº

FUNCIONÁRIOS: 5.000 (no Brasil) ORIGEM: Multinacional PESSOA JURÍDICA:
Xerox do Brasil Ltda

FUNDAÇÃO: Não

Atuação Social:

Desde sua fundação no Brasil em 1965 a empresa mantém uma cultura de promoção do bem-estar coletivo por meio de projetos muito diversificados: reedição de títulos esgotados e inéditos para distribuição a bibliotecas públicas; criação de bancos de dados e de informações de interesse acadêmico e cultural; criação de hospital e apoio a escolas municipais; projetos educacionais com atividades esportivas destacando-se o Amazonas, o Olímpico da Mangueira e o Olímpico/USP. As ações são descentralizadas para atender diretamente as comunidades nas quais a empresa tem suas instalações, embora sejam coordenadas pela Gerência de Assuntos Corporativos e Relações com a Comunidade.

Voluntariado Empresarial:

O interesse dos funcionários em participar das atividades sociais desenvolvidas pela empresa vem despertando a necessidade de estruturação de programa específico, principalmente a partir da visibilidade na mídia do projeto Olímpico da Mangueira em 1998.

Destaques:

- Por ocasião do trabalho de campo da pesquisa a empresa vinha sofrendo um processo de reestruturação que, provavelmente, impede a implementação da proposta de voluntariado em curto prazo.

FIM