



# Empresas globais e o trabalho voluntário no mundo

Relatório Final do Projeto de Pesquisa sobre Voluntariado Empresarial Global



Kenn Allen

| Mónica Galiano

| Sarah Hayes

# Empresas globais e o trabalho voluntário no mundo

Relatório Final do Projeto de Pesquisa sobre Voluntariado Empresarial Global

Kenn Allen, Diretor do Projeto; Presidente do Civil Society Consulting Group LLC

Mônica Galiano, Pesquisadora Sênior; Presidente da Iniciativa Brasil

Sarah Hayes, Pesquisadora Sênior; Diretora Consultora do Conselho Global de Voluntariado Empresarial

© 2011 International Association for Volunteer Effort.

Designer: Walkyria Garotti, São Paulo, Brazil.



**O relatório final em inglês e espanhol foi produzido com o apoio da Fundação UPS.**



**O relatório final em português foi produzido com o apoio do Instituto C&A.**

Este relatório também está disponível *online* em [www.gcvcresearch.org](http://www.gcvcresearch.org).

A **Associação Internacional de Esforços Voluntários (IAVE)** é a única rede mundial de voluntários individuais, ONGs e empresas que existe com o único propósito de promover, apoiar e celebrar o voluntariado.

A IAVE patrocina a Conferência Mundial de Voluntários, que se realiza a cada dois anos. Para mais informações e para se filiar, visite o site da IAVE: [www.iave.org](http://www.iave.org).

O **Conselho Global de Voluntariado Empresarial (GCVC)**, uma iniciativa da IAVE, é uma rede de líderes de programas de voluntariado empresarial em empresas globais. Os membros compartilham informações, aprendem uns com os outros e cooperam em esforços de promoção do voluntariado empresarial globalmente. Para mais informações: [www.iave.org/content/about-gcvc](http://www.iave.org/content/about-gcvc).

Para mais informações sobre o Estudo Global sobre Voluntariado Empresarial, para assinar a lista de *e-mails* do projeto e entrar em contato com membros da equipe de pesquisa, visite o *website* do projeto: [www.gcvcresearch.org](http://www.gcvcresearch.org).

# Sobre esta publicação

O Estudo Global sobre Voluntariado Empresarial foi projetado para criar novos conhecimentos que ajudarão as empresas a expandir e fortalecer suas iniciativas de voluntariado nos âmbitos global, nacional e local.

Trata-se de uma grande contribuição da Associação Internacional de Esforços Voluntários (IAVE) e das empresas que fazem parte do Conselho Global de Voluntariado Empresarial (GCVC) para a comemoração do décimo aniversário do Ano Internacional do Voluntariado das Nações Unidas.

Este relatório apresenta as principais descobertas que emergiram das duas partes do projeto.

- O Estudo sobre o Estado da Arte foi delineado para “medir a temperatura” do voluntariado empresarial no mundo e em cada região, assim como as tendências, os desafios e oportunidades que o estão moldando.
- O Estudo sobre as Empresas Globais foi elaborado a partir de entrevistas pessoais ou por telefone, e da análise de documentos sobre a maneira em que 48 empresas globais organizam e administram os trabalhos de seus voluntários.

Este é o primeiro estudo global de voluntariado empresarial desse tipo. É também o primeiro passo de um esforço contínuo da IAVE e do GCVC para desenvolver e compartilhar conhecimentos sobre o voluntariado empresarial. Convidamos você a visitar o nosso site – [www.gcvresearch.org](http://www.gcvresearch.org) – para saber mais e para cadastrar seu interesse no assunto.

Agradecemos imensamente às nossas empresas patrocinadoras, que tornaram possível este trabalho, às empresas globais que abriram suas portas para um exame minucioso, às ONGs, aos consultores e a todos os outros que compartilharam de livre e espontânea vontade com a nossa equipe de pesquisa as suas experiências, ideias e recursos.



**Kang Hyun Lee, Ph.D**  
Presidente Mundial  
Empresarial  
IAVE



**Sam Santiago**  
Presidente do Conselho Global de Voluntariado  
Diretor da American Giving  
American Airlines



International  
Association for  
Volunteer  
Effort



# Sumário

	O Estado da Arte	5	
	O Estudo sobre as Empresas Globais	9	
	Práticas Inspiradoras	11	
	Recurso Estratégico	16	
		26	América Latina 
	Parcerias com ONGs	29	
		34	África 
	Filosofias e Processos Diferentes	36	
		44	Nações Árabes 
	Medição e Avaliação	46	
		50	Ásia-Pacífico 
	Tecnologia	52	
		56	Europa 
	Voluntariado Baseado em Habilidades e Voluntariado Internacional	58	
		66	América do Norte 
	Patrocinadores	68	

# O Estado da Arte do voluntariado empresarial

**O voluntariado empresarial é uma força global dinâmica, dirigida por empresas que querem “fazer a diferença” alterando de maneira significativa as formas de lidar com os problemas mundiais e locais.**

Todos os dias, no mundo todo, dezenas de milhares de funcionários de empresas doam seu tempo, talento e energia para “fazer a diferença” e mudar o mundo de forma visível.

A recessão econômica mundial parece, inclusive, ter fortalecido o voluntariado empresarial. As empresas globais relatam que seus empregados estão devotando uma nova energia ao voluntariado; desenvolvendo mais iniciativas criativas para responder às necessidades básicas daqueles que estão desempregados ou em situação vulnerável; utilizando o voluntariado de modo mais estratégico para alavancar a doação de dinheiro e elevar o orgulho e o moral dos funcionários em tempos de dificuldade.

Nos mais de trinta anos desde que o voluntariado empresarial foi definido pela primeira vez como um discreto conjunto de atividades, este conceito evoluiu de “temos que fazer o bem” nas relações com a comunidade para um recurso estratégico mundialmente reconhecido que beneficia a sociedade, os funcionários que fazem trabalho voluntário e as empresas que incentivam e apoiam suas ações.

Elaborado a partir de entrevistas com empresas nacionais, regionais e multinacionais, ONGs que promovem e apoiam o voluntariado empresarial, e observadores independentes – este é o quadro mundial do voluntariado empresarial na atualidade.

## Globalização e Localização

Existem diversas empresas globais cujas esforços voluntários contínuos abrangem todo o seu sistema empresarial. Entre elas, há empresas voltadas ao consumidor e empresas que prestam serviços a outras empresas – em todos os ramos e operando em todas as regiões do mundo.

Ao mesmo tempo, empresas locais, nacionais e regionais estão mobilizando seus funcionários para o trabalho voluntário. Trabalhando por conta própria ou em conjunto, elas estão respondendo às necessidades das comunidades onde operam.

## Impacto Centralizado

Cada vez mais, as empresas estão buscando concentrar os esforços de seus voluntários em prioridades específicas, alavancando todos os recursos – humanos, financeiros, materiais e relacionais – para maximizarem o impacto sobre um amplo espectro de problemas humanos, sociais e ambientais.

Os voluntários das empresas estão se dedicando às necessidades humanas básicas – fome, abrigo, moradia a preços acessíveis e segurança; e acesso a um sistema de saúde eficiente.

Eles estão trabalhando com questões de justiça social – erradicação do trabalho infantil, fortalecimento do poder de autonomia e decisão das mulheres, acesso a serviços jurídicos, mais oportunidades para pessoas com deficiência, superação da exclusão digital.

Estão ajudando no letramento e aprendizado das matemáticas de crianças, jovens e adultos, na capacitação para o trabalho e no preparo para o preenchimento de novas vagas.

Eles estão plantando árvores, limpando praias, construindo parques de diversões, ensinando às comunidades sobre a conservação de energia, reformando casas e edifícios públicos.

Os voluntários de empresas aplicam nesse trabalho as suas habilidades profissionais e pessoais, sua capacidade de organizar e administrar projetos, seus conhecimentos sobre como fixar e alcançar objetivos, suas paixões pessoais e os seu compromisso.

## Dinamismo otimista

O voluntariado empresarial não é estático. Trata-se de uma força crescente e em evolução, que muda para se adequar às novas necessidades da comunidade e às novas expectativas das empresas e dos empregados.

A maioria das empresas globais entrevistadas relatou mudanças positivas em andamento – desde a expansão planejada em seus sistemas e novas iniciativas programáticas até a reestruturação em larga escala e o relançamento de seus programas.

Assim como as empresas estão aprendendo a globalizar seus negócios, elas também estão aprendendo a globalizar seu comprometimento para com a comunidade e o voluntariado. Como se encontram em patamares distintos nesse processo, o voluntariado empresarial

está longe da maturidade, estando ainda em processo de desenvolvimento mundial.

Os trabalhadores jovens também trouxeram uma nova energia e novas expectativas, tanto para as empresas onde trabalham quanto para o trabalho voluntário que executam. Em muitos países, eles chegam com a experiência de já terem feito trabalho comunitário na época do ensino médio e da faculdade. Embora a presença de um forte compromisso de responsabilidade social empresarial e um ativo programa de voluntariado não sejam necessariamente fatores decisivos para se ingressar em uma empresa, a falta destes pode ser um impedimento.

## O voluntariado empresarial é uma “grande tenda” que engloba um amplo leque de atividades, filosofias, abordagens e estruturas de gestão.

O voluntariado empresarial varia desde empresas que incentivam os empregados a realizarem trabalho voluntário por conta própria até sofisticadas intervenções executadas por voluntários altamente qualificados em horário de trabalho; de atividades no bairro ao envio de voluntários a outras regiões do mundo.

São voluntários individuais aplicando suas habilidades especializadas em relacionamentos diretos com pessoas necessitadas; pequenas equipes trabalhando em parceria com ONGs para ajudá-las a cumprir sua missão; mobilizações mundiais que duram dias/semanas/ meses de serviços voluntários em projetos pontuais; e microvoluntariado *online*.

As empresas dependem muito das ONGs internacionais e locais como parceiras para ajudá-las a conhecer melhor as necessidades da comunidade e concentrar os esforços dos voluntários de modo a agregarem mais valor – em troca elas ajudam a ampliar o poder de atuação das organizações parceiras, e, juntas, elas criam novas iniciativas capazes de transformar a empresa, a ONG e a comunidade.

## Existem variações regionais e culturais no entendimento e prática do voluntariado que moldam e adaptam o voluntariado empresarial às realidades locais.

De acordo com os relatórios regionais ao longo desta publicação, existem importantes diferenças regionais no estado da arte do voluntariado empresarial:

- Os países árabes e africanos se encontram nos primeiros estágios de estruturação de seus próprios modelos, baseados em abordagens culturais que encaram o voluntariado como parte natural e orgânica da vida.
- A região da Ásia-Pacífico é uma verdadeira colmeia de atividades em que modelos locais surgem ao mesmo tempo em que os modelos ocidentais estão sendo adaptados. O mundo tem muito a aprender com aquela região.
- A Europa se caracteriza pela diversidade de abordagens e pelo crescimento em aceitação e abrangência. É um claro líder no desenvolvimento de modelos de colaboração entre as empresas.
- A América Latina está demonstrando a viabilidade de modelos que enfatizam mudança social e o desenvolvimento de cidadãos ativos com uma compreensão clara das suas realidades sociais.
- A América do Norte é a região mais madura, que está aprendendo como globalizar seus programas e adotar e adaptar ideias de outras regiões ao mesmo tempo em que segue inovando.

O desejo e a disposição de ajudar são universais. O voluntariado existe sob alguma forma em todas as sociedades, entre pessoas de todos os níveis econômicos, de todas as convicções políticas, de todas as religiões ou crenças.

Entretanto, mesmo no mundo globalizado, existem diferenças regionais e culturais em relação ao que as pessoas valorizam, como elas se comportam, o que consideram apropriado e inapropriado. Essas diferenças se estendem à prática do voluntariado.

As empresas globais, independentemente de onde fique a sua sede, devem lidar com essas diferenças do mesmo modo como aprenderam a ter sucesso nos vários ambientes de negócios, adaptando valores locais, costumes e expectativas. Em suma: o que funciona na sede pode não ser adequado em outras regiões do mundo.

*Não existe um ‘jeito melhor’ de implementar o voluntariado empresarial. As decisões sobre a natureza e a abrangência das iniciativas de voluntariado de uma empresa dependem bastante da situação, baseando-se em sua cultura, prioridades, recursos, na natureza de suas atividades e força de trabalho e nas realidades concretas das comunidades em que ela atua. Embora seja melhor fazer algo do que não fazer nada, tentar fazer tudo não é necessariamente a melhor solução.*

## Ainda restam importantes desafios para o sucesso do voluntariado empresarial.

### As Armadilhas de Ser um Recurso Estratégico

À medida que o voluntariado empresarial ganha mais reconhecimento pelo seu valor para a empresa, o seu principal objetivo pode passar a ser servir mais aos interesses da empresa do que aos interesses da comunidade – especialmente quando ele se torna parte de uma estratégia global de engajamento dos funcionários. A sua força repousa no lema de que o que é “bom para a comunidade, é bom para os funcionários e para a empresa”. O equilíbrio entre esses benefícios é fundamental.

## >> Impacto

Atualmente existe uma grande discussão sobre como dimensionar o impacto. Mas o primeiro passo é projetar o impacto. Selecionar projetos porque os voluntários gostam deles, porque são fáceis de gerenciar, porque dão boa visibilidade – isso sempre irá ocorrer. O impacto inicia com a compreensão do problema e o planejamento de maneiras pelos quais os voluntários podem gerar soluções. Isso requer o mesmo tipo de abordagem séria que uma empresa usaria para o desenvolvimento de um novo produto.

## >> Equilíbrio do Programa

Sempre existirá aquela “novidade maravilhosa que todos deveriam adotar”. Nos dias de hoje, a novidade é o voluntariado internacional e aquele baseado em habilidades. O voluntariado *online* e o microvoluntariado provavelmente serão a próxima onda. Algo mais virá em seguida. Porém, nem todas as empresas devem adotar todas as novidades. O foco deve permanecer no que funciona melhor para a empresa, para os seus funcionários e para a comunidade – e executar isso com excelência.

## >> Definição

Há indícios de que aqueles que não fazem parte da área estão levantando questões relativas à definição. O trabalho é voluntário quando realizado em horário de expediente? E quando um profissional capacitado recebe autorização para viajar pelo mundo a fim de praticar a sua especialidade? As empresas precisam tomar cuidado para não caírem na armadilha de definições absolutas impostas por outros. A “pureza” é algo impossível de ser atingido no voluntariado, e só ocasionalmente é relevante para o valor do trabalho realizado.

## >> Gestão Rigorosa

São poucas as empresas onde se espera que o trabalho voluntário seja gerido com o mesmo rigor que as outras atividades comerciais. Não basta apenas adotar uma métrica. Planejamento, estabelecimento de metas, gestão centrada nos resultados, prestação de contas – em última análise, tudo isso deve se tornar rotina caso se queira transformar o voluntariado, e todas as formas de envolvimento com a comunidade, em uma atividade fundamental.

## >> Mudança Interna

O voluntariado empresarial se torna mais vulnerável em épocas de mudanças – seja por fortes perturbações econômicas, fusões e aquisições, mudanças de diretoria, reestruturação interna ou no gerenciamento direto do programa. Mudanças acontecem. Aqueles que sobrevivem ou mesmo prosperam, prepararam-se para isso, permanecem flexíveis, constroem alianças internas e adaptam-se rapidamente às novas expectativas e realidades.

## >> Globalização do conhecimento

O voluntariado empresarial ainda não despertou para o aprendizado global. Apesar do surgimento de inúmeras ONGs, de acadêmicos e consultores dispostos a apoiar a ação voluntária – e, sim, ganhar dinheiro com isso – ainda há pouco investimento coordenado para construir e utilizar o conhecimento global na área. Regiões onde o voluntariado empresarial é “mais maduro” podem relutar em aprender com aquelas que não estão no mesmo patamar – e, de modo inverso, as “menos maduras” tendem a aceitar muito rapidamente as práticas das “mais maduras” sem fazer uma análise crítica prévia.

## Tratando dos desafios mundiais

Quando as empresas estabelecem prioridades e áreas focais para a RSE (Responsabilidade Social Empresarial), para o envolvimento com a comunidade em geral e para os programas de voluntariado específicos, elas estão se comprometendo a tratar de alguns dos maiores desafios do mundo de hoje. Os desafios abaixo foram listados pelas empresas que participaram desta pesquisa.

- Trabalho infantil
- Desenvolvimento de infraestrutura básica – água, esgoto, moradia, alimentação
- Desenvolvimento econômico
- Fome e nutrição
- Acesso à justiça
- Mudanças climáticas e sustentabilidade
- Prevenção da cegueira
- HIV-AIDS: educação, prevenção e tratamento
- Fortalecimento do poder de autonomia e decisão das mulheres
- Desastres: prevenção, preparação, rápida reação e recuperação
- Melhoria dos serviços de saúde
- Necessidades fundamentais das comunidades agrícolas e rurais
- Prevenção da malária
- Desenvolvimento da força de trabalho
- Criação de empregos
- Educação de crianças e adolescentes
- Educação para o empreendedorismo
- Alfabetização
- Apoio a crianças com doenças potencialmente fatais
- Microfinanças e microempresas
- Assistência à pessoa idosa
- Educação financeira e gerenciamento de ativos
- Fortalecimento da gestão e administração públicas
- Inclusão das diversidades e de pessoas com deficiência
- Educação sobre risco e gestão de segurança
- Superação do abismo digital
- Boa gestão pública e transparência
- Segurança da comunidade

## Programa Pró-Menino da Telefonica contra o trabalho infantil

A **Telefonica** vem mostrando que, por mais complexo e polêmico que seja o problema, as empresas engajadas e seus funcionários desempenham um papel fundamental na busca de soluções.

Em resposta à realidade de mais de 5 milhões de crianças trabalhando na América Latina e no Caribe, a Telefonica adotou a meta da Organização Internacional do Trabalho de erradicar todo o trabalho infantil até 2020.

O veículo utilizado pela empresa é o Pró-Menino, um amplo programa de ação social montado nos 13 países da América Latina em que a empresa atua. Trabalhando com uma rede de 118 ONGs, 674 parcerias e aproximadamente 5 mil escolas e creches, o programa atinge mais de 160 mil crianças e adolescentes por ano.

O Pró-Menino, administrado pela Fundação Telefonica, é orientado por três estratégias que impactam as crianças, seus familiares e as escolas, assim como a sociedade como um todo:

- Ampla proteção, assegurando à criança o apoio necessário para permanecer na escola (inclusive alimentação e saúde) e trabalhando diretamente com seus familiares.
- Melhoria da qualidade do ensino, com o incentivo à modernização das escolas e uso de tecnologia de informação, principalmente com o projeto Aula Fundação Telefônica, que equipa as salas de aula com computadores e acesso à internet.
- Fortalecimento institucional e social por meio da conscientização a respeito da questão, criando redes de intervenção e prevenção e ampliando a capacitação institucional de ONGs parceiras e escolas.



Um dos objetivos estratégicos do programa é “ampliar a capacidade de gestão das instituições e comunidades para que estas possam lidar de maneira independente com as questões dos direitos das crianças e do trabalho infantil”. O programa de capacitação do Pró-Menino inclui ferramentas para monitoramento do trabalho, auditorias independentes sobre o padrão de qualidade, com o envio de *feedback* às ONGs que executam o trabalho e com a padronização e divulgação dos conhecimentos adquiridos durante o programa.

Os voluntários da Telefonica estão envolvidos em todos os aspectos do Pró-Menino. Eles:

- Trabalham em programas após o horário escolar.
- Ajudam as ONGs parceiras a monitorar as famílias das crianças participantes do programa.
- Organizam, com as famílias e a comunidade, oficinas de educação, higiene e uso do tempo livre.
- Apoiam a capacitação de ONGs parceiras em áreas administrativas, como jurídica, TI, gestão financeira.
- Trabalham dando apoio a professores e assistentes sociais.

Os voluntários são o coração do programa *Escuelas Amigas* (Escolas Amigas) da Telefonica, que interliga salas de aula do 5º e 6º anos do ensino fundamental II na Espanha e na América Latina via internet para intercâmbio cultural, comunicação e colaboração.

Os voluntários da Telefonica são os “ativadores” do projeto, trabalhando em equipes que lhes possibilitam estar presentes fisicamente nas salas de aula do projeto dando apoio aos professores, assistência técnica no uso das ferramentas de Web 2.0 e monitorando o trabalho executado. Na Espanha, os voluntários também são responsáveis pela seleção das escolas que irão participar do programa. Na América Latina as escolas participantes são as que fazem parte do projeto Aula Fundação Telefonica.

As salas de aula se comunicam e estudam juntas o material educacional preparado previamente discutindo-o em blogs e teleconferências, e o papel dos voluntários é estimular e acompanhar tanto os professores quanto os alunos ao longo dos cinco meses de duração do projeto.

# O estudo sobre as empresas globais

O objetivo deste estudo era ouvir as histórias e aprender a partir das experiências das empresas globais que estão empenhadas no desenvolvimento do trabalho voluntário em todas as suas unidades.

Nossa intenção era descobrir como elas organizam e gerenciam seus voluntários, e identificar as tendências, desafios e inovações que estão moldando o voluntariado empresarial.

Foram compiladas sete aprendizagens chave. Elas serão apresentados nas páginas seguintes, acompanhados de vários exemplos que ilustram por que as empresas investem no voluntariado e como elas o fazem.

Participaram deste estudo 48 empresas. Somos imensamente gratos a elas pela disposição em compartilhar seus relatos, em responder às perguntas desafiadoras e discutir abertamente não apenas sobre os seus sucessos, mas também sobre os desafios enfrentados.

## Metodologia e Limitações

Para o propósito deste estudo, empresas globais foram definidas como aquelas que operam em pelo menos três das principais regiões geográficas do mundo.

O estudo foi feito por meio de entrevistas pessoais ou por telefone com os principais líderes e responsáveis pela gestão do voluntariado empresarial em nível mundial. As entrevistas foram complementadas com o exame de documentos fornecidos pelas empresas e informações públicas disponíveis na internet.

### O estudo enfrentou três limitações básicas:

- O tempo disponível para as entrevistas era restrito; normalmente não passava de três horas, limitando assim a oportunidade de aprofundamento em questões específicas. Entrevistas de acompanhamento e a análise de documentos complementaram a entrevista inicial e forneceram dados adicionais.
- As empresas participantes expuseram diferentes aspectos relativos aos seus esforços. Apesar de todas terem respondido à mesma série de perguntas abertas, cada uma enfatizou os aspectos do trabalho que se revestem de maior importância para elas.
- A passagem do tempo – mais de dois anos desde a primeira entrevista até a redação deste texto – significa que houve mudanças em curso nas empresas e em seus programas. As entrevistas de acompanhamento e uma rodada final de “verificação” foram usadas para assegurar que a informação apresentada aqui seja tão atual quanto possível.

Os exemplos fornecidos neste trabalho refletem somente parte das iniciativas de voluntariado das empresas participantes, não um perfil amplo do seu trabalho, e são usados para ilustrar os ensinamentos. A utilização de um exemplo não deve ser interpretada como um endosso, assim como a falta de informação sobre um esforço em particular de uma empresa não deve ser interpretada de forma negativa.

As informações apresentadas neste relatório foram previamente revisadas pelas empresas participantes, para assegurar que os fatos tenham sido relatados de modo correto.

# Os sete aprendizados

## 1 Práticas inspiradoras

É preferível falar em “práticas inspiradoras” e não em “melhores práticas”.  
O “melhor” é algo subjetivo, e todas as práticas dependem da situação.

## 2 Recurso estratégico

O voluntariado está sendo praticado, em maior ou menor grau, como um recurso estratégico para ajudar a alcançar objetivos de negócios.

## 3 Parcerias com ONGs

Parcerias globais e locais com ONGs são um elemento essencial do voluntariado empresarial.

## 4 Filosofias e Processos Diferentes

Existem diferenças bastante reais de empresa para empresa nas filosofias e processos do voluntariado empresarial – e isso não parece fazer qualquer diferença em termos de sucesso.

## 5 Medição e Avaliação

Embora se reconheça a importância de avaliar o desempenho, os resultados e o impacto, existe pouco investimento em medição e avaliação constantes.

## 6 Tecnologia

Estão surgindo alguns exemplos do uso inovador da tecnologia para auxiliar tanto a prática quanto o processo do voluntariado empresarial, mas, na maioria das vezes, a sua utilização tende a ser rotineira e limitada.

## 7 Voluntariado Baseado em Habilidades e Voluntariado Internacional

O voluntariado baseado em habilidades e o voluntariado internacional (em outro país) são importantes tendências novas com grande potencial de impacto – mas ainda há grandes obstáculos a superar para que atinjam o seu potencial.

# Práticas inspiradoras



**É preferível falar em “práticas inspiradoras” e não em “melhores práticas”. O “melhor” é sempre subjetivo, e todas as práticas dependem da situação.**

O conceito de “melhores práticas” foi construído em torno da ideia de que a “sabedoria popular” é capaz de identificá-las. Mas se as pessoas discordarem quanto ao que constitui uma “melhor prática”? Será que algo pode ser considerado uma “prática melhor” se estiver distante de uma clara compreensão do resultado desejado?

