

VOLUNTARIADO EMPRESARIAL – ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS NO BRASIL

ROSA MARIA FISCHER¹
ANDRES PABLO FALCONER²

1. Introdução

O trabalho apresentado a seguir analisa os resultados da pesquisa – “*Voluntariado Empresarial, Estratégias de Empresas no Brasil*” desenvolvida pelo CEATS/USP – Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor a pedido do Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária, em parceria com o CIEE – Centro de Integração Empresa Escola; GIFE- Grupo de Institutos, Fundações e Empresas; e o Centro de Educação Comunitária para o Trabalho do SENAC-SP. A iniciativa da pesquisa teve como propósito levantar informações sobre as atividades empresariais de estímulo ao voluntariado com a finalidade de estimular a disseminação de tais práticas.

“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.

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.

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 Voluntários

¹ Rosa Maria Fischer, Socióloga, é Diretora do CEATS-USP, Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo e Professora Livre-Docente da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de USP.

² Andres Pablo Falconer é Coordenador de Projetos do CEATS-USP.

“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.

A pesquisa foi realizada em dois níveis, o quantitativo e o qualitativo. O qualitativo foi responsável pelas análises mais profundas de 22 programas desenvolvidos por empresas. Neste nível, foram estudadas as ações empresariais de promoção do voluntariado e suas relações com as políticas e práticas das mesmas na área social.

O nível quantitativo constituiu-se das análises extraídas dos questionários aplicados em uma amostra nacional de 273 empresas de grande, médio e pequeno porte. Este texto combina as análises destes dois níveis da pesquisa, realizadas no primeiro semestre de 1999.

Para estruturar o levantamento, 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.

Na amostra qualitativa 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.

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.

Organizações estudadas no nível qualitativo:

ABRIL ACESITA ANDERSEN CONSULTING AVON BOSCH BOSCH FREIOS C&A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	CREDICARD DIXTAL DPASCHOAL FUNDAÇÃO FEAC GENERAL ELETRIC INFORMARE INTERMÉDICA IOSCHPE MAXIOM	McKINSEY MERCEDES-BENZ NATURA SCHERING-PLOUGH XEROX 3M
---	--	---

2. Voluntariado como Estratégia Empresarial

2.1 Reflexões Iniciais

Algumas reflexões genéricas ressaltam em um estudo 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 frequentes, 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.

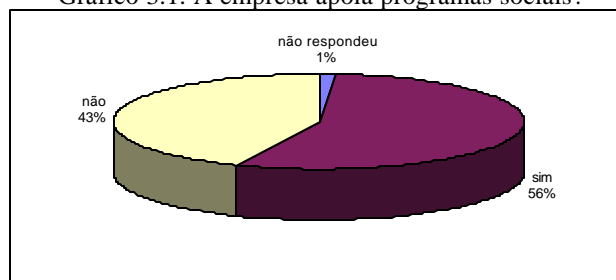
Para superar um “estranhamento” inicial para lidar com projetos de ação social, muitas empresas estão se apoiando em organizações do terceiro setor, reconhecidas por sua seriedade e legitimidade, que podem assessorá-las ou realizar atividades operacionais, para as quais elas não detêm competência organizacional. 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 frequentes 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.

3. Perfil da Atuação Social das Empresas

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)?

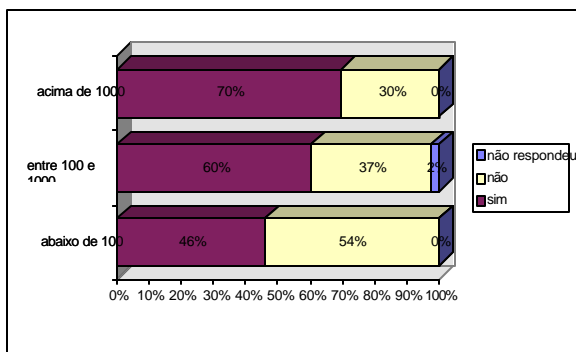


Gráfico 3.3. A empresa apoia programas sociais (por origem do capital)?

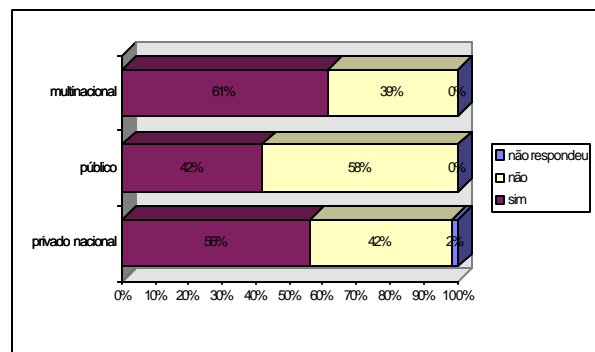


Gráfico 3.4. A empresa apoia programas sociais (por setor de atuação)?