Algumas das práticas que geralmente são chamadas de melhores práticas são, na verdade, as “práticas mais populares”. Exemplos disso incluem “Dias/Semanas/Meses de Serviço Voluntário”, ações que muitas vezes parecem ter sido realizadas porque “é assim que se faz”, e não porque estejam ligadas aos resultados esperados que elas são capazes de produzir.

Em vez de melhores práticas, a pesquisa revelou o que chamamos de “práticas inspiradoras” – práticas que as empresas podem aprender umas com as outras, que podem adotar e/ou adaptar para as suas próprias situações e colocar em prática a fim de alcançar os resultados desejados.

**Práticas inspiradoras** são aquelas que chamam a nossa atenção e cativam a imaginação, ideias que nos fazem parar para pensar e que nos inspiram a adotá-las ou adaptá-las.

A equipe de pesquisa tomou a liberdade de identificar as práticas que considera “inspiradoras”. Elas serão apresentadas ao longo deste relatório e destacadas por este símbolo ao lado. Eis alguns exemplos iniciais.



**Prática inspiradora** pode ser o modo como uma empresa renova o seu programa:

\* Em 2009, o **Citi** efetuou uma reestruturação estratégica de sua ação voluntária. Tudo começou com um processo interno de reflexão que envolveu aproximadamente cem pessoas, organizadas em grupos de discussão em audioconferências.

## As grandes ideias

Práticas Inspiradoras são aquelas que chamam a nossa atenção e cativam a imaginação, que nos fazem parar para pensar e que nos inspiram a adotá-las ou adaptá-las.

A decisão sobre o que fazer é uma decisão de negócios, não uma competição de popularidade – inicia-se com uma compreensão clara dos resultados desejados, seguida por uma verificação das possibilidades e pelo aprendizado com as experiências de outros.

A disseminação de práticas inspiradoras é tão importante dentro das empresas quanto promover o aprendizado e a adaptação em todo o sistema empresarial.

## Dias, Semanas e Meses de Serviço Voluntário

Aqueles momentos em que a empresa toda se concentra no voluntariado são estratégicos e muito populares. Proporcionam uma grande visibilidade, tanto dentro quanto fora da empresa, e oferecem oportunidades de participação visível para os principais líderes.

Eles recebem vários nomes, como se pode ver abaixo, mas talvez nenhum seja tão peculiar quanto o “*Delicious Difference Week*” da Kraft Foods, que no Brasil foi chamado de “Faça uma Semana Deliciosa e Diferente”.

Desde a aprovação dos executivos, em março de 2009, passaram-se apenas sete meses até o lançamento da primeira Semana em outubro. O alvo inicial eram os dez maiores mercados da empresa, mas acabaram sendo realizadas atividades em 33 países. As chaves para o sucesso incluíram:

- Apoio significativo da diretoria – um convite de alta visibilidade aos funcionários para participarem e um compromisso de envolvimento da equipe de executivos.
- O Vice Presidente de Recursos Humanos foi o executivo patrocinador da semana.
- Executivos locais patrocinadores – os presidentes da empresa em cada país, os gerentes de fábrica e outros; houve um impacto visível na adesão dos voluntários quando os líderes locais se inscreveram.
- O trabalho do seu Corpo de Embaixadores no recrutamento dos executivos locais patrocinadores, organizando e coordenando os projetos locais e mobilizando voluntários. (Ver a seção “Embaixadores, Campeões e Supervoluntários”, no capítulo 12.)
- O apoio de uma equipe de Comunicação externa para desenvolver e implementar a estratégia de mídia.

Como alguns funcionários de primeira linha da Kraft Foods não podem se afastar do trabalho, foram oferecidas opções de realização de trabalhos noturnos e nos finais de semanas, além de projetos que os funcionários podiam executar em casa junto com os familiares – confecção de cobertores de lã; montagem e decoração de cestas de alimentos; confecção de cartões comemorativos.

A **Timberland** fica em segundo lugar na “competição de nomes”, com o seu *Serv-a-palooza* anual, um dia festivo no outono em que as unidades da Timberland no mundo todo organizam um evento de ação comunitária para funcionários e convidados. Todos os serviços prestados estão de acordo com o *Green Service Standard* (Padrão Verde de Serviço) da Timberland::

G = *Grassroots* (“de base”, em português): projetos de ação voluntária voltados para as necessidades urgentes da comunidade

R = *Reduce, Reuse, Recycle* (Reduza, Reutilize, Recicle): projetos que empregam materiais reciclados ou reaproveitados

E = *Engagement* (engajamento)

E = *Education* (educação): o engajamento na comunidade e a educação são essenciais para garantir a sustentabilidade em longo prazo dos projetos da Timberland

N = *Neutral* (neutro): projetos para reduzir a emissão de carbono.

### Outros “momentos de serviço voluntário” incluem:

- Mês Mundial de Serviços Comunitários, da Alcoa
- Semana da RSE, da AXA
- Semana do Instituto C&A (fevereiro/março) e Dia Nacional do Voluntariado (outubro)
- Dia do Bem Fazer, da Camargo Corrêa
- Dia Global na Comunidade, do Citi
- Dia Mundial do Servir, da Eli Lilly
- Semana *FedEx Cares* (setembro) e Mês Internacional da Caminhada Segura (outubro)
- Semana Global do Voluntariado, da Ford
- Dia Global na Comunidade, da GE
- Dia Laranja (*Orange Day*), da GSK
- Dia Mundial de Serviço Comunitário, da Motorola
- *Global Festival of Sharing*, da Samsung
- Mês do Voluntariado, da SAP
- Dia Internacional do Voluntariado, da Telefônica
- Mês Global do Voluntariado, da UPS
- Dia V, na Vale

Os participantes foram pré-selecionados pelos seus líderes voluntários regionais em seis mercados nos Estados Unidos e em cada região global. O voluntariado é amplamente reconhecido no Citi como uma ferramenta para manter elevado o entusiasmo dos funcionários, por isso não houve resistência à participação, nem mesmo durante um período de dificuldades nos negócios.

Os resultados foram reunidos, analisados e as conclusões iniciais foram elaboradas. Depois, tudo isso foi compartilhado com os participantes em uma segunda série de encontros, em que se pediu aos funcionários para examinarem os resultados e darem a sua opinião. O processo como um todo resultou na criação de um novo nível interno de adesão e investimento no programa.

Externamente, o Citi estudou os programas de outras empresas, comparou os indicadores de desempenho, identificando tendências e informando-se a respeito dos desafios e inovações de cada programa. Houve uma grande disposição por parte das outras empresas em ajudar e um alto nível de diálogo colaborativo. Foi a partir dessa atividade que se conseguiu apoio para a decisão de criar Conselhos de Voluntariado.

**Prática inspiradora** pode ser o modo como uma empresa acrescenta um “novo toque” que enriquece de maneira significativa algo que muitas outras também fazem.

\* A **Ford** criou as “Temporadas de Serviço Voluntário” para organizar suas ações voluntárias – quatro períodos de dois meses centrados em temas voltados para as crianças e as famílias, o meio ambiente, desenvolvimento de comunidades e “dar e compartilhar” por meio da distribuição de alimentos, festas de final de ano, distribuição de presentes para as crianças –, ou seja, nada muito diferente do que outras empresas fazem.

Mas eles deram um toque diferente que fortaleceu a abordagem. Cada temporada apresenta um “Dia de Ação Acelerada” (Accelerated Action Day, AAD). As ONGs parceiras da Ford são convidadas a se candidatar nesse dia ao recebimento de subvenções para a implementação de projetos temáticos. É uma ótima maneira de chamar a atenção para o tema e de mobilizar funcionários durante o expediente normal de trabalho. Para ampliar o apoio do voluntariado ao programa “Uma Ford”, de mudança da cultura empresarial, as ONGs foram solicitadas a utilizar parte das subvenções recebidas para oferecer um almoço para os voluntários, reunindo as equipes intersectoriais de voluntários.



**Prática inspiradora** pode ser colocar em ação as habilidades e interesses dos funcionários de maneiras novas e interessantes que, quando alavancadas por outros recursos, criam múltiplos impactos.

\* A **Hyundai** faz parceria com vilas rurais na Coreia, gerando oportunidades para que seus funcionários se ofereçam para ajudar no trabalho agrícola. O governo local sugere aldeias, são realizadas discussões com os chefes de aldeia e se estabelecem “relações de fraternidade” por meio do planejamento conjunto sobre qual trabalho específico deve ser realizado em cada estação.

São cem equipes de voluntários, trabalhando em grupos de três a quatro equipes por projeto, ajudando a plantar na primavera, a colher no outono, a consertar equipamentos, etc. Muitos dos funcionários da Hyundai foram criados em áreas rurais, por isso se sentem à vontade realizando o trabalho. A empresa compra os produtos da vila, criando assim um mercado e uma estrutura de preços estáveis para eles. Depois esses produtos são distribuídos para pessoas de baixa renda por meio de outros projetos.

**Prática inspiradora** pode ser dizer “obrigado”.

\* Todos os anos, a **Motorola Mobility** homenageia com o *Volunteer Awards* (Prêmio Voluntário) doze voluntários que se destacaram. Os funcionários são indicados por outros funcionários ou se candidatam. Um comitê de funcionários voluntários, incluindo ganhadores de outros anos, seleciona os vencedores. Existe um esforço consciente para assegurar o equilíbrio entre as operações internacionais e dos Estados Unidos. As ONGs para os quais os voluntários vencedores prestam serviço recebem cada uma cinco mil dólares de subvenção.

**Inspiring Practices** pode ser uma política específica.

\* A política de horas de folga do **National Australia Bank (NAB)** permite que os funcionários que fazem trabalhos voluntários nos finais de semana tirem dois dias de folga remunerada por ano durante o período regular de trabalho.

**Inspiring Practices** pode ser colocar pessoas com habilidades específicas para trabalhar de novas maneiras.

\* A **Lilly** criou a *Six Sigma Community Outreach Initiative* (Iniciativa Seis Sigma ao Alcance da Comunidade) para alavancar as competências dos seus “faixa pretas do Seis Sigma”, funcionários que são especialistas no sistema de gestão Seis Sigma. Eles estão aplicando o

processo Seis Sigma em ONGs, hospitais e órgãos governamentais locais e estaduais, para ajudar a aprimorar os processos organizativos e de gestão de programas dessas entidades, melhorando a eficiência e, assim, prestando serviços de melhor qualidade para mais pessoas.

**Prática Inspiradora** pode ser um novo meio de a empresa se relacionar com a comunidade.

\* A **Alcoa** forma “grupos de aconselhamento comunitário” em quase todas as localidades em que atua. Os grupos são formados por empregados de várias áreas e representantes da comunidade que dão conselhos a respeito de problemas locais, questões do meio ambiente e engajamento na comunidade. Esses grupos trazem para a empresa informações sobre os problemas da comunidade e dão sugestões de como resolvê-los.

**Prática Inspiradora** pode ser integrar o engajamento na comunidade com a atividade principal de uma empresa.

\* A **UBM (United Business Media)** busca meios de integrar o engajamento na comunidade e os negócios, de forma a tornar o voluntariado parte do trabalho permanente de muitos de seus funcionários. O seu PR Newswire, por exemplo, ofereceu serviços gratuitos para ONGs e empresas ajudarem as vítimas do terremoto no Haiti. Eles sempre deixam espaços disponíveis para ONGs nas principais feiras que promovem, dando a elas visibilidade junto a outras empresas. Em São Paulo, eles promoveram a ONG Brasil, que possibilitou que mais de 270 ONGs mostrassem seu trabalho para mais de 2.500 visitantes.



## Pense a respeito...

Como você pode encorajar a colaboração dentro da empresa e encontrar incentivos para que as pessoas compartilhem os desafios tanto quanto os sucessos?

Atue em todas as direções. As pessoas que estão acima de você também precisam de inspiração, apoio e estímulo.

Seja seletivo na hora de aprender com a experiência de outras empresas. Aprenda com os insucessos tanto quanto com os pontos altos.

Divida suas práticas inspiradoras com outras empresas, e depois peça para eles lhe fazerem perguntas e darem a sua opinião crítica. Esse é o melhor modo de testar o que você está fazendo.

## Tempo E Dinheiro

Várias empresas adotam diferentes maneiras de contribuir financeiramente para uma instituição com um valor equivalente às horas de trabalho voluntário prestadas por seus funcionários. Normalmente, é feita uma contribuição fixa para a instituição beneficiada depois de o funcionário ter trabalhado por um determinado número de horas.

\* Mas, na **BHP Billiton**, o programa de voluntariado é todo baseado nessa contribuição. A empresa doa oito dólares por hora de trabalho voluntário, além de acrescentar uma contribuição igual às doações financeiras de seus funcionários e ao valor que eles arrecadam.

O *Matched Giving Program* - MGP (Programa de Doação Equiparada), da BHP Billiton, reflete os valores e a organização da empresa. Sendo uma empresa global de mineração, petróleo e gás, a maioria de suas operações e um grande número de seus funcionários encontram-se em locais relativamente distantes. Eles realizam vários tipos de operações que envolvem diversos tipos de funcionários, empresas e ambientes.

A BHP Billiton valoriza muito a uniformidade nas políticas relativas aos seus funcionários, quer trabalhem nos escritórios, quer nas minas. Por esse motivo, a coerência interna da empresa não permitiria adotar modelos de voluntariado empresarial que requerem diferentes tipos de abordagens ou políticas para diferentes tipos de funcionários. Assim, acreditam que a melhor abordagem para eles é usar o sistema de contribuições por hora de trabalho prestada, como um meio de recompensar e alavancar por igual o voluntariado de todos os seus empregados.

Trata-se, além disso, de um modo de demonstrar respeito pelos funcionários e honrar as suas crenças sobre o que é importante para as comunidades onde atuam. Muitas vezes isso significa apoiar pequenas instituições locais, como times de críquete júnior, associações de pais nas escolas e fundos para construções de escolas.

Há um limite máximo de quarenta horas por mês, 480 por ano, para esse programa. Isso decorre da preocupação de que um envolvimento além desse nível poderia prejudicar o trabalho e as vidas pessoais de seus funcionários.

O programa de voluntariado da **Motorola Mobility** junta os funcionários voluntários com as organizações beneficiadas, principalmente no ensino de ciências e engenharia, para ajudar a reforçar a liderança organizacional, trazendo habilidades práticas, do mundo real, para organizações sem fins lucrativos, se transformando em um “amigo no mundo dos negócios”.

O *Employee Community Grant* do **National Australia Bank** (NAB) é um programa de bônus que foi criado para premiar os empregados voluntários que vão além das expectativas.

Os funcionários são incentivados a indicar grupos comunitários com os quais estão ativamente envolvidos, tanto por intermédio do programa de voluntariado do NAB quanto pelos trabalhos individuais realizados junto à comunidade local. A cada ano, quarenta *NAB Employee Community Grants*, em um total de 80 mil dólares, são entregues aos projetos que demonstram de modo mais eficaz o impacto social positivo do grupo comunitário.

O programa *Volunteer Connection* (Conexão Voluntária), da **Microsoft**, estabelece a contribuição de 17 dólares por hora ao longo de um mínimo de dez horas de trabalho voluntário para uma ONG realizado pelos funcionários de suas unidades nos Estados Unidos. O programa foi criado para construir um relacionamento “mais profundo” com as ONGs, em lugar de trabalhos voluntários esporádicos.

Os funcionários da **Nike** acumulam “pontos” por terem realizado trabalho voluntário, terem feito contribuições em dinheiro ou outras atividades relacionadas. Os pontos podem ser trocados por mercadorias que serão doadas para instituições escolhidas por eles.

Os Comitês de Envolvimento na Comunidade (*Community Involvement Committees*) da **UPS** fazem doações para instituições locais com base em financiamentos concedidos pela Fundação UPS. O valor é definido de acordo com o número de funcionários envolvidos na operação e outros fatores, como necessidades urgentes da comunidade. Mas, antes da doação ser concedida, é preciso que tenham sido prestadas pelo menos 50 horas de trabalho voluntário relacionados ao projeto financiado.

A **United Business Media** lida de uma forma levemente diferente com as contribuições baseadas em horas de trabalho. Não há um número determinado de horas de trabalho voluntário que um funcionário deve prestar para poder solicitar um financiamento para a ONG beneficiária, mas é esperado que ele tenha uma relação permanente de voluntariado com a instituição. A empresa analisa as solicitações continuamente, e as doações são concedidas mensalmente.

A **Alcoa** reconhece o esforço de seus funcionários que prestam trabalho voluntário para suas comunidades. O programa ACTION apoia o trabalho de equipes de funcionários, doando até 3 mil dólares para as instituições sem fins lucrativos para as quais essas equipes prestam serviço. O programa Bravo! recompensa os esforços individuais de funcionários que completaram pelo menos cinquenta horas de trabalho fazendo uma doação de 250 dólares para a ONG local.

# Recurso Estratégico



**O voluntariado está sendo praticado, em maior ou menor grau, como um recurso estratégico para ajudar a alcançar metas profissionais.**

“O voluntariado precisa ser estratégico!” Por mais de trinta anos, os responsáveis pela liderança das ações voluntárias empresariais têm sido desafiados, às vezes internamente e, mais frequentemente, pelos observadores externos, a serem mais “estratégicos” a fim de provar o valor do voluntariado no cumprimento das metas profissionais.

Em todo esse tempo, surgiram vários exemplos de programas que se propõem a fazer isso. Mas há graus muito diferentes no empenho das empresas em fazer sistematicamente dos seus esforços voluntários um recurso estratégico valorizado e reconhecido dentro da empresa.

Claro que, apesar de todos os esforços dos líderes que dirigem os programas, no final das contas cabe a outros membros da empresa reconhecer e aproveitar o valor agregado pelo voluntariado empresarial.

Dos executivos de alto escalão aos gerentes de nível médio, do pessoal de recursos humanos ao de *marketing*, do departamento de relações externas ao de gestão de marcas, **há sempre uma cegueira ou resistência para as contribuições potenciais que o voluntariado empresarial pode proporcionar.**

No presente estudo, há sólidos exemplos de empresas que reduziram essa resistência e começaram a utilizar o voluntariado como um recurso estratégico. Tais exemplos se enquadram em três amplas categorias:

- Alinhamento com a cultura, os valores e as prioridades atuais da empresa, utilizando o voluntariado para ajudar a sustentar, administrar e até mesmo alterar esses fundamentos.
- Contribuição para o “engajamento dos funcionários” e metas de desenvolvimento de recursos humanos.
- Contribuição para as operações comerciais – negócios e desenvolvimento de produtos, relações externas.

## As grandes ideias

A crença manifestada pelas empresas no valor estratégico do trabalho voluntário é muito maior do que seus investimentos reais na busca sistemática de maximizar esse valor.

Parcerias internas, verticais e horizontais, são fundamentais para aumentar a compreensão e o apoio ao voluntariado como um recurso estratégico.

Elevar o entusiasmo, o orgulho e a lealdade para com a empresa são resultados desejados para o voluntariado, e não subprodutos casuais.

## Alinhamento com a Cultura, Valores e Prioridades

“O voluntariado está no nosso DNA.” Essa foi uma das frases mais repetidas nas entrevistas concedidas para o presente estudo. Em um quarto das empresas analisadas, é quase literalmente verdadeiro que o apoio cultural para o envolvimento com a comunidade, a responsabilidade social, a filantropia e o voluntariado estão diretamente relacionados aos seus fundadores.

- AXA – Claude Bébéar e a família Ford
- BD – Maxwell Becton e Fairleigh Dickinson
- Camargo Corrêa – A família Camargo
- FedEx – Frederick W. Smith, diretor-executivo, presidente e presidente do Conselho de Administração
- Ford Motor Company – Henry Ford
- Marriott International – J. Williard e Alice S. Marriott
- Microsoft – Paul Allen e Bill Gates
- Motorola – A família Galvin
- salesforce.com – Marc Benioff
- SK Group – Chey Jong-Hyun
- Tata Group – Jamsedji Tata
- UPS – James E. Casey

Um exemplo atual é o de Marc Benioff. Quando criou a **salesforce.com**, ele foi o pioneiro na implantação do modelo de integração empresa-filantropia chamado 1/1/1 – em que a empresa contribui com um por cento do produto, um por cento do capital e um por cento de horas de trabalho prestadas pelos funcionários à comunidade. Na verdade, a empresa concede aos funcionários quatro horas de trabalho remunerado por mês ou seis dias por ano para o voluntariado. Eles acreditam que o alto índice de participação, 85%, se deve ao fato de que os funcionários já entram na empresa conhecendo a sua filosofia e querendo fazer parte dela.

Na **GE**, por outro lado, a cultura foi se desenvolvendo ao longo do tempo, de modo que o voluntariado se tornou uma parte vital da empresa – não algo imposto de cima para baixo, mas que foi se espalhando por meio de pressupostos compartilhados sobre o comportamento esperado nos âmbitos individual e empresarial, por intermédio das comunicações internas da empresa, e das lideranças regionais, nacionais e locais. A cultura compartilhada sustenta o compromisso entre várias filiais e as várias maneiras pelas quais os funcionários podem prestar trabalho voluntário.

Na **UPS**, há uma proximidade especial com a comunidade, pois seus motoristas “entram em contato com a realidade ao circularem por todos os bairros”. Desse modo, a “comunidade é parte do nosso bem-estar”.

### >> Da Cultura e Valores ao Programa

Em muitas empresas é possível ver uma ligação direta entre a cultura e os valores, assim como entre o conceito e as especificidades de seus esforços voluntários.

O fundador do **SK Group**, Chey Jong-Hyun, tinha uma filosofia de envolvimento com a comunidade baseada na crença de que as pessoas devem ser ajudadas a se tornarem autossuficientes. Por isso, ele se concentrou em pessoas talentosas que eram pobres, ajudando-as a ir para a escola e a estudar no exterior. Essa filosofia influenciou o objetivo declarado das vastas iniciativas atuais de voluntariado da empresa, de “tornar possível para aqueles que precisam de ajuda viverem suas vidas por conta própria, utilizando as nossas competências para aumentar a sua capacitação e autonomia”.

## Aprendendo “o jeito Tata de ser”

“Em uma empresa de livre iniciativa, a comunidade não é apenas mais uma das partes interessadas nos negócios; ela é, na verdade, o verdadeiro propósito da sua existência.”

As palavras acima foram ditas por Jamsedji Tata (que fundou há 140 anos a empresa que veio a se tornar o Tata Group) e estão no cerne do que é chamado internamente de “Tata-ness” (em português, “Tatadade”, ou “o jeito Tata de ser”).

Trata-se de uma ética, uma esperança, um imperativo, um jeito de ser tão profundamente enraizado na cultura da empresa que, embora precise ser aprendido, não pode ser ensinado. É a realidade de pessoas que continuam agindo e outras que continuam imitando, um contínuo aprendizado com a experiência própria e com as histórias dos outros.

Para o Tata Group, o ponto de partida são as necessidades da sociedade. O apoio à sociedade é o motivo de existência da empresa. Enquanto muitas empresas devotam grande atenção ao desenvolvimento de argumentos para justificar comercialmente a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), para o Tata essa é a própria razão de sua existência.

Isso se reflete até mesmo na estrutura de propriedade do grupo, o maior grupo privado da Índia, com 114 empresas operando em oitenta países. Um 66% do grupo pertence a fundações de caridade com uma porcentagem aproximadamente equivalente de lucros revertidos para a comunidade. Isso combina muito bem com a crença da empresa de que o que vem do povo deve retornar multiplicado ao povo.

Em consequência, o voluntariado no Tata é algo intrínseco, disseminado por toda a empresa, não apenas algo anexo. É um engajamento de baixo para cima, dirigido pelos funcionários. Não há a necessidade de uma ordem formal vinda do alto. Ao contrário, a meta é construir um ambiente propício ao voluntariado em todo o grupo, onde exista uma expectativa de envolvimento que desperte nas pessoas uma forte responsabilidade de identificar as necessidades, criar soluções e agir.

O ponto central é o trabalho do Conselho de Iniciativas Comunitárias, uma organização interna ao Tata Group que facilita a formação de uma rede participativa, a agregação de boas práticas, o aprendizado ativo a partir da experiência e a troca de ideias, desafios e soluções entre empresas.

O programa de voluntariado do **Marriott** chamado de “Espírito de Servir as Nossas Comunidades” é uma parte importante de sua cultura e valores centrais que foram integrados à atuação da empresa no mercado.

Para ajudar a cumprir a promessa do Marriott de que “cada comunidade será um lugar melhor para se viver e trabalhar porque estamos lá”, as suas atividades de voluntariado se concentram em cinco áreas específicas: moradia e alimentação; meio ambiente; capacitação para o trabalho em hotéis; saúde das crianças; e a inclusão e acolhimento das diversidades globais.

Para reconhecer as melhores práticas de engajamento na comunidade, o Marriott seleciona uma unidade por ano pelas suas realizações comunitárias para agraciar com o Prêmio Por Serviços Sociais Alice S. Marriott, assim chamado em homenagem à cofundadora da empresa. A entrega do prêmio acontece em baile anual ao qual comparece o filho dos fundadores e atual diretor-executivo, J.W. Marriott Jr.

As ações comunitárias da **Starbucks** seguem o lema da seção “Nosso Bairro” dos princípios orientadores da empresa: “Toda loja faz parte de uma comunidade, e nós assumimos com seriedade a nossa responsabilidade de sermos bons vizinhos. Queremos ser bem-vindos onde quer que atuemos. Podemos ser uma força de ações positivas, reunindo nossos parceiros de negócios, clientes e a comunidade para contribuir diariamente. Vemos agora que a nossa responsabilidade e nosso potencial para fazer o bem são ainda maiores. O mundo espera que a Starbucks estabeleça o novo padrão, mais uma vez. E vamos fazer isso”.

A nova abordagem da empresa para o voluntariado faz parte da iniciativa “Planeta Compartilhado”, composta por três eixos: Compromisso com as Origens, Compromisso com o Meio Ambiente e Compromisso com as Comunidades. Cada um desses eixos inclui metas que devem ser alcançadas até 2015. Para tal, serão prestadas um milhão de horas de serviço voluntário.

Quando o programa de voluntários começou em sua sede mundial, a **CEMEX** investiu na cultura empresarial e no compromisso com o desenvolvimento econômico iniciado pelas famílias fundadoras. Eles estabeleceram duas metas: mobilizar profissionais altamente qualificados para trabalharem em escolas para motivar o espírito empreendedor nos alunos e oferecer aos voluntários uma melhor compreensão das realidades sociais do país.



## >> Gestão e Mudança de Cultura

Três empresas que participaram deste estudo forneceram exemplos claros de como o voluntariado pode ser diretamente ligado à gestão e à mudança de suas culturas.

O fundador Henry Ford introduziu na **Ford Motor** o compromisso de construir comunidades melhores junto com carros melhores. Esse legado, mantido pela liderança contínua da família na empresa, tornou-se um trunfo no importante plano de mudança de cultura da empresa que vem ocorrendo desde 2006. Liderado pelo diretor-executivo, Alan Mullaly, o foco dessas mudanças é transformar a empresa em “Uma Ford, Uma equipe, Um plano, Um objetivo”.

Seu plano de voluntariado remodelado apoia diretamente esse foco – agrupando diferentes iniciativas já existentes em um único programa estratégico, criando uma estrutura abrangente para a Semana Global do Voluntariado, estruturando as *Ford Model Teams* (equipes-modelo da Ford, expressão que, em inglês, soa como “Modelo T da Ford”, um dos símbolos históricos da empresa) para unificar as várias

\* divisões da empresa – com o resultado de que agora já existe uma história a se contar sobre o voluntariado na Ford. O programa é apontado pelos executivos da Ford como um exemplo da nova cultura.

Com o seu anúncio da “Visão 2002: Juntos para um Futuro Melhor”, a **Hyundai Motor Group** demonstrou seu compromisso de edificar uma cultura de ação global compartilhada que combina com o seu status de empresa global. A estrutura de Contribuições Sociais da Hyundai foi construída em torno de quatro “Ações” (*Moves*) compartilhadas em toda a empresa: Easy Move (mobilidade); Green Move (meio ambiente); Safe Move (segurança); e, Happy Move (voluntariado). As “Ações” surgiram a partir do caráter da empresa, uma crença na felicidade humana proporcionada pelos veículos. Para eles, “O voluntariado é uma poderosa ferramenta para compartilhar a cultura. É importante para a educação dos funcionários sobre os problemas. Eles saberão que a empresa está fazendo algo. Isso faz com que se sintam orgulhosos”.

A **KPMG** é uma rede de escritórios independentes que atua em mais de 140 países. O “KPMG Way” (“jeito KPMG de ser”) – que envolve tudo, desde valores e ética até palavras e imagens –, somado a fusões em estruturas regionais, está aproximando os funcionários, que se veem como parte de um todo, e conduzindo a uma liderança global e colaboração, ao mesmo tempo em que cada unidade mantém um enfoque único em suas ações voluntárias. Simultaneamente, o enfoque geral global dado à Responsabilidade Social Empresarial e ao Voluntariado estão evoluindo, cultivando a expectativa de que, onde quer que você esteja dentro da empresa, você estará envolvido com a comunidade; concentrando-se na aplicação das habilidades profissionais às necessidades globais; e criando uma capacidade global para sustentar a rede.

## Engajamento e Desenvolvimento dos Funcionários

Em nenhum outro aspecto deste estudo houve tanta concordância quanto na percepção de que o voluntariado é um poderoso recurso no apoio às metas empresariais relativas ao engajamento e desenvolvimento dos funcionários: construindo compromisso e engajamento; aprendendo sobre a realidade social; desenvolvendo a capacidade de liderança; fortalecendo as equipes; melhorando a capacitação empresarial e recrutando novos funcionários.

A **Pfizer** é um ótimo exemplo de empresa que reconhece que “O que fazemos serve tanto aos nossos negócios quanto às pessoas de fora que têm algum envolvimento com a empresa”. À medida que passam do foco inicial em seu programa Parceiros Globais da Saúde para um programa de voluntariado mais amplo e inclusivo, eles mencionam cinco impactos potenciais para a empresa, sendo quatro deles claramente relacionados aos funcionários: engajamento do funcionário na missão da empresa; engajamento do funcionário com os consumidores; valorização do voluntariado baseado em habilidades para os funcionários aprimorarem as suas competências; desenvolvimento da capacidade de liderança; e melhoria na imagem da empresa.

### >> Construindo o Compromisso e Elevando o Moral

A máxima de que no mundo de hoje a única constante é a mudança constante multiplicou-se várias vezes ao longo dos últimos três anos, quando violentas mudanças econômicas abalaram tanto os empregadores quanto os trabalhadores.

As empresas têm buscado novas abordagens para o engajamento dos funcionários. Em resultado, **eleva o entusiasmo, o orgulho e a lealdade para com a empresa são resultados desejados para o voluntariado, e não subprodutos casuais.**

Para a **UBS**, nunca foi tão relevante envolver os funcionários e trabalhar para assegurar que a empresa seja valorizada. A importância do voluntariado e da contribuição que este pode dar para aumentar o entusiasmo do funcionário, assim como da imagem da empresa diante da comunidade é cada vez mais reconhecida. O modelo de implementação da UBS, em que a liderança para “assuntos relacionados à comunidade” e o voluntariado são gerenciados por equipes regionais, mostra que a cultura, as expectativas da comunidade e dos funcionários e as oportunidades de envolvimento diferem de região para região e de país para país.

De acordo com os resultados de uma pesquisa interna realizada no **Linklaters**, um dos maiores escritórios de advogados do mundo, os funcionários que fazem voluntariado têm muito mais orgulho da empresa onde trabalham. Eles reconhecem que aquilo que chamam de “investimento na comunidade” não é o principal motivo para as pessoas quererem se juntar ao escritório, mas que isso influencia no recrutamento e na permanência. Recém-contratados declararam que queriam fazer parte de uma empresa engajada na comunidade.

Na **Starbucks**, o foco é dirigido para o relacionamento com os Parceiros (os funcionários). Parte dessa estratégia é “deixar que eles exercitem a sua paixão pela comunidade”. Nas lojas onde os funcionários se engajaram em atividades de prestação de serviços comunitários, houve uma taxa de trocas de funcionários 6 por cento mais baixa do que em lojas onde não ocorreu esta participação.

A **FedEx** é uma empresa que valoriza profundamente o comprometimento com a comunidade. A filosofia da FedEx de “pessoas, serviço e lucro” se estende a um desejo de se tornar “o funcionário, o vizinho, o entregador favorito” e de fazer do programa de voluntariado a marca registrada das principais competências da empresa.

A Semana FedEx Cares começou com a intenção de aumentar a conscientização sobre a campanha da empresa, em parceria com a United Way. Acabou transmitindo uma mensagem mais ampla da cultura da empresa de prestação de serviço à comunidade e compromisso com o voluntariado. As pesquisas de avaliação indicaram uma aprovação esmagadora da ação por parte dos funcionários. As pessoas ficaram animadas e felizes por estarem trabalhando na empresa.

### >> Aprendendo sobre a Realidade Social

Para várias empresas, existe uma expectativa deliberada de que o voluntariado irá ajudar os funcionários a compreenderem melhor as realidades do mundo e encorajá-los a se tornarem cidadãos ativos e engajados.

O quadro de funcionários da **C&A** é formado, em sua maioria, por pessoas jovens em início de carreira. A empresa se compromete a ajudá-los a desenvolver uma compreensão da realidade social das suas comunidades e um modelo de participação cívica que eles irão levar consigo pelo resto da vida. O voluntariado é um dos principais meios de se atingir ambas as metas.

De fato, um de seus maiores acionistas, descendente dos fundadores da empresa, criou o tema “colocando pessoas em contato com o mundo”. Os esforços voluntários da empresa, voltados para a educação de crianças e adolescentes, são conduzidos localmente dentro

*“O voluntariado é uma forma incrível de desenvolver competências fundamentais com o grupo, pois fazer trabalho voluntário envolve um ambiente altamente complexo. Na empresa falamos sobre a cultura do serviço comunitário, e os voluntários sabem fazer isso melhor do que ninguém. O voluntariado oferece aos funcionários a oportunidade de mostrar como eles podem trabalhar bem e se tornar líderes dentro da empresa. O voluntariado conecta-os a algo que estava adormecido e que era imperceptível para a empresa.”*

Luiz Covo, Instituto C&A

de programas específicos e interligados por meio de um Portal, uma rede social que permite aos voluntários aprenderem com as experiências uns dos outros. As reuniões dos Líderes de Grupos Voluntários promovem reflexões sobre o seu papel como líderes nos diversos contextos de suas vidas – no trabalho, como voluntários, em suas famílias e na sociedade.

Na **Fujitsu**, tudo começou com o “Fujitsu Way”, uma articulação da visão, valores, princípios e códigos de conduta, assim como a relação entre esses elementos e as políticas empresariais. Eles estão engajados no “TI Verde”, que contribui para a criação de uma sociedade próspera com baixa emissão de carbono. O voluntariado é um dos meios pelos quais os funcionários podem incorporar esses ideais. Para a empresa, as atividades voluntárias são importantes em si. Entretanto, o mais importante é que “os funcionários saibam como usar a mentalidade voluntária para criar produtos verdes. Por meio do voluntariado, os funcionários irão adquirir uma nova visão que irá afetar o seu trabalho”.

A **UBS** se uniu à *Swiss Charitable Association* há quase vinte anos na iniciativa Changing Sides (Mudando de Lado). Nessa iniciativa, concebida como parte do programa de treinamento avançado em técnicas de gestão para gerentes de nível médio da UBS, os participantes passam uma semana prestando assistência social em escolas, prisões, departamentos de assistência social, hospitais psiquiátricos, centros de tratamento de Alzheimer, asilos, etc. A intenção do programa é “tirar as pessoas das suas zonas de conforto”. Ao final, há um questionário sobre a experiência e sobre como aplicar o aprendizado no gerenciamento, incluindo perguntas como: “O que é o sucesso quando se está trabalhando com pessoas que estão morrendo?”

Em uma abordagem semelhante, há mais de quarenta anos a **UPS** vem usando o seu Programa de Estágio Comunitário para inserir seus funcionários na comunidade por meio de experiências estruturadas em prisões, abrigos, centros de reabilitação, etc. O programa, que dura trinta dias, é descrito como “uma orientação para inculcar a realidade dos problemas da comunidade”. Os participantes também podem ajudar as organizações, contribuindo para as organizações comunitárias com as suas competências profissionais específicas durante o estágio.

## >> Desenvolvendo a Capacidade de Liderança

Talvez um dos melhores indicadores do valor do voluntariado para o desenvolvimento de talentos seja o reconhecimento do seu valor para a ampliação da capacidade de liderança e a sua incorporação em programas de desenvolvimento de liderança formal para funcionários com alto potencial.

O **HSBC Climate Partnership** (Parceria pelo Clima) é um programa de cinco anos voltado para o meio ambiente desenvolvido pelo HSBC, The Climate Group, Earthwatch Institute, Smithsonian Institution e World Wildlife Fund a fim de reduzir o impacto das mudanças climáticas sobre as pessoas, florestas, água potável e cidades, e acelerar a redução de emissão de carbono.

O programa envolve uma força-tarefa global composta por mais de 40 mil funcionários do HSBC para impulsionar a mudança. Dois mil e quinhentos funcionários desse grupo seletor farão um treinamento completo no programa “Campeões do Clima” do Earthwatch em um dos cinco maiores Centros Climáticos Regionais do mundo até o final da Parceria. O treinamento dura de sete a doze dias.

Os Centros foram criados para engajar os funcionários do HSBC em pesquisa e ensino científicos, ajudando-os a compreender as mudanças climáticas, a sustentabilidade e as atitudes que eles podem tomar em suas vidas pessoais e profissionais.

Uma pesquisa independente, conduzida pela Ashridge Business School, sobre os aspectos de ensino do programa do Earthwatch apontou que 70 por cento dos gerentes de linha pesquisados afirmaram que seus funcionários haviam aprimorado suas competências de liderança em resultado do programa Campeões do Clima.

A pesquisa global anual sobre o engajamento dos funcionários, conduzida pelo próprio HSBC, indica que aqueles que participaram de algum tipo de atividade voluntária durante o ano estão nove por cento mais engajados do que aqueles que não participaram.

O Programa Experiência em Início de Carreira do **BD** é para funcionários com alto potencial que são selecionados para um treinamento acelerado para rápida ascensão profissional. Como parte desse programa de dois anos de imersão, há um desafio de quarenta horas de prestação de serviço à comunidade, no qual as equipes devem desenvolver um projeto de serviço comunitário, trabalhando em parceria com uma ONG. Elas podem solicitar à empresa uma contribuição de mais de dez mil dólares para o projeto.

A **Timberland** acredita firmemente que lançar projetos comunitários, treinar e formar funcionários como líderes do voluntariado, construir novas relações na comunidade e convidar os parceiros da empresa a participar dos eventos de ação voluntária, tudo isso contribui para a marca e para os negócios. Todos os projetos sociais são dirigidos por funcionários que aprendem novas habilidades e adquirem uma experiência valiosa em gerenciamento de projetos e liderança para impulsionar o seu desenvolvimento profissional.

## >> Aprimorando as Competências

Além do valor geral da ampliação de conhecimentos e aprimoramento de habilidades dos funcionários, o voluntariado é visto por algumas empresas como um meio de aprimorar as competências que têm valor direto para os seus negócios.

A **SOMPO** descobriu que as mesmas habilidades requeridas para a formação de parcerias são necessárias para a solução de problemas sociais e para desenvolver novos produtos de seguros. Por sua contribuição para a ampliação de conhecimentos e aprimoramento de competências, o voluntariado é visto como algo muito importante para as atividades centrais da empresa.

O **SK Group** executa um esforço consciente para desenvolver as competências dos funcionários que orientam empreendedores

sociais, ajudando, em especial, os voluntários a se acostumarem a trabalhar em vários ramos de atividades comerciais.

\* O programa de Formação de Carreira (*Employee Career Architecture*, ECA) da **KPMG** é um conjunto abrangente de recursos e ferramentas online que ajudam os funcionários a avaliarem o seu papel atual e opções potenciais de carreira, assim como a identificar habilidades e competências necessárias para alcançar seus objetivos. Como uma parte importante, o programa inclui o voluntariado como uma das maneiras pela qual um indivíduo pode adquirir essas habilidades, e fornece exemplos dos tipos de trabalhos voluntários que podem ajudar na capacitação para a carreira.

Por ser a maior empresa na Coreia, a **Samsung** precisa de funcionários que consigam se comunicar de maneira eficaz com as comunidades. O voluntariado junto a ONGs complementa os programas de treinamento internos para o aprimoramento das competências profissionais, especialmente habilidades de negociação e comunicação para se relacionar com o público externo.

Na **IBM**, os funcionários podem usar o voluntariado como parte do programa de certificação ou recertificação da empresa em áreas de competências, mas ele não faz parte do plano de desempenho individual. O voluntariado é visto como um aprimoramento das competências e, apesar de não fazer parte da avaliação anual, é uma parte muito importante do desenvolvimento do funcionário.

## >> Fortalecendo as Equipes

Um grande diferencial entre as empresas é em que medida elas utilizam deliberadamente o voluntariado para a formação de equipes mais fortes. Para muitas, a formação de equipes é um benefício secundário, um resultado involuntário, mas bem-vindo, que o voluntariado pode proporcionar. Para algumas, no entanto, o fortalecimento das equipes está no centro dos resultados esperados de sua ação voluntária.

Um dos resultados inesperados da iniciativa Dia Global, da **Lilly**, foi a sua contribuição para a formação de equipe. Agora, apesar de a participação não ser obrigatória, o evento se tornou um “dia da formação de equipe empresarial”, aumentando a expectativa de adesão.

O programa “Formador de Equipes” da SAP é extremamente importante para a empresa, tanto para a formação de equipes quanto como uma oportunidade para avaliar, de uma maneira diferente, fora do escritório, os voluntários embaixadores, que muitas vezes são recrutados entre os dez por cento dos funcionários com melhor avaliação em desempenho e potencial. Cada projeto é iniciado por um “executivo responsável”, trabalhando lado a lado com a equipe de Responsabilidade Social Empresarial, que aconselha a respeito de detalhes operacionais e ajuda a encontrar um parceiro na comunidade. Eles também ajudam os responsáveis a se prepararem para fazer reuniões de revisão e avaliação com os participantes após a conclusão da missão.

\* Na **State Street**, atrelar o voluntariado à formação de equipe é uma estratégia oficial para a formação de gerentes de nível médio e engajamento no voluntariado. Os projetos voluntários são apresentados aos gerentes de nível médio como eventos de fortalecimento de equipe, de forma que haja uma clara percepção dos benefícios da participação para os seus departamentos e, em consequência, para eles. Além disso, todos na empresa precisam ter uma meta de “Inclusão Global” entre as suas metas de desempenho anuais. Apoiar um evento voluntário de sua equipe, por exemplo, pode ser a meta para gerentes de nível médio.

\* O **Marriott** incorpora o voluntariado e os projetos de serviço voluntário de funcionários às suas principais reuniões internas e conferências, a fim de incentivar o trabalho em equipe, apoiar parcerias com a comunidade e apontar atividades que possam ser reproduzidas nos hotéis. Essas atividades voluntárias acrescentam uma nova dimensão às reuniões e fortalecem tanto as equipes formadas por funcionários de uma só área como aquelas que reúnem funcionários de áreas diferentes. Isso mostra claramente o comprometimento da empresa com o voluntariado dos funcionários.

O **National Australia Bank** (NAB) gerencia as expectativas das suas agências sobre o que elas podem adquirir com o voluntariado. Por exemplo: as agências podem estar tentando substituir projetos voluntários por outras atividades de treinamento de equipe. A equipe de Voluntariado Empresarial orienta-as a, em vez disso, adotar um plano de meio dia de serviço voluntário e meio dia de outro tipo de trabalho para formação de equipe.

## >> Trazendo Gente Nova para a Empresa

A **State Street** e a **Rolls-Royce** oferecem dois exemplos de como as empresas podem tornar o voluntariado parte do seu processo de contratação.

A **State Street** é parceira da Year Up, uma organização sem fins lucrativos que coloca orientadores empresariais em contato com jovens de baixa renda, preparando-os para fazer parte da força de trabalho da empresa. Os alunos que participam do programa Year Up recebem seis meses de treinamento interno em informática e habilidades humanas, um estágio na empresa e um orientador empresarial. Os alunos são observados e podem acabar sendo contratados; o que torna o programa uma estratégia válida tanto para a empresa quanto para a comunidade.

A **Rolls-Royce** reconhece o valor dos funcionários que participam de atividades comunitárias. O trabalho com comunidades locais possibilita aos funcionários desenvolverem suas habilidades, além de lhes fornecer a oportunidade de dar uma contribuição valiosa ao lugar onde moram e trabalham. Todos os estagiários da Rolls-Royce participam de um projeto de um dia de duração em seu segundo dia na empresa, e trabalham dentro de uma equipe, definem estratégias, planejam e executam projetos de ação voluntária como parte do seu desenvolvimento ao longo do primeiro ano.

## Operações Comerciais

Um certo número de empresas descreveu maneiras específicas em que acreditam que seus esforços voluntários estão diretamente ligados às metas comerciais, além daquelas relacionadas ao comprometimento dos funcionários.

### >> Fortalecendo os Negócios

\* A **Dow** aborda diretamente uma questão que é motivo de preocupação para muitas empresas: “Como um programa de voluntariado pode sobreviver durante os momentos de baixa que ocorrem nas tradicionais altas e baixas do ciclo econômico?”. Uma das metas do Corpo de Sustentabilidade da Dow é, então, dar uma contribuição visível para a empresa, construindo uma proposta de valor que torne o programa sustentável. Assim, um projeto potencial pode levar à criação de empregos e limpeza do meio ambiente em uma área afetada por um desastre natural ao mesmo tempo em que cria uma nova cadeia de fornecimento para uma das unidades de negócios da Dow. Do mesmo modo, atenta-se para como apoiar adequadamente as metas comerciais regionais ajudando a construir uma reputação para a marca em locais onde se planeja atuar.

### >> Fortalecendo a Marca

Na **IBM**, o programa *On Demand Community* tem como objetivo valorizar e realçar a força da marca. Para eles, os voluntários são a personificação da marca – competentes e focados em soluções. As estratégias comerciais e comunitárias da IBM estão centradas no fornecimento de soluções inteligentes. Eles querem ter certeza de que seu pessoal tem a capacidade e a oportunidade para fazer isso.

A integração do voluntariado com a marca da IBM está refletida no seu Relatório de Responsabilidade Empresarial de 2009, que destaca exemplos de “funcionários da IBM cujo trabalho está ajudando a tornar o nosso mundo um lugar mais saudável, sustentável, justo e inteligente. Seja por intermédio do voluntariado, da pesquisa científica, ou do trabalho junto aos clientes para ajudar a transformar os sistemas que atuam em nosso planeta, eles dão exemplo do que significa ser um cidadão global”. O voluntariado da IBM caminha ao lado, e não em separado, das contribuições de todos os seus funcionários para a missão da empresa.

## A Parceria com o RH

O RH é o principal exemplo do tipo de parceria horizontal que pode maximizar a probabilidade de que o voluntariado seja levado a sério como um recurso estratégico, principalmente para alcançar o engajamento dos funcionários e as metas de desenvolvimento.

O ideal seria que todas as empresas fossem como o **Tata Group**, onde os responsáveis pelo RH “encaram o voluntariado como um meio calmo, eficaz e eficiente de desenvolver talentos”.

Mas nem sempre é esse o caso. Para cada empresa que mencionou um relacionamento positivo com o RH, houve uma ou mais empresas que se queixaram de que o RH “simplesmente não entende”, que as políticas e práticas do RH “atravancam o processo” ou tornam “muito complexo” realizar algo como um “dia de ação comunitária”, ou que o voluntariado não é visto como um recurso para desenvolvimento profissional e pessoal.

Como são construídas as parcerias positivas? Na maioria dos casos, são resultado de um trabalho persistente, da elaboração cuidadosa de argumentos convincentes, de encontrar algo em comum para o trabalho conjunto e manter o RH envolvido.

\* Uma das chaves do sucesso do novo Programa de Serviço Comunitário da **Starbucks** é “fazer amigos em toda a empresa”. Eles tiveram o cuidado de desenvolver um suporte interfuncional, buscando sugestões em várias áreas e, depois, dando-lhes *feedback* sobre como as suas ideias foram incorporadas ao projeto final do programa. Essa

atitude exigiu uma disposição de se colocar em situação “vulnerável” a críticas e de mudar à medida que as ideias foram sendo compartilhadas e refinadas.

Quando estava preparando o terreno para o seu novo programa de voluntariado, a Fundação **Monsanto** trabalhou conjuntamente para desenvolver as parcerias internas necessárias, particularmente com a equipe de liderança do RH. Foram realizadas reuniões para rever as políticas e informações a serem distribuídas para que os funcionários pudessem estabelecer uma base forte, que tem sido sustentada por meio de atualizações periódicas e resolução conjunta de problemas.

Aqui estão outros exemplos:

- **Kraft** – o chefe de RH é o executivo líder do programa “Faça uma Semana Deliciosa e Diferente”.
- **State Street** – os departamentos de Cidadania Empresarial e o RH estão agora sob a responsabilidade do mesmo executivo e trabalham juntos para identificar oportunidades de desenvolvimento para os funcionários em todos os níveis.
- **Pfizer** – o Diretor de Recursos Humanos e Talentos é um defensor do valor do voluntariado baseado em habilidades como uma oportunidade de desenvolvimento de talentos.
- **Disney** – eles estão procurando novos meios de colaborar com o RH na tarefa de integrar as oportunidades de voluntariado em todas as áreas da Disney para ajudar a desenvolver as competências dos funcionários.