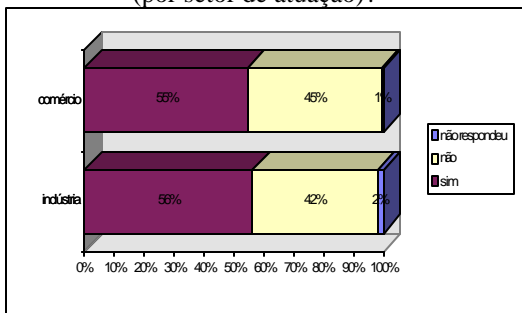
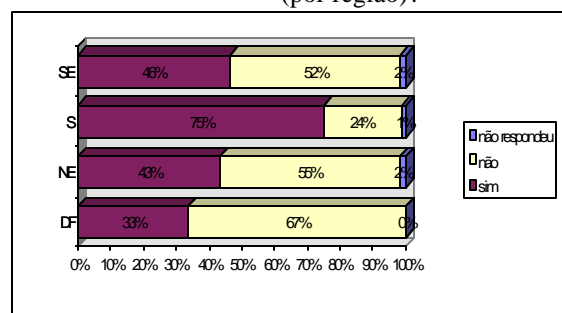


Gráfico 3.5. A empresa apoia programas sociais (por região)?



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.

4. 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, de tal forma que, empresas sensibilizadas ou já engajadas em quaisquer formas de atuação social propiciam melhores condições de estímulo ao trabalho voluntário entre seus colaboradores

Em alguns dos casos estudados, essa concepção já está consolidada por práticas contínuas de investimento em projeto 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.

5. 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. No entanto, 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.

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 possibilitar o emprego de conhecimentos especializados, competências profissionais e experiência de trabalho das pessoas, ele tende a provocar maior satisfação nos colaboradores engajados, resultando em envolvimento mais profundo.

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.

6. Gestão do Programa de Voluntariado

6.1 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.

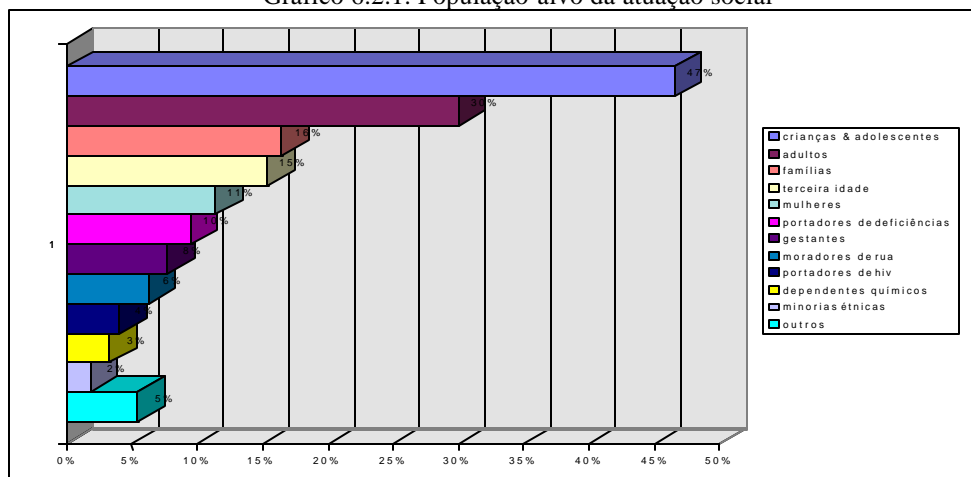
Algumas iniciativas de voluntariado foram provocadas por situações mobilizadoras da solidariedade coletiva. É o caso dos voluntários da Abril sensibilizados com o drama da seca nordestina ou o caso dos funcionários da Caixa Econômica Federal que iniciaram seu voluntariado atendendo o chamamento de Betinho 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 Iochpe 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.

6.2 Área de Atuação

A análise do gráfico 6.2.1. revela que 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.

Gráfico 6.2.1. População-alvo da atuação social



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.

6.3 Dedicção e Formalização do 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 Iochpe 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.

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, pois há maior freqüência 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 freqüência 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.

Gráfico 6.3.1. Há funcionários voluntários (por origem do capital)?

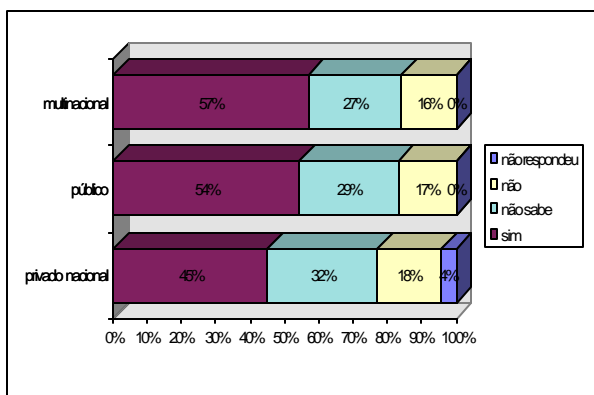


Gráfico 6.3.2. Há voluntariado durante o horário de trabalho?