A campanha **Nike Better World** (NBW) baseia-se na criação de produtos inovadores que maximizem o desempenho e minimizem o impacto negativo sobre o planeta. A NBW também acredita que todos devem ter acesso aos esportes. A campanha delega poder às filiais e às marcas para determinar o modo como elas se relacionam com a comunidade. A equipe de basquete tem como foco a “inclusão”, e oferece aos jovens de cidades do interior a oportunidade de jogar basquete; a equipe de corredores é voltada ao “meio ambiente”, refletindo o desejo de lugares seguros e saudáveis para correr; o pessoal do futebol fez parceria com o RED no apoio a programas de ajuda a portadores de HIV/AIDS. A marca Cole Haan estabeleceu parceria com o Common Cents Penny Harvest, um centro de atendimento à juventude e arrecadação de fundos, dando destaque à sua famosa marca de sapatos tipo pala (chamados “penny loafers” em inglês por terem uma tira de couro na gáspoa com um entalhe onde se pode introduzir uma moeda de um *penny*).

A ideia da **Monsanto** é “produzir mais, conservar mais e melhorar vidas”, e o voluntariado é um meio para dar vida a esse terceiro elemento. “Melhorar vidas” significa “fazer a diferença”, ter uma atuação positiva nas comunidades onde seus funcionários residem e trabalham, transformando a empresa em uma boa vizinha e cidadã empresarial.

## >> Construindo Relacionamentos Externos

Apesar de se encontrar nos estágios iniciais de desenvolvimento, o voluntariado colaborativo é encarado por algumas empresas como um recurso que fortalece o relacionamento com todos aqueles de fora que têm algum tipo de envolvimento com a empresa – a rede de fornecedores, os consumidores e os parceiros empresariais estratégicos. Aquelas que começam a utilizá-lo dessa maneira enfatizam que, devido ao foco nesses elementos externos que são extremamente valiosos para a empresa, o voluntariado requer uma gestão cuidadosa, investimento adequado e atenção aos interessados para garantir que seja benéfico para todos.

No **Linklaters** o voluntariado começa a ser reconhecido como uma opção de atividade conjunta com os clientes, incluindo a oferta aos clientes de oportunidades de realização de trabalhos *pro bono* junto com o Linklaters. Eles também abrem oportunidades de voluntariado para os seus 2.500 ex-funcionários, mantendo contato com eles e, potencialmente, com aqueles com quem estão trabalhando atualmente.

O programa SUNNY, do **SK Group**, oferece aos universitários dois tipos de oportunidades de voluntariado. Os “voluntários gerais” ensinam e orientam crianças carentes e explicam aos idosos como usar telefones celulares. Os “voluntários especialistas” usam seus talentos artísticos em espetáculos e participam como membros juniores das equipes do SK Pro Bono, dando aconselhamento a empreendedores sociais.



\* O programa não foi criado como uma ferramenta de *marketing*, mas como um modo de expandir a missão da empresa e promover o voluntariado na sociedade. Atualmente cerca de 4.200 estudantes participam todos os anos do programa, totalizando mais de cem mil entre 2003 e 2010. Embora a empresa planeje e gerencie os principais programas, os estudantes também organizam seus próprios programas. Eles sugerem projetos para o escritório do SUNNY, apontando as necessidades das regiões e propondo programas endereçados a elas. Eles competem por fundos para os projetos, demonstrando o valor das suas propostas. Desde 2010, 250 estudantes chineses vêm participando de atividades semelhantes no SUNNY por meio da SK da China.

O *T-together*, um segundo programa de voluntariado da SK, voltado para os consumidores, trata do abrangente tema da ajuda às crianças multiculturais. Qualquer um pode participar, inscrevendo-se *online* em atividades que incluem projetos de prestação de serviço, arrecadação de fundos e doação de sangue. O SK desenvolveu aplicativos para *smart phone* para que seus clientes possam fazer contribuições com mais facilidade.

No encontro anual *Dreamforce* dos usuários da **salesforce.com**, o voluntariado sempre está em pauta. Em um dos anos, os participantes ajudaram a construir um “centro de ecologia” em um bairro carente; em outro, eles embalsamaram 50 mil refeições para uma agência internacional de combate à fome e ainda construíram um parquinho de diversões em um bairro.

O **Marriott** reconhece que as pessoas querem fazer negócios com aqueles que compartilham os mesmos valores. Ao longo de 25 anos, os seus Conselhos Empresariais, compostos por gerentes gerais de todas as unidades do Marriott em mais de 70 dos seus principais mercados em todo o mundo, têm alavancado os recursos compartilhados para aumentar o impacto da sua atuação junto à comunidade. Em muitos casos, os Conselhos Empresariais do Marriott incluem clientes, funcionários públicos e outros envolvidos em suas atividades comunitárias, o que ajuda a fortalecer os relacionamentos comerciais.

A **SAP** organiza experiências de trabalho voluntário de alto impacto com membros do seu ecossistema – tais como consumidores e parceiros – em um processo permanente.

Como parte do seu programa de atenção para com os fornecedores, a **Hyundai** organizou mais de cinquenta equipes de voluntários compostas por funcionários de fornecedores, cada uma composta por entre 3 e 5 fornecedores. Eles participam mensalmente em projetos nas organizações para o bem-estar social das suas comunidades.

## Apoio dos Altos Escalões

Tornou-se evidente que o apoio dos executivos dos altos escalões é um elemento-chave para o sucesso do voluntariado empresarial.

A verdade disso pode estar na definição de “sucesso”. Certamente entre as empresas participantes deste estudo, havia exemplos de algumas em que o apoio do alto foi, na melhor das hipóteses, pálido ou, na pior das hipóteses, de mínimo a inexistente. Mesmo assim, muitas delas pareciam ter conseguido obter sucesso, pelo menos naquele momento, na natureza e no alcance dos seus esforços, no nível de envolvimento e na capacidade de criar algum reconhecimento de valor estratégico.

**Seria mais correto dizer que o apoio vindo do alto é um elemento-chave para o sucesso da sustentabilidade dos programas** – isto é, a probabilidade de que eles serão institucionalizados na empresa.

Além disso, se o trabalho dos altos executivos é criar um ambiente que valorize o voluntariado, o seu envolvimento pessoal é, evidentemente, uma “prática inspiradora” para o cumprimento dessa meta. A seguir, alguns exemplos:

Em 2004, a **Samsung** lançou o programa de “gestão do compartilhamento”, que enfatizava uma estratégia de voluntariado tanto na Coreia como em nível mundial. Dessa iniciativa nasceu o *Happy Together*, o programa de voluntariado global da marca. Após várias reuniões semanais, os diretores-executivos de todas as empresas do grupo chegaram a um acordo sobre a filosofia e as diretrizes – e, agora, a participação entre eles se tornou até um tanto competitiva. Os diretores-executivos são responsáveis pelo envolvimento pessoal dos voluntários e pela promoção do voluntariado, muitas vezes por meio de interação com os Centros de Voluntariado internos que coordenam os trabalhos. O “poder da diretriz” levou a uma adesão de noventa por cento dos funcionários na Coreia.

Irene Resenfled, a diretora-executiva da **Kraft Foods**, estava entre os primeiros que se inscreveram para a primeira semana global de voluntariado da empresa, “Faça uma Semana Deliciosa e Diferente”. Famosa pela paixão pelo voluntariado, ela almeja conseguir 100% de adesão da sua equipe de executivos ao programa.

A expansão das iniciativas de voluntariado do **Standard Chartered Bank (SCB)** “é um projeto apaixonante para o diretor e para os executivos”, uma vez que eles o encaram como uma forma de ampliar o investimento na comunidade e como um benefício para os funcionários. Steve Bertamini, o diretor-executivo do Global Consumer Banking e membro do Comitê de Gestão, foi encarregado, como “executivo patrocinador”, de ampliar o alcance e os números do programa. Ele, por sua vez, fixou metas para seus subordinados diretos e criou um programa de fornecimento de dados para as reuniões mensais de avaliação. O reconhecimento dado a países com altos níveis de participação é muito importante, incluindo ligações telefônicas do diretor-executivo e convites para participar de fóruns de liderança e gestão.

O compromisso da **Alcoa** de envolvimento com a comunidade vem do alto. O presidente e diretor-executivo, Klaus Kelnfeld, é apaixonado pelos serviços comunitários; dá declarações regularmente sobre a importância das ações voluntárias e participa delas pessoalmente. Para fomentar uma cultura de serviços comunitários, todos os altos executivos devem liderar uma ação voluntária durante o Mês Mundial de Serviços Comunitários, que acontece todos os anos. Além disso, os Alcoanos, desde os presidentes aos gerentes de linha, dedicam-se às suas comunidades e apoiam as iniciativas comunitárias de suas equipes. Um calendário mensal de eventos é entregue às equipes administrativas para garantir que todos os funcionários estejam cientes das oportunidades de voluntariado. O engajamento dos funcionários é uma prioridade, e os resultados são avaliados como em quaisquer outros aspectos de negócios.

Scott Davis, o diretor-executivo da **UPS**, tem sido um campeão dos esforços voluntários da empresa, tanto interna quanto externamente. Ele lança um “chamado à ação” anual dirigido à equipe administrativa global, encorajando a participação, e tem dado exemplo, participando pessoalmente do Mês Global do Voluntariado da empresa. Ele também representa a empresa externamente, tendo recentemente participado de uma grande campanha em prol do Points of Lights Institute e presidido a campanha anual da empresa para arrecadação de fundos para a Associação Nacional para o Progresso de Pessoas de Cor (*National Association for the Advancement of Colored People, NAACP*).

O Grupo de Voluntariado do **SK** é composto pelos diretores-executivos de cada uma das principais empresas do SK. O Grupo é uma organização oficial e centralizada, formada em 2004, com programas implementados tanto de cima para baixo quanto de baixo para cima. Há uma regra clara no Grupo de que todas as empresas do SK devem exercer atividades voluntárias. O Grupo é subordinado, por intermédio do Escritório de Contribuição Empresarial, ao presidente do SK, Chey Tae Won.

No **Marriott**, o comprometimento dos funcionários com o voluntariado começa no alto. Bill Marriott, presidente e diretor-executivo, Arne Sorenson, presidente de operações, e outros executivos participam do Dia do Espírito de Servir Nossa Comunidade, do Mês de Conscientização Ambiental e outras ações voluntárias que acontecem ao longo do ano.

Os donos da **C&A** mostram-se muito presentes e envolvidos nas ações voluntárias da empresa. Eles têm grande influência na empresa e seu apoio ativo é muito útil na mobilização dos funcionários para o voluntariado.

Na **Disney**, não existe nenhum tipo de expectativa “oficial” com relação ao envolvimento dos executivos, mas, mesmo assim, todos se envolvem ativamente. O *Community Engagement* da Disney incentiva essa participação, alinhando os executivos com organizações e eventos estratégicas. A cada ano, um alto executivo participa das celebrações em reconhecimento ao trabalho voluntário da Disney, o VolunTEARS, testemunhando seu apoio e agradecendo aos milhares de funcionários e membros do elenco que realizaram trabalho voluntário.

“É uma poderosa mensagem para ambos os grupos” quando o Conselho Executivo da **GE**, composto por entre 30 e 40 altos executivos da empresa, usa parte do seu encontro anual, em setembro, para fazer um reconhecimento aos voluntários da GE que se destacaram no mundo todo. O diretor-executivo da GE, Jeff Immelt, acredita que o “voluntariado faz parte de ser um bom líder na GE” e que isso define uma expectativa positiva de que não apenas as pessoas que estão no topo irão participar, mas também aqueles que estão em ascensão.

Bill McDermott trouxe para a **SAP** a filosofia de liderança holística que inclui envolvimento com a comunidade. Como diretor-executivo da SAP America, ele estabeleceu metas claras para os então nascentes esforços voluntários da empresa, reunindo todos em torno da nova Semana de Serviço Voluntário, que agora foi estendida para um mês inteiro de ações que envolvem mais de 50% de seus funcionários. Atualmente, como codiretor-executivo da SAP AG, a matriz, ele incentivou o desenvolvimento de um programa extensivo a toda a empresa, mobilizando, em 2010, mais de 20% dos funcionários no mundo todo.

Quando Andrew Wiltty se tornou o diretor-executivo da **GlaxoSmithKline** (GSK), ele estabeleceu uma estratégia abrangente de prioridade para o engajamento dos funcionários, destacando o voluntariado como uma das principais prioridades dentro dessa estratégia. Ele lançou e desenvolveu o *Orange Day* (Dia Laranja), a versão da GSK do dia de ação global. O seu enfoque abrangente está tornando o voluntariado a tendência mais forte na empresa e “criando um novo DNA”.

O diretor-executivo da **Timberland**, Jeff Swartz, vem sendo, há muito tempo, um defensor ativo e eloquente da prestação de serviço comunitário e do voluntariado. Ele foi o “visionário” do programa de voluntariado da empresa, o *Path of Service TM*.

## Pense a respeito...

Identifique as principais parcerias internas de que você precisa, avalie a sua posição, busque conselhos sobre como se fortalecer, desenvolva e execute planos de ação.

Quais são os principais indicadores que demonstram que você é um recurso estratégico no apoio às metas comerciais da sua empresa? Como esses indicadores são medidos e divulgados para causarem o máximo impacto?

Peça para alguém de sua confiança e de fora da empresa para examinar o seu programa de voluntariado e indicar o que ele ou ela acham que esse programa significa em termos dos valores da empresa.

# América Latina

## **Transformação em vez de “ajuda”. Exercer o direito de participação em vez de “fazer o bem”. A América Latina está obtendo mudanças reais por meio da ação voluntária.**

A América Latina – o “continente verde” – 570 milhões de pessoas vivendo em 33 países espalhados por mais de 14% do planeta, unidas por uma herança ibérica comum, a maioria falando espanhol ou português – é uma região de contínuas mudanças intelectuais, sociais, econômicas e políticas.

Essa cultura de mudanças vem desempenhando um papel significativo na formação do voluntariado empresarial desde que este foi introduzido pela primeira vez na região há cerca de 15 anos por empresas multinacionais.

A população beneficiada pelo voluntariado não é mais vista como pessoas dependentes que precisam ser protegidas, o que era uma característica da concepção de dever de caridade. Agora se trata da defesa dos direitos dessa população e de outros, da participação cidadã ativa e recíproca entre iguais.

Surge a ideia de voluntariado de “transformação”, com as empresas convergindo, de modo geral, em direção a uma “nova atitude”, “uma nova consciência”, tentando realizar suas atividades sob os princípios de um ideal de engajamento. Essas mudanças correspondem à realidade das mudanças por toda a região. No século passado, a instabilidade política era constante, com o colapso do modelo social e o aumento dos regimes militares e das ditaduras. As organizações que defendiam os direitos humanos, os movimentos de base e outros agentes sociais desempenharam um papel importante no retorno da democracia e na criação de uma cultura de participação cidadã.

Embora a pobreza tenha diminuído, a maioria dos “novos não pobres” estão apenas ligeiramente acima da linha divisória, o que torna a estrutura social ainda vulnerável. A desigualdade social, porém, continua sendo uma das maiores do mundo.

## **Por toda a região, o voluntariado empresarial está crescendo, amadurecendo em termos de processo e estrutura, colocando em evidência excelentes modelos que surgem como reflexos da região.**

Os dois países com o maior número de empresas locais com programas de voluntariado são México e Brasil, seguidos pela Argentina e Chile. Entre as empresas globais operando na região, a **Telefonica** criou programas de voluntariado nos 13 países da América Latina em que atua, com o programa Proniño, programa que envolve voluntários não apenas da região, mas também da Europa, por meio do Vacaciones Solidarias (Férias Solidárias). A **P&G** opera um de seus programas em sete países da América Central.

Está surgindo aos poucos uma infraestrutura para apoiar o voluntariado empresarial na região. Na década passada, as Federações das Indústrias regionais criaram programas estaduais para apoiar e treinar empresas e seus empregados. No Rio Grande do Sul, mais de 100 Associações Comerciais abrigam centros de voluntariado locais. Um Centro de Voluntários no Brasil reuniu empresas para criar o primeiro Conselho de Voluntariado Empresarial da região. Um segundo foi recentemente inaugurado na Colômbia.

O voluntariado empresarial está sendo incorporado às agendas de organizações nacionais não lucrativas que visam a RSE no Chile, Argentina, Venezuela, Peru, Uruguai, assim como as redes profissionais regionais e Mesas de Trabajo (Mesas de Trabalho).

### >> **Foco**

As empresas em toda a região lidam com sérios problemas humanos e sociais.

\* Quase 70% dos programas de voluntariado estudados concentram-se na educação, com crianças e jovens como público principal, como no **Prologis** do México.

\* O programa Crianças ao Canal, da **Autoridade do Canal do Panamá**, oferece um dia inteiro de atividades educacionais para crianças de todo o país.

\* A **Telefónica** em 13 países e a **Camargo Correa** no Brasil defendem os direitos das crianças e visam a erradicar o trabalho infantil.

\* Os voluntários brasileiros do **Instituto Unibanco** têm como meta que “os alunos não abandonem a escola”.

\* A **Gamesa Quaker**, no México, luta contra a má nutrição infantil.

\* A **Fundación El Cinco**, na Colômbia, lida com a pobreza rural e a falta de oportunidades econômicas ao reunir voluntários de diversas empresas para trabalharem juntos a fim de ajudar pequenos fazendeiros a se transformarem em empreendedores rurais.

Embora programas de voluntariado baseado em habilidades não estejam ainda muito desenvolvidos, a **Fundação Pró-Bono** (que significa “para o bem público”), no Chile, com 10 anos de existência, é um bom exemplo na área. Ela reúne advogados de mais de 30 empresas ou agências para aprimorar o acesso à justiça por meio de aconselhamento empresarial, assistência legal e representação legal para pessoas com recursos limitados, setores ou grupos de alto risco.

## >> Estrutura

Os programas são geralmente instalados em fundações ou institutos empresariais: por exemplo, a Fundação **Itaú** e o Instituto **Unibanco**, a Fundação **Vale** no Brasil; a Fundação **YPF** e a Fundação **Los Grobo** na Argentina; o **Fundación Empresas Polar** na Venezuela.

Por estarem bem espalhados geograficamente, a vasta maioria se organiza em comitês voluntários, alinhando objetivos, mas descentralizando as ações, e dando autonomia aos membros para planejar e tomar decisões. Por exemplo, os empregados da **Sofftek** elaboram projetos bastante específicos baseados nas necessidades da comunidade. No programa *Good Neighbor* (Bom Vizinho) da **Wal-mart**, os empregados votam nas questões que desejam que sejam tratadas nos projetos voluntários. Os “gansos”, como são conhecidos os voluntários da **Sigma**, trabalham em equipes para aumentar a qualidade de vida de famílias e comunidades.

Mais de metade das empresas pesquisadas, inclusive a **CEMEX** no México e a **Souza Cruz** no Brasil, realizam concursos de projetos em que os empregados apresentam suas ideias para obter apoio nas atividades voluntárias. Os funcionários da **YPF** na Argentina aprovaram uma biblioteca de áudio, microempresas em cooperativa e outros projetos criativos para gerarem renda e ambientes sustentáveis. Em quatro países, a **Telefonica** se associou a universidades para treinar os empregados em desenvolvimento de projetos e como fazer apresentações.

Embora na maioria das empresas os programas de voluntariado não estejam ligados ao departamento de RH, na **Gruma**, no México, ele é parte do plano de carreira de recursos humanos.

## >> Colaboração Interna e Externa

A **Los Grobo** da Argentina, “uma empresa do quarto setor”, criou uma rede descentralizada de filiais regionais associadas para comprar grãos, vender informações e serviços, e desenvolver novos negócios. Eles promoveram trabalho voluntário qualificado para criar redes de indivíduos e organizações comprometidos com as novas dinâmicas do mundo rural. Hoje em dia, 15% dos empregados da empresa são voluntários ativos sob os princípios da RSE. A Fundação empresarial supervisiona o planejamento do projeto, com objetivos bem definidos e resultados desejados, e utilizando um sistema de avaliação profissional. Esse é um exemplo excelente de colaboração de competências entre dois departamentos internos importantes.

## >> Desafios

Internamente, é difícil convencer os departamentos de recursos humanos que existem – e podem ser comprovados – vários benefícios no voluntariado, tanto para os empregados como para as estratégias da empresa, especialmente no nível de engajamento e o desenvolvimento dos recursos humanos.

# América Latina

29 empresas foram entrevistadas na região: Autoridad del Canal de Panamá, Banco Patagonia (Argentina), Banesco (Venezuela), Bradesco (Brasil), British American Tobacco (México), CCNHeineken (México), CEMEX (México), Credomatic (El Salvador), FIEMG (Brasil), Gamesa Quaker (México), Gruma (México), Grupo Bimbo (México), HSBC (Brasil), Itaú - Unibanco (Brasil), KPMG (Brasil), Los Grobo (Argentina), Manpower (Argentina), Navistar (México), P&G (Chile), Polar (Venezuela), Prologis (México), Sigma alimentos (México), Sofftek (México), Souza Cruz (Brasil), Telefonica (Brasil), Telefónica (Colômbia), Telefónica (México), Walmart (México), YPF (Argentina).

Os voluntários enfrentam tipos diferentes de desafios, dependendo do país. Há patamares diferentes de maturidade na cultura do voluntariado e os cenários são bem diferentes nos grandes centros urbanos e nas pequenas cidades rurais. A insegurança, o crime e a violência também podem ameaçar as atividades dos voluntários, assim como sentimentos pessoais de apatia, fadiga de compaixão e um desejo de resultados imediatos.

Os voluntários empresariais também precisam lidar com práticas de negócios incompatíveis com um voluntariado eficiente: apoiar causas que não façam sentido para os empregados; repetir atividades enfadonhas; e enfrentar conflitos de interesse que podem alterar o curso dos programas. A sustentabilidade dos projetos também pode ser prejudicada se as comunidades se tornarem dependentes dos voluntários.

## >> Tendências

**Colaboração.** Há exemplos emergindo das empresas que cooperam entre si em atividades voluntárias conjuntas – por exemplo, a ONG **Glasswing** de El Salvador, conecta empregados de várias empresas com as necessidades da comunidade; a **Fundación Dividendo**, na Colômbia, atua com empregados de várias empresas para tratar da educação infantil; e a **Acción RSE**, no Chile, envolve 10 empresas atuando em bairros desfavorecidos por meio do programa ENGAGE.

**Educação sobre participação cívica.** Há uma ênfase crescente em escolas e universidades sobre o ensino de valores de solidariedade, participação cívica e voluntariado. Por exemplo, a *Universidad Nacional de San Martín*, em Buenos Aires, oferece um curso único na América Latina sobre solidariedade e voluntariado sob uma perspectiva cultural. O movimento brasileiro *Faça Parte* promove nas escolas o ensino a crianças e jovens do valor da solidariedade. A meta de longo prazo é construir uma expectativa entre os jovens de que o voluntariado deveria ser uma parte natural da vida, inclusive nos locais de trabalho.

**Aprendizado mútuo.** No Brasil, os líderes do voluntariado empresarial estão dando novos passos ao se reunirem para reflexões sobre algumas questões que vão além do gerenciamento. Estão discutindo em detalhe modelos diferentes de criar redes, *netweaving*, financiamento coletivo (*crowdfunding*), jogos sociais para o desenvolvimento da comunidade, assim como as razões mais pessoais para motivação, satisfação pessoal, impactos positivos e negativos do voluntariado. A meta é entender melhor o lugar interno do voluntariado e ser mais capazes de oferecer oportunidades criativas que atendam às expectativas cada vez mais sofisticadas dos empregados.

## >> Futuro

Com base nas entrevistas com 29 empresas em oito países, a conclusão é clara. O futuro do voluntariado empresarial na América Latina é positivo. Há otimismo quanto aos empregados perderem o ceticismo e às empresas criarem um entendimento maior dos benefícios estratégicos do voluntariado para atingir seus objetivos de negócios, desenvolvendo seus recursos humanos e sendo úteis para suas comunidades.

---

Este relatório foi preparado por Mónica Galiano, da equipe de pesquisa do Global Corporate Volunteering Research Project e presidente da Iniciativa Brasil. Sua detalhada pesquisa regional foi o modelo para futuras pesquisas regionais em potencial sobre voluntariado empresarial. Ela entrevistou 29 empresas na região. Somos gratos a Rodrigo Morales, que contactou e entrevistou empresas no México para nós.



## Parcerias globais e locais com ONGs são um elemento essencial do voluntariado empresarial.

O valor das ONGs como parceiras tem aumentado constantemente à medida que as empresas têm buscado mais foco e maior impacto em suas iniciativas voluntárias, e se tornado mais conscientes dos benefícios do voluntariado para as metas de engajamento dos empregados.

Ao desenvolver um marco de prioridades para o envolvimento com a comunidade, as empresas muitas vezes optam por parcerias especiais com uma ou mais ONGs a fim de criar projetos que incorporem essas prioridades no âmbito global e que também estejam disponíveis através de seu sistema em níveis nacionais e comunitários.