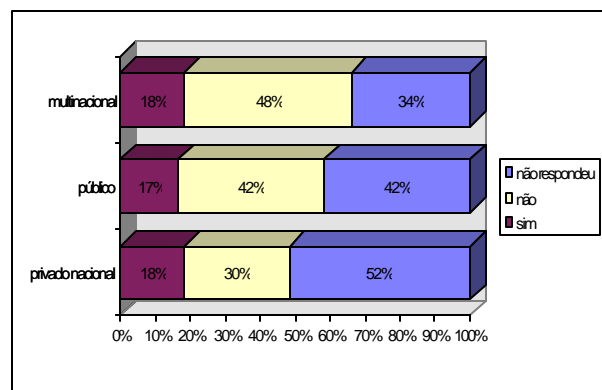
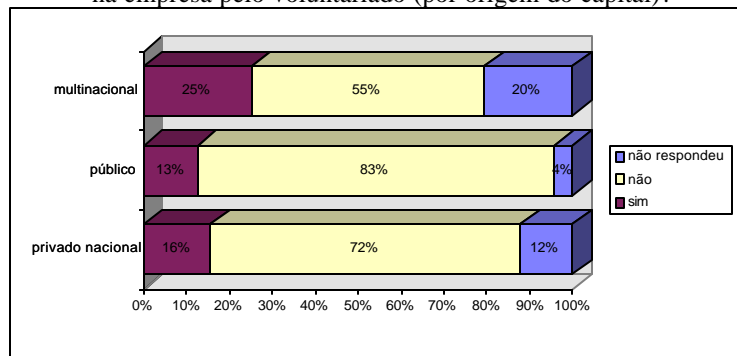


Gráfico 6.3.3. Existe uma área ou pessoa responsável na empresa pelo voluntariado (por origem do capital)?



6.4 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 Iochpe 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 Iochpe 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 Iochpe 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.

7. Avaliação

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 Iochpe 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.

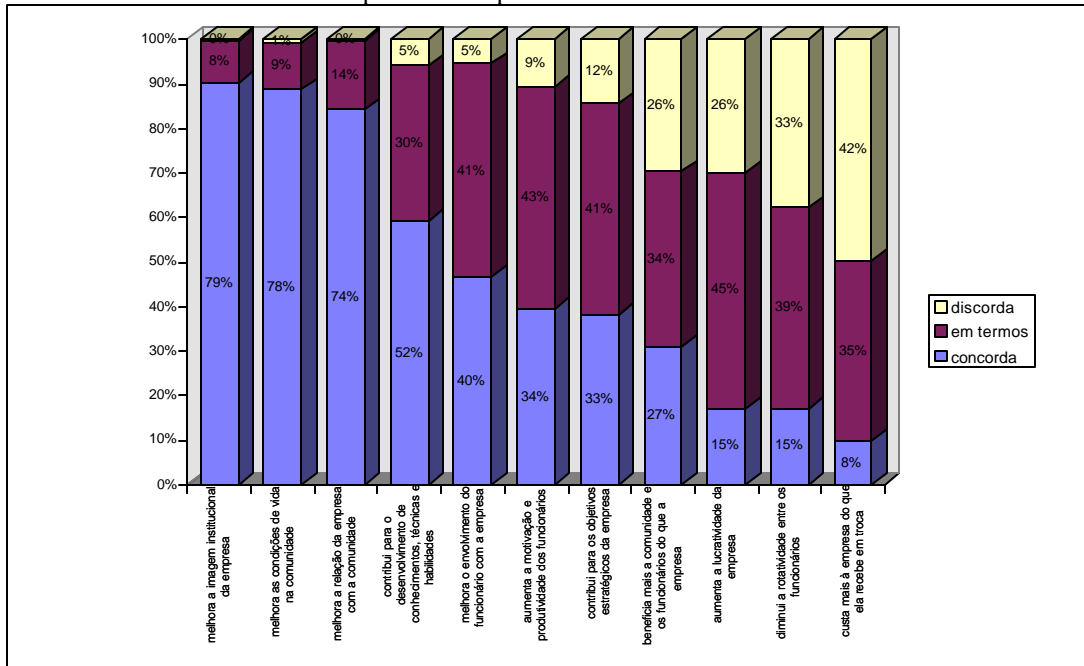
Este estudo evidencia uma grande diversidade de iniciativas na área de trabalho social voluntário, com resultados e informações de grande valia. É fundamental poder contar com voluntários de qualidade, pois muitas vezes um pequeno número destes criam um diferencial significativo na atuação ação social 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 inexequíveis nas pessoas que se dedicam ao trabalho voluntário, na própria empresa e nas entidades receptoras das atividades de voluntariado empresarial.

8. Benefícios do Voluntariado Empresarial: Opiniões e Percepções

A última seção deste estudo 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 funcionários. 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 8.1, abaixo, apresenta as respostas desses profissionais.

Gráfico 8.1 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.

9. Conclusões

A pesquisa permitiu 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 frequência o leque de instrumentos de promoção do voluntariado. As multinacionais dispensam seus funcionários durante o horário de trabalho para atuar como voluntários com uma frequência 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. 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.

6. 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 frequentes 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).

7. 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.

8. 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.

9. 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.