### Do útil ao essencial

Desde tempos passados, quando as empresas talvez tendessem a ver as ONGs como “úteis, mas não necessárias”, tem havido um reconhecimento crescente de que as ONGs possuem qualificações para guiar o envolvimento empresarial através de métricas estabelecidas e comprovadas que podem demonstrar o impacto e a eficiência.

Entende-se agora que as parcerias com ONGs oferecem oportunidades para que as empresas alavanquem o compromisso do seu pessoal, dinheiro, habilidades e força de representação para exercer um impacto maior em questões que para elas tem importância.

Seja em nível global, nacional ou local, as empresas esperam que as ONGs com quem têm parceria apresentem certas características que maximizem o benefício potencial para a empresa. Essas características incluem:

- relevância comprovada de acordo com as prioridades da empresa;
- presença nos lugares onde a empresa está ou quer estar;
- infraestruturas organizacionais sólidas que ofereçam potencial para reprodução e expansão dos projetos;
- competência em questões de importância para a empresa;

### As grandes ideias

O valor das ONGs como parceiras tem crescido constantemente, abrindo novas possibilidades para que as empresas aumentem o impacto interna e externamente, e para que as ONGs ganhem acesso a novos recursos a fim de cumprir suas missões.

O compromisso mútuo de uma comunicação aberta, planejamento conjunto e diagnóstico, aprendizado e *feedback* mútuos fortalecem as parcerias empresa-ONG.

As ONGs devem compreender o que as empresas estão buscando nas parcerias e sentir-se à vontade atendendo a esses objetivos, especialmente em termos de apoio ao desenvolvimento profissional e pessoal dos empregados.

## A parceria AXA-CARE para educação para riscos

A AXA oferece um exemplo excelente de como uma parceria multifacetada é capaz de dar suporte a diversas metas empresariais. Começou com um *benchmarking* estratégico em nível corporativo de sua abordagem de RSE e a decisão subsequente de se concentrar em um tema comum que unisse a empresa e que se identificasse visivelmente com ela. Baseados na experiência e no alcance global da empresa, a AXA escolheu o programa “*Risk Research and Education*” (Pesquisa e Educação para Riscos). Agora, se espera que todas as entidades dentro da família AXA desenvolvam um plano de RSE que inclua educação para riscos.

Esse foco é apoiado em parte pela pesquisa feita pelo AXA Research Fund (Fundo de Pesquisas da AXA) para a compreensão e prevenção de riscos relacionados ao meio ambiente, a vidas humanas e à comunidade. Mais precisamente, a empresa quer ajudar a preparar as comunidades vulneráveis, especialmente em países em desenvolvimento, para enfrentarem o risco emergente, conscientizando a população sobre prevenção de desastres e preparação para o caso de sua ocorrência. Para fazer isso, a AXA estabeleceu uma parceria com a CARE, a ONG humanitária internacional, a fim de ajudar a levar o programa às áreas de interesse.

As entidades da AXA em todo o mundo contribuirão para essa iniciativa global em favor da educação para riscos formando parcerias com ONGs ou entidades de caridade locais para auxiliar as comunidades a reduzirem estes riscos.

Os próximos passos incluem a criação de oportunidades que envolvam os empregados de alto nível, ajudando a empresa a incorporar a experiência voluntária nos países emergentes às trajetórias profissionais de altos gerentes e a desenvolver um plano de voluntariado *pro-bono*.

O programa voluntário Corações em Ação (*Hearts in Action*) será fundamental para esse projeto, oferecendo a empregados oportunidades de colocar suas habilidades em ação não apenas nas regiões visadas, mas em qualquer lugar onde a AXA atue.

- habilidade de administrar projetos em nome da empresa como um aliado terceirizado;
- oportunidades de engajamento de empregados voluntários no trabalho da organização;
- disposição e capacidade de oferecer oportunidades para que os empregados desenvolvam novos conhecimentos e habilidades.

À medida que as parcerias com ONGs se tornaram mais importantes, as empresas passaram a encarar com mais seriedade a construção e manutenção dessas relações, seja na natureza do trabalho conjunto ou na disposição de investir na construção e manutenção das capacidades de seus parceiros.

Na **Ford**, o primeiro passo foi alterar a dinâmica da relação – “Elas [ONGs] não trabalham para a Ford, a Ford trabalha para elas”. Agora, mais de 100 ONGs parceiras têm seus próprios códigos individuais de fornecedor, o que lhes permite o acesso ao sistema interno de gestão de voluntários da Ford, para que possam inserir seus projetos voluntários diretamente no calendário principal disponível a todos os empregados da Ford. Implementado pela primeira vez no sudeste de Michigan, onde ficam a sede da Ford e uma grande porcentagem de seus empregados, o sistema *online* deverá ser expandido gradualmente para todo o mundo. A meta da Ford é estabelecer relações de longo prazo com as ONGs parceiras.

O **National Australia Bank (NAB)** identifica um desafio algo semelhante, “educar as unidades empresariais quanto ao fato de que estamos aqui para servir à comunidade, não para que as organizações comunitárias atendam às nossas necessidades”. O NAB estabeleceu relações muito importantes com 10 Parceiros Comunitários Locais, que fornecem 25% de todas as oportunidades voluntárias oferecidas a seus funcionários. Eles representam um amplo espectro de missões e atividades – educação, trabalho com crianças e jovens, desenvolvimento da força de trabalho, serviços sociais e o meio ambiente. Tanto para esses 10 quanto para as mais de 350 outras ONGs que oferecem 75% das oportunidades voluntárias da empresa, o NAB oferece oficinas de capacitação e apoio sistemático sobre como se tornar um voluntário baseado em habilidades, e como dirigir outros voluntários.

A forma como a **Linklaters** aborda as parcerias com ONGs alinha-se diretamente com o modelo geral de negócios da empresa: um conjunto de relações fortes e de longo prazo que servem às suas competências e interesses. Um bom exemplo disso é o trabalho em prol da Aliança Global para Vacinas e Imunização ao desenvolver e executar um plano financeiro que subsidiou mais de 120 milhões de vacinações.

A Linklaters também reconhece que as empresas podem ficar presas às perspectivas das ONGs com quem têm parceria, perdendo oportunidades e tendências potenciais. Dessa forma, eles também buscam obter capacitação nesse setor a partir de um número mais amplo de ONGs com responsabilidades em vários setores.

A **C&A** se juntou ao Instituto GESC em São Paulo para fornecer um programa de treinamento em gestão de 12 módulos para os líderes de ONGs, que acontece na C&A três dias por semana durante quatro meses. Os voluntários, geralmente em cargos de liderança na empresa, trabalham como consultores junto aos participantes, usando sua experiência administrativa para ajudar as ONGs a colocar o conhecimento obtido no curso em prática.

## Do global ao local

Embora empresas globais estabeleçam parceria com ONGs muito variadas, alguns nomes são recorrentes em todo este estudo. ONGs como *Habitat for Humanity*, *Earthwatch*, *Junior Achievement*, *Cruz Vermelha*, *Special Olympics*, *Oxfam* e *UNICEF* representam o que uma companhia chamou de organizações “de ponta”, com alta credibilidade entre as empresas.

Entretanto, para cada parceria global altamente visível, há uma miríade, provavelmente um número incontável de parcerias locais que vão desde a cidade da sede até as instalações mais afastadas. Como foi discutido em “Filosofias e Processos Diferentes”, as prioridades globais precisam, em última análise, ser equilibradas pela necessidade do país e dos gerentes locais de atender às necessidades e prioridades locais. É no nível local que a maior parte do voluntariado empresarial acontece. As ONGs parceiras locais são aliados vitais, ajudando a garantir a implantação bem-sucedida e um impacto significativo.

Todas as atividades voluntárias da **Telefonica** são realizadas com a participação de uma ONG. A empresa acredita que a origem de qualquer atividade voluntária é uma necessidade social, e que as ONGs são as entidades em melhor posição para identificar essa necessidade e agir sobre ela. As parcerias com as ONGs também asseguram que as atividades voluntárias sejam parte de um programa social mais amplo, sustentável ao longo do tempo.

Os empregados da Telefonica têm a oportunidade de formar uma parceria com a ONG que escolherem para competir por financiamento para um projeto que trate de um problema real e que se encaixe em seus interesses e nas prioridades das ONGs. Embora as regras específicas da competição variem em cada país, as ideias centrais continuam as mesmas. Os empregados são responsáveis pelo trabalho com a ONG para desenvolver uma proposta de plano de ação, com orçamento e plano de avaliação. O foco deve ser em problemas sociais e em projetos que sejam sustentáveis. Quanto maior o nível de envolvimento de empregados voluntários, maiores as possibilidades de ganhar.

A fim de maximizar a qualidade das propostas, a Telefonica treina os empregados sobre como desenvolver projetos e fazer apresentações, contando, em quatro países, com universidades para fornecer este treinamento.



## Promovendo o voluntariado publicamente: a história da Manulife

As empresas são um participante importante nos esforços para promover o voluntariado junto ao público em geral. Elas podem apresentar um exemplo visível, alavancar seu posicionamento público e seus recursos de *marketing*, e apoiar centros voluntários locais e nacionais em seu trabalho contínuo.

É o que a **Manulife** está fazendo ao converter sua tradição empresarial de envolvimento comunitário e voluntariado de empregados em uma campanha pública para encorajar e auxiliar os canadenses a se tornarem voluntários, trabalhando em parceria com o *Volunteer Canada*, o centro nacional de voluntários.

Eles encomendaram uma pesquisa de base sobre o voluntariado no Canadá, firmaram parcerias com empresas da mídia para a campanha promocional “*Canada’s Champions of Change*” (Os Campeões Canadenses da Mudança) e estão desenvolvendo com o *Volunteer Canada* uma central online para que voluntários entrem em contato com oportunidades para prestar serviços.

Isso é resultado do papel de liderança que desempenharam na “*Get Involved Canada*” (Canadá, engaje-se), uma campanha de 22 empresas que resultou na doação de mais de três milhões de horas voluntárias.

## Do Filantrópico ao Transformacional

Uma década atrás, o Professor James E. Austin, da Harvard Business School, descreveu três estágios de parceria entre empresas e ONGs, do Filantrópico (“a mentalidade de passar cheques a instituições de caridade”), passando pelo Transacional (“intercâmbio mútuo e significativo de valor”) até o Integrativo (ou Transformacional) (“alianças estratégicas ... profundo entrosamento das missões”)

Ficou claro neste estudo que nem todas as parcerias podem ser classificadas como “Transacionais”, mas, certamente, é esse o caso da vasta maioria das parcerias descritas pelas empresas participantes. Algumas trazem elementos do estágio Integrativo/Transformacional, em que empresa e ONG trabalham intimamente e de maneira abrangente para atingir objetivos comuns por meio do compartilhamento de pessoal, competências, aprendizado e recursos. Essas parcerias vão muito além do voluntariado de empregados, envolvendo todo o espectro de recursos da empresa.

A abordagem do **Standard Chartered Bank** sobre o investimento comunitário concentra-se em gerar altos lucros sociais e fortalecer o vigor econômico de seu mercado por meio de um portfólio de parcerias globais e locais com ONGs para tratar dos desafios enfrentados pelas populações em desvantagem. Entre esses, o combate à cegueira evitável (*Seeing is Believing*, ou Ver para Crer), a educação sobre o HIV e a AIDS (*Living with HIV*, ou Vivendo com o HIV), a autonomia das mulheres (*Goal*, ou Meta) e a prevenção da malária (*Nets for Life*, ou Mosquiteiros para a Vida).

O *Seeing is Believing* começou quando o banco celebrou seu 150º aniversário em 2003 e perguntou aos funcionários como a data deveria ser celebrada. A resposta foi fazer uma contribuição significativa para a comunidade. Sendo uma empresa que serve principalmente à África e à Ásia, o banco escolheu um problema, a deficiência visual, que tem um impacto econômico devastador nesses continentes.

O resultado é *Seeing is Believing*. É uma parceria com a Agência Internacional para a Prevenção da Cegueira e 13 das maiores ONGs relacionadas à saúde dos olhos no mundo, a fim de disponibilizar novos recursos financeiros para apoiar as intervenções nos locais. O SCB se comprometeu a fazer uma contribuição de igual valor ao dinheiro arrecadado. Até hoje, mais de 30 milhões de dólares foram para programas que beneficiam mais de 23 milhões de pessoas.

Os funcionários voluntários do SCB lideram muitas das iniciativas de arrecadação de fundos, inclusive eventos para seus clientes e uma “festa de gala” em Nova York. Eles também podem doar a “última hora” de seu salário no fim do ano. O banco *private* do SCB torna a campanha disponível para seus clientes como um oferecimento de filantropia.

Há também uma expectativa de que as ONGs parceiras se abram aos voluntários do SCB que prestam serviços em clínicas oftalmológicas e que realizam exames de olhos em escolas. Em Daca, Bangladesh, por exemplo, alguns voluntários do SCB utilizaram suas habilidades para ajudar a modernizar os sistemas tecnológicos de informação no Hospital de Olhos Islamia, enquanto outros auxiliavam médicos e acompanhavam pacientes no trajeto entre o hospital e suas casas.

Em 2008, uma pesquisa interna em oito países indagando as opiniões dos funcionários que trabalhavam no programa demonstrou que 44% haviam se envolvido pessoalmente e que 87% o veem como intimamente ligado à marca SCB.



\* Austin, James. “Connecting with Nonprofits.” Published October 1, 2001. Available on Working Knowledge website of Harvard Business School - <http://hbswk.hbs.edu/item/2489.html>.

## Os empreendedores voluntários da American Airlines

A **American Airlines** (AA) forma parcerias com organizações de alcance global como a *Susan G. Komen for the Cure* e a UNICEF, e seus empregados, com o encorajamento e apoio da AA, também desempenham papéis de liderança na criação de novas ONGs na busca de seus interesses prioritários.

A *Medical Wings International* (Asas Médicas Internacionais) foi fundada em 1998 por uma funcionária com 25 anos de carreira da American Airlines que havia visto, em suas viagens, a realidade de crianças que necessitavam de assistência médica. Com a ajuda de outros funcionários da empresa aérea e o apoio da AA, a ONG organiza missões para levar médicos, dentistas e outros profissionais da área da saúde a regiões remotas da América Latina, do Caribe e da Ásia.

A *Airline Ambassadors International*, (Embaixadores Internacionais de Empresas Aéreas) fundada por uma comissária de bordo da AA, cresceu de um grupo de empregados da empresa que utilizava seus privilégios de viagem para ajudar os demais, até se transformar em uma rede mundial de funcionários, ativos e aposentados, de empresas aéreas, suas famílias e outras pessoas que fazem trabalho voluntário em diversos programas humanitários – escoltando crianças a hospitais para cuidados médicos, participando de viagens de distribuição de alimentos, material escolar e outras doações semelhantes, levando tecnologias de construção a áreas vulneráveis a desastres naturais.

A *Something mAAgic* foi criada por empregados da AA em 1996 como uma campanha de base para apoiar a *Make A Wish Foundation* como um complemento da parceria da empresa com a fundação. Ela agora também apoia a *Give Kids the World Village* na Flórida, uma “viagem dos sonhos” para muitas crianças com doenças potencialmente fatais e suas famílias, e outras organizações que realizam os desejos de crianças. Os empregados voluntários da AA dirigem a fundação e organizam as atividades voluntárias – arrecadação de fundos para financiar os desejos, ajuda na preparação e participação na entrega desses desejos.

## Pense a respeito...

As ONGs não têm como satisfazer expectativas que elas não sabem que você tem. Faça uma lista de suas expectativas para os seus parceiros – e pergunte-lhes sobre as expectativas que eles têm de você.

Lembre-se de que, a menos que esta seja a missão explícita das ONGs, elas não existem para servir às empresas. Entenda os custos adicionais que uma parceria com você trará e esteja preparado para ajudá-las a enfrentá-los.

Junto com os seus parceiros mais importantes, analise o que significaria se a sua parceria fosse realmente de natureza transformacional.



# África

**Esta é uma região em que, tradicionalmente, viver em comunidade, ajudar um ao outro e praticar o voluntariado são partes naturais da vida, geralmente de um modo bastante local e muito orgânico.**

Mas esta é também uma região em que o voluntariado empresarial só agora está começando a surgir.

O conceito de responsabilidade social empresarial ainda não está bem desenvolvido e estabelecido nos países africanos. Para muitas empresas, o envolvimento na comunidade é definido como fazer doações de caridade ou conceder patrocínios.

A infraestrutura organizacional para promover e apoiar o voluntariado na África é limitada. Existem poucas organizações de voluntariado com uma reconhecida liderança nacional capazes de promover o voluntariado empresarial.

O voluntariado muitas vezes é encarado como uma atividade privada. Assim, as ideias de promovê-lo por meio de um empregador, que receba o crédito por isso, ou de ser liberado do trabalho normal para atuar como voluntário, podem não parecer relevantes para a maioria das pessoas.

A notável exceção é a África do Sul, onde há uma vibrante comunidade empresarial; um interesse geral crescente em serviços à comunidade; uma legislação que protege o investimento social empresarial; e a **CAF África do Sul** (*CAF Southern Africa*, ou CAFSA), a ONG que desempenha um papel-chave de liderança no voluntariado empresarial.

A CAFSA oferece às empresas experiência no desenvolvimento de políticas e procedimentos necessários para os seus programas de voluntariado e na identificação das ONGs parceiras adequadas. Como exemplo, a CAFSA tem ajudado a Sasol (indústria química e de energia) a desenvolver todo o seu programa – integrar todas as iniciativas de envolvimento na comunidade por parte de seus empregados, preparar “campeões” nas diversas plantas para liderar o esforço, criar um código de práticas e de monitoramento, avaliação e relatórios sobre o trabalho.

A CAFSA está também trabalhando com a *Banking Association of South Africa* (Associação de Bancos da África do Sul) para desenvolver um modelo para o voluntariado no setor financeiro que se alinhe com a estratégia de negócios da empresa.

Ela é também a organização anfitriã do ENGAGE em Johannesburg, que envolve empresas tanto globais quanto locais em projetos colaborativos, inclusive o desenvolvimento de um jardim sustentável no assentamento informal de Zandspruit.

Além disso, patrocina a Semana do Voluntariado (*Employee Volunteer Week*), uma mostra anual das realizações dos funcionários voluntários em todo o país em projetos desenvolvidos em parceria com ONGs.

Existem também sólidos exemplos de como as empresas africanas estão adotando e adaptando o voluntariado empresarial às suas realidades, não apenas na África do Sul, mas em toda a região.

O **MTN Group**, baseado na África do Sul, uma empresa multinacional de telefonia móvel, encoraja o voluntariado em todo o seu sistema com o programa 21 Dias a Serviço da Comunidade (*21 Days of Yello Care*), que se desenvolve ao longo de 21 dias em maio e junho, todos os anos. Com atividades em 14 países da África, ele é o único programa de voluntariado empresarial de grande alcance na região.

O troféu *The Group President and CEO Yello Care Award* é entregue à unidade com a porcentagem mais elevada de voluntários entre os empregados e o maior impacto na comunidade. O vencedor fica com o troféu durante um ano e recebe 100 mil dólares para apoiar as iniciativas de sua comunidade.

O vencedor em 2009 foi a MTN do Lêmen, com 93% de envolvimento dos empregados em projetos que incluíam a limpeza de locais históricos em apoio ao turismo, campanhas de segurança nas estradas, assistência prestada a órfãos e atividades esportivas.

O **Standard Bank** conta com mais de 700 Campeões do Bem-Estar nos 17 países africanos em que opera. Esses voluntários atuam como educadores entre seus pares, despertando a consciência e apoiando com assessoria tanto aos funcionários do banco quanto à comunidade mais ampla a respeito de HIV/AIDS e outras questões de saúde e bem-estar. Além de estarem disponíveis dentro da empresa, eles trabalham na comunidade por meio das escolas, grupos religiosos e organizações comunitárias. Esse trabalho é feito fora dos horários normais de trabalho dos funcionários.

O *National Volunteer Network Trust* (NAVNET), a principal organização do voluntariado no Quênia, promove e apoia o voluntariado empresarial com base no “Harambee”, a tradição queniana de eventos de autoajuda, envolvendo os destinatários dos serviços na avaliação de suas necessidades. Por exemplo: os voluntários da **General Motors da África Oriental** estabeleceram parcerias com a *Autism Society* (Associação de Autismo) do Quênia para criar uma unidade de atendimento ao autismo em uma escola pública fundamental local, ajudando na construção, plantação de árvores, pintura e arrecadação de fundos.

A **Safaricom**, uma das principais empresas de telefonia móvel no Quênia, encoraja o voluntariado entre os empregados por meio da sua fundação. Cada empregado é autorizado a dedicar quatro dias de trabalho ao ano para atuar em qualquer dos projetos ou atividades da fundação – quer angariando fundos para financiar projetos da escolha da comunidade, quer prestando serviço voluntário em qualquer dos projetos na comunidade desenvolvidos pela fundação.

O Programa de Voluntariado da **First Rand** na África do Sul dá apoio às iniciativas dos empregados em todas as unidades do grupo. Esse programa é organizado por um comitê que oferece “apoio permanente, iniciativas de grupo inovadoras, fundos de contrapartida e um sistema de prêmios anual”, além de um *website* dedicado ao voluntariado que possibilita aos empregados “compartilhar experiências, ideias e desafios, assim como motivar e incentivar os outros empregados a se tornarem voluntários”. Aproximadamente um quarto dos empregados da First Rand participaram do programa desde a sua fundação. As atividades vão da arrecadação de fundos até a assistência na construção de casas e o plantio de “túneis de vegetais” e a criação de minhocários para geração de renda em comunidades pobres. Os empregados de empresas globais são também voluntários ativos na região.

Os voluntários da **AXA** na República dos Camarões têm trabalhado em apoio a uma organização comunitária de atendimento a crianças aidéticas abandonadas. No Senegal, os voluntários da Corações em Ação (*Hearts in Action*) construíram duas maternidades em áreas rurais que apresentavam infraestrutura precária de saúde.

A **Barclays** promove iniciativas de voluntariado em seis países africanos. O seu “Dia de Fazer a Diferença” anual atende a crianças que vivem nas ruas da República do Gana; envolve família, amigos e consumidores, assim como os empregados em Maurício; e apresenta projetos de aconselhamento, auxílio e reforma no Zâmbia. Na República do Botswana, a Barclays autoriza cada empregado a dedicar 16 horas de seu expediente anualmente para o voluntariado.

As equipes de voluntários da **Vale** tanto em Moçambique quanto na África do Sul participam do Dia V da empresa criando seus próprios projetos de voluntariado.

O **Standard Chartered Bank** têm registrado a atividade de um grande número de funcionários nos dias de voluntariado na Nigéria, Zimbábwe e Quênia.

# Diferentes Filosofias e Processos



## Existem diferenças bastante reais de empresa para empresa nas filosofias e processos do voluntariado empresarial – e isso não parece influir em termos de sucesso.

**O** voluntariado empresarial é uma “grande tenda”, não muito diferente de um circo que apresenta uma ampla variedade de atos simultaneamente, de modo que, para onde quer que os espectadores olhem, há sempre algo para encantá-los, alguma habilidade ou talento capaz de impressionar.

Mas o treinador do elefante dificilmente sobe ao trapézio. Os palhaços raramente entram na jaula do leão. Em geral eles permanecem em suas zonas de conforto, cumprindo suas missões da forma como as definiram, utilizando suas principais competências para terem um desempenho à altura de seu potencial.

Alguns sabem mais truques do que outros. Montam em camelos tanto quanto em cavalos; andam na corda bamba com tanta facilidade quanto fazem trapalhadas cômicas no palco. Alguns chegam a criar seus próprios circos, reunindo todos os atos em um todo coerente.

A analogia serve bem para o voluntariado empresarial. Algumas empresas oferecem alguma versão de quase todas as formas de voluntariado aos seus empregados, aposentados, familiares e amigos. Outras são mais especializadas, com uma faixa mais estreita de programas e oportunidades destinadas a apenas alguns de seus empregados. Algumas poucas talvez tenham apenas um único “ato”, uma especialidade que se ajusta bem a elas.

Nessa diversidade está a realidade da diversidade da comunidade empresarial e, aliás, a diversidade do mundo. É o que espelha esta conclusão do Estudo sobre o Estado da Arte Global (*Global State of Health Study*):

**“Não existe um ‘jeito melhor’ de implementar o voluntariado empresarial. As decisões sobre a natureza e a abrangência das iniciativas de voluntariado de uma empresa dependem bastante da situação, baseando-se em sua cultura, prioridades, recursos, na natureza de suas atividades e força de trabalho e nas realidades concretas das comunidades em que ela atua.”**

A verdade dessa conclusão, a amplitude e diversidade da imagem da “grande tenda”, refletiu-se muito bem nas 48 empresas do Estudo sobre as Empresas Globais (*Global Companies Study*).

Os métodos que elas utilizam para organizar e gerenciar o trabalho voluntário diferem amplamente – assim como as filosofias e sistemas conceituais que os embasam. Mas não há nenhuma prova de que isso faça alguma diferença para o sucesso de seu trabalho.

O sucesso, ao que parece, é mais influenciado pela extensão em que a empresa valoriza o voluntariado e investe nele, pelo que a empresa quer realizar por meio do voluntariado e pela qualidade da execução das tarefas assumidas, muito mais do que pela filosofia, modelo ou estrutura que adota.

Não há um “jeito melhor” de implementar o voluntariado empresarial; isso é algo que depende bastante da situação, sendo moldado pelas realidades do que é adequado e factível para cada empresa.

As casas matrizes podem criar um arcabouço global de expectativas, prioridades e políticas, mas a implementação terá maior sucesso se for conduzida pelos escalões de todos os níveis, de modo que o voluntariado continue sensível às realidades locais na empresa e na comunidade.

Idealmente, o voluntariado deve ser gerenciado com o mesmo rigor que qualquer outra função da empresa. Caso contrário, existe a possibilidade de que não seja levado tão a sério, de que não seja visto como um ativo para a empresa e, em última análise, que seja marginalizado.

A liderança do voluntariado por voluntários é crítica para alavancar os recursos sempre limitados de *staff* dedicado ao programa, quer por meio do planejamento e organização através de “conselhos de voluntários”, quer pelo trabalho de “embaixadores, campeões e supervoluntários” individuais.

Com efeito, não era incomum ver diferenças significativas dentro da mesma empresa, entre filiais, regiões, países e, seguramente, entre sedes e outras partes do sistema.

A muitas perguntas sobre como as empresas organizam o seu programa de voluntariado é possível responder: “Não faz nenhuma diferença”. Estruturalmente, por exemplo, onde, dentro da empresa, deve ser encaixado o programa de voluntariado? Não faz nenhuma diferença. O melhor é o que mais se adequar à empresa.

Há exemplos de programas que se encaixam confortavelmente na área de RH; outros não se encaixam bem ali. Existem programas baseados em fundações e institutos que são legalmente separados da empresa. Existem programas integrados à administração da empresa em todos os níveis.

Não há uma resposta “certa”, apenas as experiências de muitas empresas que podem fornecer informações para a reflexão de uma única empresa sobre o que provavelmente irá funcionar melhor para ela.

O que é importante para as empresas é ter uma clara compreensão delas próprias e de como elas trabalham.

### Modelos Conceituais

Quatro grandes modelos conceituais emergiram desta pesquisa.

Nenhum é “puro”. Alguns programas se encaixam bem em um deles; outros incorporam elementos de todos os quatro. Nenhum é “melhor” ou “pior”. Eles apenas “existem”.

Uma utilidade dos modelos é perguntar qual é o mais adequado neste momento, se é neste que a empresa deseja se encaixar e, se não for, para qual se deseja migrar.

Por exemplo, uma empresa que opera principalmente sob um modelo de serviço social pode muito bem querer passar para um modelo de desenvolvimento social; uma empresa que opera sob um modelo focado nos negócios pode querer explorar maneiras de garantir que um modelo de desenvolvimento humano também seja incorporado.

MODELO	CONCEITO-CHAVE	CARACTERÍSTICAS
Focado nos Negócios	Agregar valor à empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajudar a atingir objetivos estratégicos da empresa</li> <li>Aumentar a liderança e as habilidades dos empregados</li> <li>Criar, manter e gerenciar a cultura empresarial</li> <li>Reforçar a marca e abrilhantar a reputação</li> </ul>
Serviços Sociais	Ajudar os necessitados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar público-alvo (pessoas marginalizadas, pobres, com deficiência, com problemas de saúde)</li> <li>Concentrar-se na prestação de serviços</li> <li>Visar ao alívio das necessidades imediatas</li> <li>Muitas vezes expresso como “caridade”</li> </ul>
Desenvolvimento Social	Mudar os sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar as necessidades ou problemas da comunidade</li> <li>Concentrar-se na consolidação de habilidades e na autossuficiência</li> <li>Visar às mudanças das condições básicas</li> <li>Trabalhar com os ativos existentes que influenciam as questões básicas ou os recursos das pessoas afetadas.</li> </ul>
Desenvolvimento Humano	Fortalecer as pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliar a consciência e o conhecimento das realidades sociais</li> <li>Visar à formação de cidadãos engajados e ativos</li> <li>Promover o desenvolvimento pessoal por meio do voluntariado</li> <li>Demonstrar como as pessoas, individual e coletivamente, podem mudar as comunidades e a sociedade</li> </ul>

## Principais Diferenciais

Seis principais diferenciais emergiram a partir do estudo. Cada um deles é discutido abaixo. Sua utilidade não reside em medir a realidade atual em comparação com um ideal. Na verdade, é uma forma da empresa refletir sobre qual é a sua situação em comparação com eles e, então, perguntar-se se é esse o ponto em que querem estar, ou se é esse o ponto em que deveriam estar, considerando-se as realidades da empresa.

### >>Controle ou Caos

Foi solicitado aos entrevistados que visualizassem um *continuum* de gerenciamento de seu voluntariado que ia do “controle total” em uma das extremidades até o “caos” na outra – e então que indicassem em que ponto as suas iniciativas de voluntariado se encaixariam.

Talvez de forma natural, ninguém escolheu nenhum dos extremos, reconhecendo que nem o controle total nem o caos completo seriam praticáveis ou desejáveis; todos se agruparam no meio. Entretanto, quando pressionados, todos foram capazes de indicar de que modo cada empresa se afastava desse meio. Embora a maioria tenha caído no intervalo do levemente caótico ao moderadamente controlado, houve nítidas distinções entre eles.

A **Eli Lilly and Company** equilibra sua atuação entre iniciativas da empresa e liderança local. As iniciativas organizadas e gerenciadas a partir da matriz, incluem parcerias com o Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho (*International Federation of Red Cross Red Crescent*) para treinar empregados para socorros de emergência em caso de desastres; com a *Connecting Hearts Abroad* (Conectando Corações no Exterior), que leva duzentos empregados ao ano em viagens ao exterior para voluntariado e imersão cultural; e o seu Dia Global de Serviço Voluntário (*Global Day of Service*). Todavia, os gerentes de todos os setores da Lilly têm, até certo ponto, “carta branca” para elaborar seus próprios projetos de voluntariado, sem a exigência de relatórios rigorosos.

Na **Microsoft** existe a profunda convicção de que é necessário apoiar seus empregados voluntários nas causas que são significativas para eles. Para a empresa, os interesses individuais de seus empregados são um reflexo da natureza empreendedora da companhia. Ao mesmo tempo, à medida que o arcabouço geral da Cidadania Empresarial evolui, o que se reflete no seu programa Potencial Ilimitado, eles reconhecem a necessidade de atrair voluntários para as prioridades da empresa, tanto no treinamento de capacitação tecnológica quanto no fortalecimento das ONGs por meio da tecnologia. Os programas de voluntários Membros de Conselhos, por exemplo, incentivam os empregados a assumirem papéis de liderança em ONGs e a atuarem nelas como consultores de negócios e tecnologia.

A **State Street** considera o seu programa de voluntariado como uma “ferramenta para o engajamento do empregado”. Assim, coloca bem poucos limites quanto ao que os empregados podem fazer e a quais atividades dão apoio com fundos de contrapartida.

The **Coca-Cola Company** é uma empresa global com profundas raízes locais nos países em que atua. A empresa dá prioridade à sintonia com as vozes locais de seus empregados e consumidores. O voluntariado da Coca-Cola reflete essa prioridade: povos diferentes, oportunidades diferentes. O resultado é que várias coisas acontecem em vários locais diferentes, o que é difícil de acompanhar, mas combina muito bem com o perfil da empresa.

A **Timberland** acredita firmemente em dar às pessoas o “gosto” de prestarem serviços comunitários, na esperança de que elas irão continuar a prestar esses serviços em suas próprias vidas. Eles estão interessados em ajudar a formar “cidadãos engajados” no mundo.

A **Ford** prevê que o seu programa de voluntariado, quando plenamente desenvolvido, será estruturado de modo bastante rigoroso no sudeste de Michigan, onde fica a sede da empresa e a maioria de seus empregados, mas mais equilibrado à medida que for disseminado ao longo das operações globais da empresa.

### >>De Cima para Baixo ou de Baixo para Cima

A mudança para o centro do *continuum* caos-controle foi validada pela realidade que quase todos expressaram ao descrever o seu trabalho. Há um interesse crescente em programas bem organizados focados em prioridades claras e que estejam disponíveis para todos os empregados. Há também um reconhecimento de que deve haver equilíbrio entre uma orientação “de cima para baixo” e uma “de baixo para cima” para o trabalho.

No **SCB**, por exemplo, “sabemos que o que impulsionamos a partir da matriz não funciona”. O planejamento e a execução do voluntariado acontecem em todo o banco. O departamento de Assuntos Corporativos (*Corporate Affairs*) é “um recurso, um elemento de conexão para a comunidade, não um operador detalhado de atividades”.

Os empregados de **The Coca-Cola Company** são estimulados a decidir onde querem fazer voluntariado e a montar equipes de voluntários.

Os programas dirigidos por empregados costumam ocorrer por meio de alguma forma de “conselho de voluntários” ou associação de empregados. A seção “Voluntários Dirigindo Voluntários” descreve várias dessas abordagens.

## Seis Principais Diferenciais nas Iniciativas de Voluntariado Empresarial

- Controle ou Caos
- De Cima para Baixo ou de Baixo para Cima
- Expectativa de Envolvimento Alta ou Baixa
- Natureza da Orientação e Apoio em Nível Global
- Quem Pode Participar e sob que Políticas
- Expectativas para o Gerenciamento do Programa

## >>Expectativas Altas ou Baixas de Envolvimento

Em qualquer ambiente, seja um país inteiro, um pequeno negócio ou uma ONG, um fator fundamental para tornar o voluntariado um sucesso é criar e manter um ambiente que o valorize ao máximo, que o estabeleça como norma.

As empresas variam muito quanto à sensação de ter criado uma expectativa positiva de envolvimento.

Na **KPMG**, por exemplo, é “dado como certo” que, qualquer que seja a posição que você ocupe na firma, você estará envolvido. “A pressão dos colegas – dos empregados, clientes e concorrentes – cria a expectativa.”

Na **UPS**, “nós acreditamos no voluntariado e o reforçamos ao longo de toda a empresa... Todos são constantemente lembrados de que é preciso fazer o bem e que nos tornamos melhores ao fazê-lo”. Os executivos mais graduados atuam em conselhos nacionais e internacionais. Os gerentes regionais são treinados sobre como se envolverem em suas comunidades.

Para a **IBM**, existe uma clara expectativa de que o voluntariado seja um componente fundamental da cidadania empresarial. Este ano, como parte das comemorações do centenário da fundação da IBM, os empregados e aposentados estão sendo solicitados a dedicar pelo menos oito horas de serviço voluntário ao longo do ano de 2011 para uma “Celebração do Ato de Servir”.

## >>Natureza do Nível Global da Orientação e do Apoio

As empresas globais organizam o trabalho voluntário por meio das estruturas que mais se adaptem a cada uma. Embora, como acontece em qualquer processo de negócios, elas compartilhem certos traços essenciais, os específicos variam amplamente. Um dos principais diferenciais é a natureza da orientação e do apoio disponíveis em nível global para essa estrutura.

A **Disney** possui uma estrutura diversificada mas controlada, utilizando os contatos comerciais da Disney em todo o mundo. Globalmente, o sistema continua a crescer ganhando familiaridade com os contatos em várias regiões, descobrindo as suas necessidades culturais e depois identificando elementos do programa VoluntEARS para ajudar a atingir os objetivos empresariais e as necessidades da comunidade. Embora mantendo as prioridades básicas e as áreas de foco inalteradas, os líderes de cada país e os gerentes voluntários têm a liberdade de executar o programa da forma que melhor se adapte ao seu país e cultura.

A **Samsung** fez um grande investimento na construção de seu programa de voluntariado global. A principal responsabilidade operacional cabe aos Centros de Voluntários internos, localizados em cada unidade da Samsung. Existe um total de cem centros, onde trabalham cerca de trezentos empregados contratados. A esses empregados é atribuída a responsabilidade de incentivar, coordenar e apoiar o trabalho das 3.700 equipes de voluntários de toda a empresa.

Mais recentemente, a Samsung começou a direcionar as suas prioridades para a organização do voluntariado em torno das competências empresariais. “Mas é difícil mudar de uma abordagem quantitativa para uma qualitativa.”

Há um novo foco em programas “orientados para o desempenho”, programas que incluem mais aspectos relacionados ao desenvolvimento da comunidade e mais envolvimento com as questões da comunidade em que o elo entre ação e resultados possa ser visto. Isso tem levado a um “voluntariado mais estratégico”, com ênfase em desenvolver e impactar a comunidade, assim como recolher o seu *feedback* e efetuar um acompanhamento posterior conjunto.

\* Na **UPS**, as atividades de Cidadania Empresarial (*Corporate Citizenship*) como o voluntariado, concessão de subsídios locais e doações por parte de empregados são gerenciadas por uma estrutura de múltiplos níveis. A pedra angular da estrutura são os Comitês de Envolvimento na Comunidade (*Community Involvement Committees* ou CICs). Cada operação ou unidade de negócios da UPS em todo o mundo forma um Comitê de Envolvimento na Comunidade. Os CICs são grupos interfuncionais de voluntários da UPS que organizam e selecionam o envolvimento dos empregados em sua respectiva unidade da UPS. Com a exceção das necessidades urgentes da comunidade local, esses envolvimento devem ser consistentes com as áreas focais da empresa: Segurança da Comunidade; Diversidade; Letramento Global e Econômico; Eficácia do Setor sem Fins Lucrativos e o Meio Ambiente.

Todas as filiais da **Camargo Corrêa** contam com um comitê independente com autonomia para definir a ação voluntária, buscar parcerias locais e mobilizar empregados. Há um apoio consultivo da matriz, especialmente para os comitês mais novos.

O papel do departamento de Voluntários do **Citi**, coordenado pela Fundação Citi, é agir como um centro de recursos, apoiando os líderes das equipes de voluntários no mundo todo, “projetado para prestar um serviço, não para ser um sorvedouro de tempo e recursos”.

O quadro administrativo da **Lilly** oferece orientação e supervisão dos projetos de serviço voluntário da empresa e consultoria para projetos locais.

A **IBM** descreve as suas iniciativas de voluntariado que abrangem toda a empresa como “facilitadas pela cúpula, não controladas”.



## \* >> Quem Pode Participar

O voluntariado empresarial é apenas para os empregados ou é para a “família empresarial” – empregados, aposentados, familiares, amigos? Algumas empresas são abertas à participação ampla, mas, em geral, apenas os empregados ativos são qualificados para programas pelos quais as empresas contribuem financeiramente para a organização receptora com um valor equivalente às horas de trabalho voluntário prestadas. Na maioria dos casos, as empresas contam oficialmente apenas as horas de empregados ativos.

A **Hyundai** iniciou o seu programa formal de voluntariado familiar em 2008. Trata-se de um programa de três meses por ano que começa em maio (“mês da família”) na Coreia. O Conselho Coreano de Voluntariado (*The Korean Council on Volunteering*) é a ONG parceira, identificando oportunidades adequadas para famílias e estabelecendo a conexão concreta entre os Centros de Voluntários locais. A Hyundai anuncia as oportunidades online e fornece uniformes para cada membro da família. As crianças são incentivadas a convidarem seus amigos a se juntarem a elas.

A **State Street** engaja previamente os seus aposentados e antigos empregados por meio do Programa de Voluntariado para Alumni “Espírito da State Street” (*Spirit of State Street Alumni Volunteer Program*). Esse programa é dirigido por um conselho de voluntários que decide os projetos -com duração de um dia- a executar. O programa é uma forma dos ex-empregados manterem contato uns com os outros e com os atuais empregados, e auxilia a empresa a expandir a sua rede de embaixadores na comunidade.

A **Fujitsu** possui um portal *online* exclusivo para os aposentados e o utiliza para recrutar voluntários nesse grupo, formado por pessoas que apreciam o compromisso de longo prazo da empresa com o meio ambiente.

## Embaixadores, Campeões e Supervoluntários

A liderança do voluntariado por voluntários é um elemento fundamental em muitas empresas. Aqui estão alguns exemplos.

Os Campeões de Comunidade da **Kraft Foods** são a espinha dorsal da Semana Deliciosa e Diferente da empresa. Inicialmente recrutados nos comitês de área que trabalham com o processo de concessão de auxílios, os mais de 250 Campeões de Comunidade por todo o mundo assumem a responsabilidade de organizar projetos e mobilizar voluntários. Geralmente os funcionários da área de RH ou de assuntos corporativos trabalham em seu tempo livre, mas podem ter um horário flexível. Embora eles sejam recrutados novamente todos os anos, para que não haja pressuposições a respeito de sua disposição para servir, eles estão se autoperpetuando e autogerindo como rede. Quando a Kraft Foods adquiriu a Cadbury em 2010, adotou os Campeões de Comunidade ativos que desempenhavam um papel semelhante naquela empresa.

\* A **SAP** conta com uma rede de mais de 250 Embaixadores Voluntários que organizaram o Mês Global de Serviços Voluntários (*Global Month of Service*), de 350 projetos em 39 países. São pessoas que entendem esse tipo de trabalho, apaixonadas pelo voluntariado e pela liderança, estejam estes diretamente relacionados à sua profissão ou não. Os empregados apresentam-se para o voluntariado como líderes, abordam os seus executivos ou até mesmo entram em contato direto com as matrizes. A taxa de permanência entre eles como Embaixadores é de mais de noventa por cento.

O programa de voluntariado da **AXA**, Corações em Ação (*Hearts in Action*), existe em todos os países em que a AXA opera. Quase 25 mil empregados estão envolvidos diariamente no trabalho comunitário. O gerente da Corações em Ação da AXA conta com “supervoluntários” que assumem o papel de gerentes de projeto, encarregando-se de organizar as ações e recrutar voluntários.

O Dia Laranja da **GSK**, o dia global de serviços voluntários da empresa, permitiu que o que eles chamam de “facilitadores voluntários” se tornassem conhecidos. São aquelas pessoas no mundo todo que são agora consideradas como os embaixadores internos do voluntariado.

Em cada um de seus noventa escritórios nos Estados Unidos, a **KPMG** conta com um voluntário que serve como coordenador local dos voluntários. Em geral um parceiro no escritório atua como “campeão” do programa, e há um comitê de voluntários para auxiliar o planejamento e a execução dos programas.

Existe um parceiro de Investimento na Comunidade e uma pessoa de contato em todos os escritórios da **Linklaters** que, como voluntários, são responsáveis pelo programa de voluntariado, trabalhando sob a orientação da estratégia geral da empresa e sob a assistência e conselho dos funcionários da matriz.

A **UBS** lançou uma “rede de campeões” em Londres, a sede de seus escritórios na Europa, Oriente Médio e África, na qual os voluntários agem como embaixadores, encorajando outros empregados a participar do programa de voluntariado da empresa. Membros mais graduados da administração em Londres também participaram de um programa interno chamado “Ver para Crer” (*“Seeing is Believing”*), em que eles visitaram algumas instituições parceiras da UBS e viram, em primeira mão, como a UBS está apoiando as comunidades locais.

A **Timberland** Global Stewards gerencia o seu voluntariado. Empregados de cada uma de suas unidades podem se candidatar a atuar como pessoa de contato, além de seu trabalho regular. Trata-se de um compromisso de dois anos. Eles procuram organizar a substituição de modo que uma pessoa nova e outra experiente colaborem ao longo de um ano.

## >>Expectativas para o Gerenciamento do Programa

Será que as empresas esperam que suas iniciativas de voluntariado sejam gerenciadas com o mesmo rigor que as outras áreas de suas atividades? Neste estudo, a resposta parece ser “cada vez mais, sim, mas não de modo uniforme”.

A ausência, no gerenciamento do voluntariado empresarial, do mesmo rigor devotado às atividades normais tende a fazer com que o voluntariado seja encarado com menos seriedade, que não seja visto como um ativo para a empresa e que seja, em última instância, marginalizado.

A **Eli Lilly** deixa claro que “o voluntariado dos empregados precisa ser gerenciado como qualquer outra atividade profissional. Precisamos demonstrar continuamente o valor agregado à empresa”.

Como exemplo, quando a empresa decidiu que o plano proposto para um dia global de serviços voluntários era válido como iniciativa empresarial, exigiu-se que ele passasse pelo processo Seis Sigma (*Six Sigma*), uma ferramenta de medição da eficácia que visa a reduzir os gastos e avaliar os processos com base em métricas. Todas as iniciativas empresariais precisam passar pelo Seis Sigma para responder à pergunta: “Qual é o modo mais eficiente de fazer o trabalho?”

O processo levou quatro meses; exigiu pesquisas de mercado com as subsidiárias internacionais da empresa e envolveu profissionais de todas as funções. Entre os benefícios a longo prazo para o programa, estava a exigência da presença, como responsável pelo programa, de um executivo do conselho de liderança empresarial.

O **Standard Chartered Bank** está adotando medidas para passar a aplicar a seus programas de sustentabilidade (CSR) o mesmo rigor de gerenciamento dedicado ao restante de suas atividades. Para o voluntariado, isso inclui fixar alvos, coletar dados e comparar resultados. Tornar visíveis os dados faz com que os países que apresentam números elevados sejam reconhecidos, e estimula as empresas que tem números reduzidos. O “executivo responsável” pelo voluntariado, nomeado pelo diretor-executivo, fixou como meta uma média de 0,7 dias ao ano por pessoa de ação voluntária para aquelas unidades sob sua responsabilidade. Nos encontros mensais com seus subordinados diretos é feita uma verificação do número atual de voluntários e suas atividades.

A **SAP** estabelece anualmente um plano global abrangente que é então encaminhado para os executivos e para o planejamento e execução regional e dentro do país por uma pessoa-chave e uma equipe. Dentro dessa estrutura, há espaço para uma boa dose de flexibilidade, coerente com a crença da empresa no controle local e nas decisões locais.

Em 2011, a **SAP** acompanhará o progresso rumo ao cumprimento das seguintes metas:

- Impactar um milhão de vidas. A SAP atualmente trabalha com métricas para definir e monitorar como as iniciativas de voluntariado estão abrindo novas oportunidades.
- Capacitar 1.000 organizações sem fins lucrativos. Por meio de doações de tecnologia, combinadas com o tempo e talento de seus empregados, a SAP visa a ajudar a aperfeiçoar a administração das organizações e, em seguida, dar maior apoio para as pessoas e as comunidades.
- Cem mil horas de voluntariado. O compromisso dos empregados da SAP é fundamental para o cumprimento de sua missão social.

A SAP acredita que essas metas são “ambiciosas, mas realizáveis”, e que, mais importante, “são essenciais para assegurar a sustentabilidade dos negócios e cumprir a missão de criar um mundo melhor administrado”.

A **UPS** também fixa um objetivo mínimo de três horas de voluntariado por empregado ao ano. O desempenho é relatado e monitorado mensalmente, cada vez mais por meio do novo portal online *Neighbor to Neighbor* (De Vizinho a Vizinho), que permite aos empregados registrarem as horas de voluntariado prestadas por eles mesmos e por membros da família tanto em projetos da UPS quanto de modo privado.

Em termos do programa, o maior rigor de gerenciamento é devotado a três áreas:

- empresas com um programa de voluntariado baseado em habilidades bem desenvolvido, como o **National Australia Bank** (NAB) e a **IBM**;
- firmas profissionais com um histórico de trabalho pro bono, como a **KPMG** e a **Linklaters**;
- empresas com programas internacionais bem estabelecidos, como a **Pfizer** e a **BD**.

Todos esperam que esses engajamentos voluntários sejam administrados com o mesmo padrão profissional que é usual nessas empresas.

## Pense a respeito...

Refleta sobre os modelos conceituais apresentados neste relatório. Com qual deles a sua empresa se sente mais confortável? Ela está onde precisa estar, obtendo os resultados que deseja? Caso contrário, como fazer para mudar?

Recrute um executivo que atue como o responsável, quer de todo o trabalho voluntário, quer de uma atividade específica. Forneça o apoio que ele precisa para liderar o trabalho de modo eficaz e eficiente para você.

Não deixe que o melhor seja inimigo do bom. Descubra o método que mais se adapta à sua empresa, aos seus objetivos, e vá em frente!

## Voluntários Dirigindo Voluntários

Estas empresas estabeleceram modelos sustentados para o voluntariado conduzido pelos empregados.



**Voluntários da GE** (*GE Volunteers*) | Historicamente, o voluntariado na GE era conduzido pela *Efun Society*, uma organização fraternal e social de empregados da GE. Em 2005, foi integrado à empresa como os Voluntários da GE.

As unidades profissionais da GE são muito diferentes umas das outras, e as formas pelas quais os empregados podem prestar serviço voluntário diferem bastante dentro de cada unidade. Assim, o voluntariado é desenvolvido localmente, dentro de uma estrutura global, por mais de duzentos Conselhos Voluntários em cinquenta países em todo o mundo. Eles existem em todos os locais onde há grupos de empregados e/ou aposentados da GE, mas apenas um em cada área geográfica.

Os Conselhos Voluntários geralmente são compostos por um Líder de Conselho (nos principais locais, os líderes costumam ser nomeados pelo executivo mais graduado, que pode utilizar essa participação como uma atividade de desenvolvimento profissional para esse empregado); um representante da área de RH ou de Comunicações para manter contato com a comunidade; um representante da área de Finanças; e um número indeterminado de voluntários adicionais.

Os conselhos funcionam, na medida do possível, dentro do processo de planejamento predeterminado pela empresa, e executam uma mistura de atividades permanentes e projetos pontuais. Os programas são organizados de baixo para cima. Como exemplo, um Conselho em Nairobi, no Quênia, construiu abrigos para pessoas deslocadas internamente. “Tudo o que precisamos é de apoio de gerenciamento.”

Os Voluntários da GE também encaram os “projetos estratégicos” como oportunidades para ações do Conselho. Esses incluem o *Junior Achievement*; o *Paintfest*, em parceria com a *Foundation for Hospital Art*, e o Dia Global da Comunidade. O objetivo é ter “um ritmo de um mínimo de quatro projetos ao ano”.

No total, cerca de 75 por cento do voluntariado da GE é dirigido pelos próprios voluntários e 25 por cento é dirigido pelas lideranças empresariais.

A criação de um Conselho pode partir de qualquer nível da empresa. Antes que a matriz reconheça um novo Conselho, as seguintes perguntas devem ser respondidas:

- Existe um executivo para apadrinhá-lo?
- A unidade profissional o apoia?
- Há um líder que possa atuar como embaixador junto à comunidade?
- Há ideias para projetos?
- Há líderes para os projetos?
- A unidade empresarial local dará recursos financeiros para o trabalho?

Cada Conselho é dirigido por uma unidade que o adota, providenciando ajuda no controle financeiro, supervisão e auxílio na resolução de problemas. Fora dos EUA, isto é feito geograficamente por meio das estruturas regionais da empresa.

**Voluntários Vale** | A Vale lançou o seu programa de incentivo à cultura do voluntariado em 2004, depois de um processo de desenvolvimento estratégico e sistemático que enfatizava as iniciativas locais definidas, planejadas e implementadas por seus empregados. Foi construída uma rede de 28 comitês de empregados em nove estados e quarenta cidades em todo o Brasil, e três fora do país. Em 2010, eles realizaram cerca de quatrocentas ações. O foco principal se concentra no Dia V, que ocorre todos os anos no primeiro fim de semana de dezembro, quando empregados e aposentados e suas famílias e amigos se reúnem em um dia nacional do voluntariado.

A Fundação Vale dirige as ações sociais da Vale. À medida que a sua abordagem estratégica se desenvolveu, a Fundação identificou três pilares principais – o desenvolvimento humano e econômico; a administração e o gerenciamento públicos, principalmente da saúde e da educação; e a infraestrutura pública, como água, esgotos e moradia. Agora a Fundação está incentivando as equipes de Voluntários Vale a avançarem rumo à concretização desses pilares, fornecendo-lhes diagnósticos sobre suas cidades e estimulando manter o foco nos problemas locais mais graves.

Os comitês devem fazer relatórios trimestrais de suas atividades, número de voluntários e horas de voluntariado, assim como do número de pessoas beneficiadas. Esses relatórios são então agrupados para formar um quadro geral, que é transmitido para toda a empresa.

A rede de comitês locais recebe o apoio da administração e dos consultores da Fundação, assim como de um portal online que inclui recursos de redes sociais para estimular e possibilitar que as equipes interajam diretamente umas com as outras.

A Fundação está também desenvolvendo oportunidades de voluntariado dentro de seus pilares que serão implementadas fora dos comitês. Essencialmente, haverá três caminhos complementares para o voluntariado: as atividades realizadas pelos comitês; as atividades dos comitês voltadas para os pilares; e os projetos criados pela Fundação voltados para os pilares.



**Os GAIVs da Camargo Correa** | O voluntariado na Camargo Corrêa é estruturado pelos Grupos de Ação Ideal Voluntário (GAIVs), composto por entre cinco e oito empregados e/ou membros da família que são responsáveis pelo desenvolvimento e execução das atividades voluntárias. Um dos principais focos é o Dia do Bem Fazer anual.

Quando um GAIV é formado, precisa definir até três metas e declarar a sua visão comum. Espera-se que suas ações se alinhem com

essa visão e metas, e que se vincule a pelo menos uma das três metas de investimento social abrangente da empresa – Infância Ideal (desenvolvimento saudável até os seis anos de idade); Escola Ideal (melhorar a administração escolar e a qualidade do ensino); e Futuro Ideal (promover e apoiar o espírito empreendedor e a criação de empregos).

Espera-se que os GAIVs utilizem sites da rede social para descrever suas atividades, trocar informações com outros grupos e disponibilizar dados sobre atividades de voluntariado em toda a empresa.

**The SOMPO Chikyu Club** (O Clube da Terra da SOMPO) | Todos os empregados da SOMPO no Japão são membros do Chikyu Club, uma organização de empregados fundada em 1993 com o único foco de promover e implementar atividades voluntárias realizadas tanto durante os horários de trabalho na empresa quanto no tempo livre dos empregados. Agora, “a cultura da empresa sustenta o Club. Novos empregados o encaram como uma forma natural de fazer as coisas, pois veem os executivos mais graduados participarem”.

Todos os anos, equipes de voluntários participam de mais de 350 atividades programadas para atenderem às necessidades das comunidades locais – inclusive programas de proteção ao meio ambiente local e de limpeza, aulas de computador para pessoas com deficiência e visitas a instituições para limpar e consertar cadeiras de rodas. As equipes são incentivadas a trabalharem dentro das três prioridades de cidadania empresarial da SOMPO – bem-estar social, artes e meio ambiente.

Os empregados são incentivados a utilizarem a *intranet* da empresa para compartilharem informações sobre suas atividades voluntárias. Três vezes por semana, o programa de notícias matinais do sistema de rádio interno apresenta histórias dessas atividades voluntárias.

Os empregados também podem entrar no Fundo de Contribuição Social, fazendo uma pequena doação financeira retirada de seu salário. Os fundos são usados para financiar as atividades voluntárias dos empregados, para o socorro emergencial em casos de desastre, e para contribuir para ONGs e outros grupos apoiados pelos empregados.

**O MAITREE, da Tata Consultancy Services** | Em todo o Tata Group, o voluntariado é bastante orgânico e participativo; profundamente entrelaçado às atividades da empresa. Isso é especialmente verdade na maior empresa do grupo, o poderoso Tata Consultancy Group (TCS), de 175 mil empregados. O Maitree (“amizade” em hindi) é a marca registrada e estrutura mundial do voluntariado da empresa.

O Maitree é o veículo para o engajamento dos Associados (empregados) da TCS e suas famílias, tanto dentro da empresa quanto na comunidade, fornecendo uma “experiência fora do cubículo” para o desenvolvimento pessoal tanto quanto profissional. É bastante atraente para jovens empregados que estão longe de casa. De certa maneira, o Maitree se torna, para esses jovens, como uma família, um lugar para passar o tempo livre, os fins de semana.

Dentro da empresa, o Maitree conta com diversos clubes para os Associados e suas famílias. As atividades, dirigidas por voluntários, baseiam-se em pesquisas anuais sobre os interesses dos empregados.

O engajamento do Maitree na comunidade externa se dá por meio do voluntariado do Associado nas áreas focais da educação, saúde, fortalecimento econômico, pessoas com deficiência, uso de habilidades de tecnologia de informação e sustentabilidade ambiental. Os “voluntários *offline*” atuam em papéis de apoio junto aos “voluntários de campo” que executam os programas.

A estrutura geral inclui o Diretor Global da Maitree, que é auxiliado por uma equipe (Corporate Maitree) que ajuda e orienta a execução de todas as iniciativas e atividades em coordenação com os líderes das filiais e com o apoio de equipes de RH nas filiais que respondem perante os chefes locais de RH de cada uma.

Em consonância com a abordagem geral da Tata, o aprendizado é uma parte importante do programa. O portal de gerenciamento online do Maitree inclui recursos de redes sociais por meio dos quais as pessoas podem compartilhar suas histórias. As filiais se encontram uma vez ao ano para compartilhar informações e experiências.

O programa é montado em torno de pontos focais trimestrais: família; atividades desempenhadas pelos associados; celebrações culturais; e competições entre filiais. Embora o foco trimestral seja o mesmo no mundo todo, há espaço para adaptações locais.

O sucesso do Maitree está diretamente relacionado com a sua integração com as atividades centrais da empresa. Ele é visto como um canal essencial para o desenvolvimento de recursos humanos e como um veículo para o engajamento de empregados. Os valores empresariais da Tata e o Maitree alcançam uma pontuação elevada no índice de satisfação dos empregados da empresa e são vistos como recursos que ajudam a reduzir os atritos. Assim, o Maitree recebe forte apoio da gerência e atua bem próximo ao pessoal de RH, fazendo parte dos processos de orçamento, documentação e prestação de contas da empresa.

Devido à natureza das atividades da TCS, o Maitree enfrenta desafios únicos. Uma porcentagem elevada de empregados fora da Índia está baseada em empresas clientes. O Maitree procura coordenar as atividades de responsabilidade social (CSR) de seus clientes e, quando possível, participar delas, o que é considerado uma oportunidade para intensificar o espírito de equipe entre fornecedor e cliente.

Os empregados são também bastante móveis, o que cria uma necessidade de organizar a transição das atividades voluntárias à medida que as pessoas são substituídas. Isso se torna especialmente delicado em programas em que os voluntários estabelecem relações pessoais com os beneficiários do programa. O reconhecimento formal dos voluntários acontece a cada seis meses, o que é programado de acordo com o tempo que os empregados levam para desempenhar suas tarefas.

# Nações Árabes

## “Ainda está nos primeiros passos.”

Essa declaração, vinda de uma das principais ONGs relacionada com empresas, resume bem a realidade atual do voluntariado empresarial nas Nações Árabes na opinião daqueles que estão ativamente envolvidos nele.

São três as principais razões mencionadas.

A **primeira** é que o conceito de responsabilidade social empresarial não está bem desenvolvido na região. Como uma das empresas descreveu, “a maioria das empresas descobriram o conceito há pouco tempo, mesmo que as atividades façam parte de sua rotina há anos. Há boas intenções, atividades *ad hoc*, mas até recentemente elas não eram encadeadas de forma suficientemente estratégica para que se formulasse projetos empresariais de alto impacto”.

Em geral, o voluntariado não é encarado como parte da estratégia da empresa. Há uma falta de conhecimento a respeito de seus benefícios para as empresas e funcionários, assim como uma abordagem até certo ponto aleatória sobre como organizá-lo, atendendo a oportunidades que surgem e também aos interesses dos empregados, mas sem qualquer modelo estratégico.

A **segunda** razão é que há uma ênfase principal sobre a caridade, e não sobre o desenvolvimento. Os projetos tendem a ser isolados e limitados em abrangência – doações de sangue, caminhadas, visitas a crianças em hospitais ou orfanatos, pintura de escolas. A doação de dinheiro, por empresas e indivíduos, e não o envolvimento pessoal, é a principal forma de reagir à crença islâmica profundamente arraigada de ajudar aqueles em necessidade e servir à comunidade.

A **terceira** razão é que existe apenas uma infraestrutura limitada na região para dar apoio ao voluntariado em geral e ao voluntariado empresarial em específico. Não há uma ampla defesa do voluntariado empresarial, nem o envolvimento de líderes importantes das empresas, nem grande visibilidade para o que quer que esteja acontecendo. Mas há sinais estimulantes de mudança e exemplos tanto de como é agora quanto de como pode vir a ser.

O **INJAZ al-Arab**, membro da Junior Achievement Internacional, é uma confederação de programas nacionais em 12 países no Oriente Médio e Norte da África (MENA), que vai do Marrocos, no oeste, a Omã no leste. Eles estão mobilizando os funcionários de empresas para ajudar os jovens a se preparar para a profissão e a desenvolver a compreensão e as habilidades empreendedoras, atingindo mais de quinhentos mil alunos do ensino médio e da universidade em 2009.

O **NCB (National Commercial Bank)**, na Arábia Saudita, é um exemplo excepcional. O NCB encara o voluntariado como a melhor forma de dar aos funcionários a oportunidade de participar, de aprender como é bom servir à comunidade e entender melhor as necessidades da comunidade.

A liderança cabe ao diretor-executivo, Abdulkareem Abu Alnasr, que desempenhou um papel fundamental ao levar a INJAZ para o Reino, e que atua como o seu presidente na Arábia Saudita, além de ser vice-presidente do INJAZ al-Arab regional.

O voluntariado é praticado tanto individualmente quanto em equipes. Entre os exemplos de projetos de equipe, estão a cooperação com órgãos do governo no socorro e limpeza após as enchentes em Jedá; e o trabalho em um acampamento para migrantes, visitando e levando alimentos e remédios.

O NCB dá a seus funcionários a oportunidade de ministrar palestras sobre habilidades interpessoais a alunos de escolas. Além disso, ajuda os jovens empresários por meio de um programa de assessoramento, auxiliando-os a desenvolverem novas habilidades para que alcancem o sucesso.

O NCB autoriza os funcionários a dedicarem tempo àquelas atividades que precisam ser feitas durante o tempo de expediente, como ir a escolas.

O programa do NCB foi desenvolvido por meio de um processo estratégico, usando um “mapa de quem, o quê, onde e como” que incluía uma reflexão inicial sobre o que os funcionários gostariam de fazer e poderiam realizar, e os tipos de projetos que seriam úteis para os funcionários e o banco.

O **ENGAGE**, um programa do *Dubai Chamber Centre for Responsible Business* (Centro de Responsabilidade Empresarial da Câmara de Dubai), envolve voluntários de cerca de 24 empresas árabes e globais em projetos colaborativos com ONGs nos Emirados. Há três pontos focais – “Juventude e Educação para a Sustentabilidade”, que apresenta voluntários empresariais como “professores por um dia” na Universidade de Dubai; organizar o principal evento de arrecadação de fundos para a Al Noor, uma ONG que dá apoio e assistência a crianças com deficiência; e organizar uma feira de saúde a fim de aumentar a conscientização sobre as questões de saúde no local de trabalho.

A **Hikma**, uma das empresas líderes mundiais no ramo de produtos farmacêuticos, fundada na Jordânia e voltada principalmente ao mercado da região do Oriente Médio e Norte da África (MENA), acredita que “o engajamento ativo e efetivo na comunidade é parte essencial de nossa estratégia de responsabilidade empresarial”. O seu Dia Global de Voluntariado (*Global Volunteer Day*) afina-se com os objetivos da empresa, oferecendo oportunidades para os empregados promoverem a melhoria da saúde em suas comunidades. As atividades incluem a doação de sangue, a arrecadação de dinheiro para pesquisas médicas, e trabalhar em hospitais, jardins da infância e orfanatos.

Os funcionários da **Sayga**, a principal empresa do setor de alimentos no Sudão, participam anualmente do *Joy of Eid* (o nome do evento alude a uma celebração islâmica). Em 2010, essa iniciativa incluiu a entrega de sacolas de roupas, brinquedos e doces aos órfãos, crianças com deficiência e mulheres na prisão, assim como às famílias que ficaram desabrigadas devido às fortes chuvas e enchentes.

O **Americana Group**, com sede no Cairo e na cidade de Kuwait, a maior empresa de cadeias de restaurante na região do MENA, tem participado de modo significativo do INJAZ com voluntários que ensinam economia pessoal a crianças do ensino público. Os executivos da empresa atuam também como conselheiros da Associação dos Estudantes em Livre Iniciativa (*Students in Free Enterprise, SIFE*).

O **MTN Group**, uma empresa multinacional de telefonia móvel sediada na África do Sul, encoraja o voluntariado entre os empregados de todo o sistema. No Sudão, seus voluntários restauraram campos de futebol, distribuíram mosquiteiros para proteção contra a malária e reformaram um orfanato; na Síria, eles plantaram árvores e organizaram aulas de aprendizado de informática em orfanatos.

Das empresas que participaram deste Estudo sobre as Empresas Globais, duas relataram importantes iniciativas voluntárias na região. O Banco **HSBC** do Oriente Médio enviou mais de 70 funcionários da região para participar do programa *Climate Partnership* e tornarem-se Campeões do Clima, trabalhando para reduzir as emissões de carbono nos escritórios, residências e comunidades. O banco também engajou ativamente 140 voluntários do HSBC na região para ministrar aulas de conhecimentos financeiros básicos para crianças como parte do programa Mais do Que Dinheiro, do INJAZ, e para incentivar a educação ambiental por meio da HSBC Eco-Escolas Iniciativa Climática na Jordânia e nos Emirados Árabes Unidos.

No **Standard Chartered Bank**, embora haja um número pequeno de funcionários, eles estão ativamente envolvidos em projetos de letramento, orfanatos e atividades do Ramadã, trabalhando com caridades associadas aos líderes nacionais.

---

Agradecimentos ao INJAZ al-Arab, INJAZ do Egito, ao Dubai Chamber Centre for Responsible Business, ao National Commercial Bank da Arábia Saudita e ao Banco Audi do Líbano por seu auxílio.

# Medição e Avaliação



**Embora se reconheça a importância de avaliar o desempenho, os resultados e o impacto, há pouco investimento contínuo em medições e avaliações prolongadas e consistentes.**

**A**o serem questionados sobre o que mais desejavam aprender com este estudo, na maior parte das vezes os participantes incluíam alguma variante de “medição e avaliação” em suas listas.

Infelizmente, em nenhuma das quatro áreas principais de medição e avaliação – coleta de informações sobre o que está sendo feito, avaliação do desempenho do programa, medição dos resultados (*outputs*) e estudo de impacto – houve mais do que alguns poucos exemplos significativos com os quais foi possível aprender algo. A maior parte do que foi descrito como medição e avaliação era limitado, inconsistente e rotineiro.

Em resumo, apesar de manifestar um desejo de excelência e impacto em seu voluntariado, geralmente as empresas não estão investindo o que é necessário para determinar que essas metas sejam atingidas.

## Os desafios

Há vários motivos que explicam por que as empresas não estão fazendo os investimentos apropriados em medição e avaliação.

**1. Expectativas.** As expectativas das empresas a respeito da administração e responsabilidade do voluntariado e de outros aspectos do envolvimento da comunidade muitas vezes pareciam ser diferentes, menos rigorosas do que são em relação a outros aspectos de suas atividades. Dessa forma, há menos disposição de investir recursos humanos e financeiros que possam ser necessários para a medição e avaliação.

**2. Dados.** Uma barreira para algumas empresas é que elas simplesmente não coletam dados sobre o voluntariado em escala global de maneira regular. As expectativas quanto à coleta de dados no país ou região dos escritórios centrais normalmente são muito

## As Grandes ideias

Apesar de manifestar um desejo de excelência e impacto em seu voluntariado, geralmente as empresas não estão investindo o que é necessário para determinar que essas metas sejam atingidas.

Os negócios concentram-se mais em resultados de curto prazo do que em impacto de longo prazo – e isso tem implicações diretas na medição e avaliação do voluntariado.

As métricas utilizadas pelas ONGs para medir o impacto são um meio potencialmente importante e aceitável de as empresas estimarem o impacto dos voluntários.

mais rigorosas do que em relação às partes mais distantes do sistema empresarial. Muitas vezes, os únicos dados que se enviam à sede são relatos a partir da experiência prática. Muitas empresas neste estudo permaneceram no ponto em que tentam simplesmente coletar informações básicas sobre a natureza e a dimensão das iniciativas de voluntariado de toda a empresa. Outras estão lutando para conseguir desenvolver e construir a aceitação de sistemas de informação com algum grau de padronização em todo o mundo, por vezes diante de práticas empresariais gerais que se mostram ambivalentes diante desses esforços.

**3. Complexidade.** Na **C&A**, reconhece-se que as iniciativas voluntárias são processos complexos, em que “algumas medições são possíveis, mas não fazem justiça ao programa”. A meta da empresa é estruturar um sistema de avaliação que permita o aprendizado e a reflexão, mas que também forneça dados sobre impacto e transformação. O desafio “de assegurar que o que é importante permaneça importante e que o que é secundário continue secundário não é uma tarefa tão trivial assim. Muitas vezes o que é secundário pode se tornar importante e o que é importante pode se tornar secundário”.

**4. Metas.** Frequentemente, metas e medições claras não são definidas de antemão. Em algumas empresas, há uma resistência contra a ideia de que programas voluntários sejam regidos “pelos números”. O estabelecimento de metas rígidas de níveis de envolvimento parece contradizer as ideias de algumas pessoas sobre o que vem a ser o voluntariado, como se isso eliminasse o aspecto “voluntário” da atividade, em vez de servir como uma demonstração de compromisso empresarial.

**5. Comprovação.** Uma forma diferente, mais “suave” de comprovação pareceu ter maior aceitação para medir e avaliar o voluntariado em comparação com outras atividades profissionais. Existia uma confiança maior em relatos, observações e apreciações do senso comum do que em dados concretos. Uma noção subjetiva de como as pessoas se “sentiam” sobre sua experiência com o voluntariado era pelo menos tão importante, se não mais, do que uma medida objetiva.

As informações de ONGs parceiras sobre quão bem as atividades são realizadas parecem por vezes ser aceitas sem maior análise, sem questionar se as ONGs poderiam estar relutantes em criticar as empresas das quais dependem para terem voluntários, apoio financeiro e aval.

**6. Recursos.** Existe uma percepção de que o tempo, as habilidades e o dinheiro necessários para medições e avaliações seriam excessivos. Isso é especialmente verdade em relação à estimativa de impacto. Os programas de voluntariado empresarial talvez não estejam posicionados dentro da empresa nem sejam apoiados internamente de forma que possam se beneficiar de seus recursos mais amplos para medição e avaliação.

**7. Modelos.** A ausência de modelos padronizados aceitos globalmente para a coleta de dados sobre o voluntariado empresarial significa que não há nenhum modo de agregar com facilidade os dados de diferentes empresas. Não há nenhuma estrutura óbvia que as empresas possam adotar para a coleta de dados que assegure que há coerência entre as empresas sobre o que está sendo contabilizado. Como resultado, não há dados comparativos significativos disponíveis às empresas em relação aos quais possam medir os esforços (*inputs*) e os resultados (*outputs*).

**8. Padrões.** Como não há padrões globais geralmente aceitos para programas do voluntariado empresarial, não há maneira fácil de comparar a organização e o desempenho gerais do programa de uma empresa nem com os padrões objetivos, nem com os programas de outras empresas. Embora tenha havido esforços para desenvolver essas ferramentas, nenhuma tem sido amplamente apoiada ou adotada pelas empresas, colocando em questão o compromisso delas com esse nível de auto avaliação.

## Inovação e práticas inspiradoras para avaliar o impacto

Anant Nadkarni, vice-presidente de Sustentabilidade Empresarial do Grupo Tata, sugere uma visão desafiadora de por que o estudo de impacto é menos importante na avaliação das iniciativas voluntárias.

“Para os negócios são importantes os resultados dos ciclos trimestrais ou anuais, sem muita preocupação com impacto”, diz ele. “O impacto está além da linguagem dos negócios, mais em termos de bem-estar e valor humanos de longo prazo. Os voluntários, por natureza, são mais determinados, pró-ativos e focados nas consequências finais – e, assim, tendem a ter uma visão de longo prazo. Estão dispostos a esperar pelo futuro mais distante. Os diretores e executivos geralmente não têm essa perspectiva total.”

Ele chega a sugerir cinco áreas em que a avaliação de impacto é crucial:

- Está criando uma cultura de inovação?
- É uma inovação sustentável – isto é, é boa para o bem-estar das pessoas?
- É uma inovação que traz mudanças transformacionais nos valores sociais?
- Está desenvolvendo as paixões, os talentos e as habilidades das pessoas?
- Está fortalecendo a reputação da empresa?

Internamente, grande parte da avaliação da Tata utiliza a metodologia de estudo de caso, com um modelo de relatório de projetos de desenvolvimento social. A Tata coleta dados sobre o histórico, descrições de atividades, dados de saída – mas, o que é mais importante, é uma estrutura para a reflexão e análise, um meio de “compartilhar o que se aprende e o que no projeto estimula todos a levarem-no adiante: o que afinal mudou entre as pessoas, o que mudou para você”.



## Vale: dos diagnósticos para os planos, para as ações, para a avaliação

A **Vale**, com sede no Rio de Janeiro, Brasil, é a segunda maior empresa mineradora do mundo, com presença em 38 países. Em seu núcleo, é uma empresa de engenharia com uma forte cultura de abordagem lógica e disciplinada do trabalho.

Essa abordagem fica evidente no trabalho da Fundação Vale, o veículo por meio do qual a empresa contribui para “o desenvolvimento integrado – econômico, ambiental e social” das áreas onde a Vale opera. Por meio da Fundação, a abordagem se estende aos esforços dos voluntários da empresa, organizados em 31 comitês de empregados que incluem uma mistura de iniciativas empresariais e iniciativas dos empregados.

A atuação da Fundação está estruturada como uma “administração de impacto” que busca maximizar o impacto positivo e minimizar o negativo.

Começa com o robusto sistema de Diagnósticos Integrados em Socioeconomia. Feitos por especialistas externos contratados pela Fundação, os relatórios de diagnóstico fornecem uma análise detalhada das necessidades e dos recursos nas áreas onde a empresa opera. Esses dados são fornecidos aos gerentes de operações da empresa, governos estaduais e locais, ONGs parceiras e comitês de voluntários.

Esses relatórios formam a base para o desenvolvimento dos Planos de Gestão de Investimento Social, que correspondem às três áreas de ação da Fundação: infraestrutura pública; gestão pública aprimorada, educação e saúde; e desenvolvimento humano e econômico.

O projeto Engenheiros na Escola se originou desse processo. Os diagnósticos confirmaram que a qualidade da educação é um grande problema no Estado do Maranhão, no nordeste do Brasil. A Fundação iniciou um programa de cinco anos com uma ONG parceira e com municípios locais para melhorar a administração escolar e o desempenho dos professores.

Mantendo-se pronta a atender às necessidades locais, a Fundação percebeu que algumas prefeituras não dispunham de especialistas para completar a análise de engenharia necessária de suas escolas e, portanto, não poderiam receber financiamento governamental para as reformas.

A Vale aceitou o desafio de completar a avaliação das escolas em um único mês. A tarefa leva cerca de quatro horas nas dependências da escola e depois o registro *online* da planta física da escola.

Os engenheiros voluntários foram recrutados tanto dentro da empresa quanto de quatro de seus fornecedores. Eles trabalharam durante dois fins de semana para fazer avaliações e então, na semana seguinte, desenvolveram as plantas, organizaram o material em CDs e entregaram-no às secretarias municipais de educação.

Ao fim do prazo, 161 voluntários haviam contribuído com 2.300 horas e atendido 71 por cento da demanda (132 escolas de um total de 187), beneficiando, em última análise, mais de 12 mil alunos.

Os avaliadores concordam que “se você não sabe aonde quer chegar, nunca saberá se chegou lá”. A Vale tem levado isso a sério, criando uma base sólida de ação e de avaliação do sucesso.

Na **Tata Consultancy Services**, empregados voluntários elaboram métodos de avaliação de impacto para iniciativas programáticas específicas. Muitas vezes isso é feito por meio de pesquisas junto ao que identificaram como a “comunidade beneficiária”, inclusive aquelas feitas antes e depois da intervenção para entender as diferenças que as ações provocaram.

A **Pfizer** é uma grande líder em avaliação de impacto. Desde 2003, vem trabalhando com o *Center for Global Health & Development* (Centro de Saúde e Desenvolvimento Global) da Universidade de Boston para avaliar tanto o desempenho dos voluntários da Pfizer em seu programa Parceiros Globais da Saúde (*Global Health Fellows*) em comparação com os objetivos específicos de desenvolvimento profissional da sua missão quanto o impacto social do programa. O resultado é um conjunto de ferramentas e medidas que podem ser adotadas e adaptadas por outras empresas para avaliar suas iniciativas voluntárias internacionais.

Algumas empresas apoiam-se nas métricas normalmente utilizadas pelas ONGs com quem têm parceria. Os voluntários da **BD**, em seu grande envolvimento com o PEPFAR (*The U.S. President's Emergency Plan for AIDS Relief*, ou Plano de Emergência do Presidente dos Estados Unidos de Combate a AIDS) na África subsaariana, realizam tarefas altamente técnicas, trabalhando em colaboração próxima com os Estados Unidos, com órgãos governamentais de cada país e ONGs. Há medidas de referência e testes regulares que demonstram claramente quando houve alguma melhoria.

Historicamente, a **Motorola** prefere começar com modelos comprovados de avaliação, julgando que o ônus de partir do zero não apresenta uma boa relação custo-benefício. Eles esperam que seus parceiros mostrem o caminho. Por exemplo, a First Robotics, com quem

a empresa se aliou para juntar engenheiros e cientistas voluntários com alunos do estudo fundamental II e do ensino médio, trabalha com organizações de pesquisa e universidades para buscar evidências de seu impacto no desempenho acadêmico e nas escolhas de carreira dos alunos.

A Fundação Motorola financiou um esforço colaborativo das *Girl Scouts of America* (Bandeirantes da América), do *National Center for Women and IT* (Centro Nacional de Mulheres e Informações Tecnológicas) para pesquisar práticas promissoras em informações tecnológicas informais e educação científica para meninas. Ao identificar o que comprovadamente funciona, a empresa pode ter certeza de que investir dinheiro e voluntários em programas que utilizam essas abordagens terá um impacto.

- \* A **HSBC** no Brasil está desenvolvendo uma abordagem multifacetada para avaliar seus projetos voluntários:
  - Medições dos *outputs*, dos resultados.
  - Percepções das ONGs parceiras e/ou dos beneficiários diretos do projeto sobre o que mudou para eles como resultado do trabalho – por exemplo: “as crianças agora conseguem escrever melhor”.
  - Pesquisa pré-projeto de empregados voluntários a fim de identificar habilidades que eles imaginam que poderão desenvolver por meio da participação, e pesquisa pós-projeto para determinar se isso aconteceu.
  - Opiniões dos voluntários sobre o que eles alterariam no processo do projeto para torná-lo mais eficiente.
  - Indicadores para cada meta e objetivo do projeto a fim de determinar se foram atingidos.

Fundamental para isso é o desenvolvimento de indicadores e perguntas que sejam claras e para as quais seja fácil obter respostas. A **GE** acompanha várias medidas de atividade centralizadamente, mas acredita que a avaliação de impacto “é uma parte natural do desenvolvimento das parcerias com as ONGs. Temos o compromisso de ajudá-las a cumprir as suas missões”. Dessa forma, as métricas utilizadas por essas parceiras são vistas como uma medição válida pela GE também.

Para a **Dow**, é importante saber o que acontece com as ONGs parceiras após o trabalho de seus voluntários ter terminado; trata-se de uma reflexão a respeito de seu impacto. As recomendações de mudanças organizacionais foram efetuadas? A prestação de serviços ou a produção aumentaram? Eles arrecadaram mais fundos? São agora capazes de ampliar seus esforços?

Para a **Disney**, como para muitas empresas, o desafio é como ir além das medições de resultados nas atividades que podem resistir a qualquer medição concreta de impacto. O que isso significa, por exemplo, para uma criança que tem o seu desejo realizado ou que recebe a visita de um personagem da Disney? Não há um “Medidor de Felicidade” verdadeiramente capaz de medir o impacto que essa experiência pode ter na família.



## Pense a respeito...

A avaliação começa com uma noção clara do que se quer conseguir. As metas vêm antes das medições. As medições vêm antes das técnicas de coleta de dados.

Tudo pode ser medido. Mas isso não significa que seja necessário medir tudo. Escolha indicadores fundamentais e o meio mais eficiente de medi-los.

Dados são conhecimento. É alimento para reflexão e análise. Não tenha pressa, envolva os voluntários principais e aqueles próximos a você na interpretação dos dados, para criar o conhecimento de que você precisa para tomar decisões.

# Ásia-Pacífico

**Espalhada por um terço da superfície terrestre do planeta e com bem mais da metade da população mundial, abrigando duas das nações mais populosas, a Ásia-Pacífico é uma região de infinita diversidade, múltiplas culturas e uma forte influência no panorama mundial.**

Em relação ao voluntariado empresarial, cinco de seus maiores países vão de um lado a outro do espectro – do desenvolvimento relativamente mais maduro no Japão, na Coreia e na Austrália até novos modelos emergindo rapidamente na China e na Índia.

No **Japão**, 80% das empresas que responderam em 2008 a uma pesquisa nacional da Nippon Keidanren, a principal associação nacional de negócios, relataram haver instalado algum tipo de sistema de apoio para o voluntariado de funcionários, um aumento de 20% em relação a seis anos antes<sup>1</sup>.

No estudo *Giving Korea* 2007, da Beautiful Foundation, uma fundação comunitária nacional, 64,4% das empresas entrevistadas identificaram o voluntariado como sendo uma de suas práticas de RSE. Um terço das empresas disse que o envolvimento dos funcionários passava dos 50%, enquanto a média da taxa de participação era de 40%.<sup>2</sup>

Ambos os países contam com empresas que desenvolvem o que pode ser chamado de programas de voluntariado empresarial “de nível internacional”. Exemplos na Coreia incluem a Samsung, a Hyundai e o SK Group, todos participantes do Estudo sobre as Empresas Globais deste projeto, e a Kyobo Life Insurance, que formou parcerias estreitas e mutuamente benéficas com ONGs. No Japão, são exemplos a Fujitsu e o SK, participantes do estudo, e a NEC com o seu “Make-a-Difference Drive” e um novo foco em atividades *pro bono* para empregar as habilidades profissionais dos funcionários no apoio de empreendedores sociais. Esse foco no que no Japão é chamado de voluntariado *pro bono*, em paralelo direto com o voluntariado baseado em habilidades em outras regiões, marca um ponto decisivo para as iniciativas do voluntariado empresarial no país.

O Grande Sismo de Hanshin em 1995 renovou o interesse no voluntariado no Japão tanto por parte de indivíduos quanto de empresas quando se percebeu a importância crucial da reação do setor privado e dos cidadãos àquele desastre – assim como o terremoto e subsequente tsunami de 11 de março de 2011 causou uma multiplicação no número de voluntários.

Entretanto, segundo alguns observadores, nos 15 anos que se seguiram a Hanshin, o voluntariado empresarial foi, com apenas algumas exceções, caracterizado por atividades “superficiais”, levando os funcionários voluntários a realizar trabalhos muito aquém de suas habilidades.

Nos últimos dois anos, isso começou a mudar, com o surgimento de esforços para promover o voluntariado baseado em habilidades a fim de apoiar as ONGs em campos como contabilidade, tecnologia de informações, gerenciamento de recursos humanos, vendas, serviços ao cliente e desenvolvimento de websites. Tem havido uma resposta constante e cada vez mais positiva tanto de pessoas com habilidades individuais quanto de empresas.

As opiniões daqueles que observam o voluntariado empresarial na Coreia sob o ponto de vista da comunidade são um pouco semelhantes. A Coreia é um ambiente muito competitivo, e as empresas, especialmente as maiores, que dependem bastante do público e da autorização governamental para atuar, buscam sempre que possível melhorar sua imagem. O voluntariado certamente pode ser um aliado nessa busca.

Na **Austrália**, é tempo de grande otimismo em relação ao voluntariado empresarial, uma sensação de que um novo crescimento significativo está por vir, segundo as empresas que participaram de uma discussão sobre o “estado da arte” em 2010.

O ímpeto vem, em grande parte, das próprias empresas. As pessoas estão buscando se envolver com a comunidade por meio de seus locais de trabalho muito mais do que antes. A maior mobilidade significa que muitas vezes o seu local de trabalho é a própria comunidade onde eles vivem. Há uma fusão entre “o que eu faço no trabalho” com “o que faço fora do trabalho”, e as pessoas encaram suas vidas como um todo.

Jovens funcionários, que trazem suas experiências como voluntários desde até mesmo o ensino fundamental, esperam encontrar oportunidades semelhantes disponíveis por meio de seus empregadores. No longo prazo pode-se inferir que isso também reduzirá a resistência de gerentes médios ao voluntariado, à medida que esses novos trabalhadores assumam essas funções. Com a expansão do voluntariado empresarial, fica cada vez mais difícil para as empresas se distinguirem das outras. Por isso há uma pressão constante em direção a projetos “carro-chefe” ou “de marca”, muitas vezes realizados em escala maior, com maior probabilidade de chamarem a atenção da mídia. Um dos resultados disso é a tensão criada no relacionamento entre empresas e ONGs, especialmente se a prioridade passa a ser atender primeiro às necessidades da empresa em vez de as necessidades das ONGs. Nesse contexto, porém, esses mesmos observadores argumentam que o voluntariado empresarial continuará a crescer, que evoluirá à medida que as empresas passarem a entender seu valor estratégico para além da valorização de sua imagem, e que novos modelos surgirem e forem testados e adotados.

Com o compromisso com a RSE firmando raízes na **Índia**, as empresas começam a desenvolver um voluntariado que reflete o que uma empresa batizou de “Jeito Indiano” da nação multicultural.

O Tata Group, participante do Estudo sobre as Empresas Globais, é único no sentido em que sua cultura de responsabilidade social e envolvimento comunitário, inspirada por seu fundador, permeiam as atividades.

Mas outras empresas estão criando suas próprias abordagens.

O voluntariado na **Larsen and Toubro** cresceu com a expansão da empresa, concentrando-se em grande parte na educação fundamental nas vizinhanças de suas instalações. Eles começaram uma avaliação longitudinal do impacto do trabalho nas escolas. A **Mahindra Satyam** opera com um modelo em três níveis de voluntariado que inclui a defesa das “causas justas” e mais de 500 equipes chamadas de “Sete Magnânimos” que planejam e lideram os projetos.

Os voluntários da **National Thermal Power Corporation** (NTPC) introduzem o E-VOICE (sigla para *Employees Voluntary Organizations for Initiatives in Community Empowerment*, ou Organizações Voluntárias de Funcionários em Iniciativas pelo Fortalecimento da Comunidade) em projetos nas áreas de educação, saúde e desenvolvimento econômico.

Os funcionários da **Infosys** estão envolvidos em uma grande variedade de atividades, inclusive o programa de almoços da Akshaya Patra Foundation, que serve mais de um milhão de crianças em sete estados.

Embora as empresas ocidentais tenham levado o voluntariado a muitas de suas operações na **China**, as empresas chinesas vêm desenvolvendo suas próprias abordagens. Estas geralmente se desenvolvem a partir de “associações voluntárias” que atuam sob a égide da Liga da Juventude Comunista de China, que é responsável pelo apoio à “juventude” até os 40 anos. Seguem três exemplos.

A **China Mobile**, a maior operadora de celulares do mundo, com mais de 600 milhões de assinantes e uma das 10 maiores marcas do mundo, está desenvolvendo um programa de voluntariado em todo o seu sistema, trabalhando por intermédio de suas subsidiárias provinciais. Em Pequim, uma política básica foi firmada em 2007, e sua estrutura funcional foi replanejada em 2010. Agora o voluntariado está começando a ser reconhecido como parte da cultura empresarial.

A **Amway China** trabalha com um modelo bem organizado incluindo mais de 180 associações de voluntários locais e mais de 50 mil voluntários atuando em programas prioritários da empresa voltados ao bem-estar infantil e à proteção ao meio ambiente. Eles desenvolveram uma estrutura de gestão nacional e oferecem treinamento, auxílio na comunicação e apoio motivacional, importantes para as associações.

Por 10 anos, funcionários e aposentados da **Shougang Corporation** (Capital Steel) têm trabalhado como voluntários em atividades em prol do bem-estar social nos arredores das instalações da empresa, com ênfase especial no ensino de crianças de famílias pobres com menor acesso a uma educação de qualidade.

*Many thanks to Dr. Kang-Hyun Lee, Volunteer 21, Seoul Volunteer Center, BBB, Prof. Yong-Hee Yang of Hoseo University, Hyundai Motor Group, Samsung and SK Telecom, all in Seoul; to Akiko Seto, Tetsuyo Murakami, Nippon Keidanren Japan Philanthropic Association, Fujitsu and SOMPO Insurance in Seoul; to Cary Pedicini and Peter Cocks at Volunteering Australia, BHP Billiton, National Australia Bank and the companies that joined our roundtable discussion, all in Melbourne; and, to all those at the Tata Group with whom we met.*

**Footnotes:** 1. Summary Report for CSR Activity Report, Nippon Keidanren, 2009, and interview with Mr. Kazuo Yoshida, Manager, Political and Social Affairs Bureau.  
2. Giving Korea 2007. The Beautiful Foundation, Seoul.



**Estão surgindo exemplos do uso inovador da tecnologia para auxiliar tanto a prática quanto o processo do voluntariado empresarial, mas, na maioria das vezes, a utilização da tecnologia tende a ser rotineira e limitada.**

Uma descoberta surpreendente neste estudo foi que a maioria das empresas continua usando a tecnologia de uma maneira relativamente rotineira para promover e auxiliar as suas iniciativas de voluntariado, mesmo quando a utilizam amplamente nas suas operações comerciais e nas relações com os clientes.

Na maioria dos casos, esta situação parece ser resultado da falta dos recursos adequados. Muitas empresas, por exemplo, expressaram frustração com as limitações e a velocidade de resposta dos seus fornecedores externos de software, sentindo que muitos encaravam esse trabalho com “uma mentalidade de ONG”, sem estarem sintonizados com as necessidades e realidades da empresa. Os exemplos a seguir mostram como isso levou algumas empresas a desenvolver seus próprios sistemas e portais internamente. Tomar tal atitude pode ser um empreendimento caro e demorado, exigindo um forte apoio executivo.

A questão da acessibilidade é um problema sério para algumas empresas. Os funcionários de linha de produção, por exemplo, às vezes têm acesso limitado ou nenhum acesso aos computadores no local de trabalho. Algumas empresas reconhecem que as suas ferramentas *online* foram projetadas para atender às necessidades da empresa, e não para serem úteis para os funcionários, que são desencorajados a utilizá-las.

Existem também barreiras reais ao uso de redes sociais em várias empresas nas quais os funcionários têm o acesso a essas ferramentas bloqueado nos sistemas da empresa ou durante o expediente.

Ao mesmo tempo, há um impulso crescente entre as empresas participantes para o fortalecimento e expansão do uso eficaz e inovador da tecnologia para auxiliar o trabalho voluntário – tornando mais fácil que os funcionários façam voluntariado, proporcionando ferramentas que aumentam o impacto desse trabalho voluntário, usando a tecnologia como um veículo para a sua realização.

Existem vários exemplos excelentes de empresas que desenvolveram novas ferra-

## As Grandes Ideias

Os portais *online* podem servir para diversas funções, desde tarefas rotineiras de administração, passando pelo acesso a ferramentas que melhoram a qualidade e o impacto do voluntariado, até o compartilhamento de histórias, aprendizados e novas oportunidades para que outras pessoas também se engajem.

Podem se construir sólidas parcerias com recursos internos de TI para prover ferramentas fáceis de usar para os funcionários e gestores do programa.

O voluntariado virtual e o microvoluntariado proporcionam novas formas para que os funcionários façam sua ação no local de trabalho de forma conveniente e de alto impacto em potencial.

mentas online para apoiar o voluntariado de seus funcionários – principalmente por meio de portais, alguns multilíngues, que incluem textos informativos e certos recursos de redes sociais para os funcionários trocarem experiências e ideias.

O portal *On Demand Community*, da **IBM**, descrito em detalhe no quadro lateral, foi o precursor, sem sombra de dúvida. Mas atualmente outras empresas estão construindo suas próprias versões, elaboradas para atender à A plataforma *Neighbor-to-Neighbor* (De Vizinho a Vizinho), da **UPS**, foi desenvolvida internamente a partir de um compromisso do Diretor do Departamento de Tecnologia e Informações e a sua equipe de criar um sistema moderno como uma contribuição ao compromisso da UPS com a comunidade. Depois de um período inicial de funcionamento apenas nos Estados Unidos a plataforma já está sendo implantada globalmente.

Essa plataforma cumpre três funções principais. A primeira é permitir que os coordenadores do voluntariado na UPS anunciem oportunidades de voluntariado na empresa de forma visível para os funcionários por meio de uma “mensagem-chave” que aparece quando eles entram no portal da empresa. A segunda é possibilitar aos funcionários se inscreverem em atividades online, assim como registrarem as horas de voluntariado prestadas. Além disso, eles podem registrar e acompanhar não apenas as suas horas de voluntariado, mas também as de seus familiares e amigos, se desejarem. A terceira função é dar à empresa a possibilidade de agrupar as horas registradas, de modo que possam ser rastreadas por local, país, empresa ou organização beneficiada. Esta última possibilidade é importante, porque todos os beneficiados da Fundação UPS precisam receber pelo menos cinquenta horas de voluntariado da parte dos empregados da UPS. Em obediência às leis de privacidade, principalmente na Europa, há uma cláusula permitindo que as horas sejam informadas anonimamente, protegendo, assim, os dados a respeito dos funcionários.

O Sistema de Gestão de Voluntariado *online* do **Citi** está disponível para funcionários em 11 línguas. Esse sistema coloca à disposição de todos os funcionários do Citi a capacidade de localizar, por meio de um portal, oportunidades de voluntariado patrocinadas pelo Citi, assim como monitorar as suas horas de trabalho voluntário prestadas. Quatrocentos líderes de equipes de voluntários têm direito de acesso especial para anunciar eventos de voluntariado. Com o auxílio desse sistema, o Citi promove o Dia Global na Comunidade, que envolve anualmente cerca de 45 mil voluntários. Embora a iniciativa de Web 2.0, que deveria abranger todas as empresas do Citi, não tenha sido tão bem-sucedida quanto se esperava, os novos Conselhos de Voluntários locais estão pensando em desenvolver as suas próprias redes locais.

O Portal WE foi desenvolvido para aumentar o impacto da **Nike** na comunidade, incentivar o engajamento de mais funcionários e oferecer a 36 mil funcionários no mundo todo uma plataforma para promover as atividades comunitárias que mais lhes agradam. O Portal WE possibilita que os funcionários encontrem locais para prestarem trabalho voluntário, registrem as horas prestadas de voluntariado, divulguem eventos e oportunidades de voluntariado e mantenham um blog. O campo *WE Giving* do portal oferece aos funcionários a oportunidade de fazer doações em dinheiro – a Nike completará a contribuição com a mesma quantia doada pelo funcionário.

A plataforma da **SAP** oferece acesso a informações sobre projetos, registro *online* em projetos, kits de recursos para os voluntários embaixadores e “wikis” por meio dos quais os voluntários embaixadores podem publicar relatos de seus projetos. Devido à grande dependência da empresa das comunicações online, o conteúdo da plataforma circula por toda a empresa continuamente.

## O programa *On Demand Community*

O programa *On Demand Community* (ODC) da **IBM** é o líder na área, funcionando como um modelo de suporte *online* ao voluntariado. Voltado tanto para os 400 mil funcionários na ativa quanto para os mais de 16 mil aposentados no mundo todo, o ODC é agora a base central do trabalho voluntário de todos os funcionários da empresa. São 180 mil usuários registrados de 84 países, sendo 48 por cento nos Estados Unidos e 52 por cento em outros países. Mais de 11,5 milhões de horas já foram registradas, tanto em programas da IBM quanto em outros esforços voluntários.

De acordo com a descrição do site da IBM, “O principal objetivo [do ODC] é impulsionar mudanças significativas e mensuráveis dentro das agências e organizações que, de outra maneira, nunca teriam tido acesso a esse nível de apoio ao voluntariado”. Assim, o ODC não é apenas uma ferramenta de gestão. Ele é também um centro de recursos para dar um apoio substancial aos voluntários da IBM. Inclui cerca de duzentas ferramentas e recursos, alguns em 17 línguas diferentes – apresentações *online* atuais, vídeos, links para sites de referência, programas de computador e documentos que auxiliam o trabalho voluntário nas áreas de interesse prioritário da IBM: aperfeiçoamento do aprendizado nas escolas, superação da exclusão digital e aprimoramento das estratégias de negócios e dos resultados para as entidades sem fins lucrativos por meio da tecnologia.

Com o ODC, os funcionários da IBM podem acessar programas de ofertas de voluntariado, como o MentorPlace, um programa da IBM que conecta estudantes e profissionais em um canal *online* aberto a fim de fornecer assistência acadêmica e aconselhamento profissional. Organizado por local de trabalho em quase quarenta países onde a IBM atua, o programa combina treinamento em tecnologia, interação *online* e, em alguns locais, encontros ao vivo, tudo com o auxílio dos softwares da IBM.

Os funcionários da IBM usam o ODC para avaliar as suas habilidades, para fazerem cursos *online* de treinamento de voluntários, procurar oportunidades de ação, ter acesso às ferramentas do programa e monitorar as suas horas de trabalho voluntário.

## V2V

O V2V é uma rede social inovadora que promove o contato direto entre voluntários, possibilitando que eles colaborem em projetos e apoiem uns aos outros.

No campo dos negócios, o V2V ajuda as empresas a promoverem e gerenciarem os seus esforços voluntários. Ele personaliza um ambiente de rede social exclusivo para cada empresa cliente, conectando funcionários, organizações sem fins lucrativos e visitantes. Por estar direcionado tanto a negócios como a metas pessoais, o V2V se tornou uma ferramenta de gestão de voluntariado essencial para as empresas no Brasil.

O V2V permite aos voluntários criarem seus próprios perfis e atividades para recrutar outros voluntários, assim como registrar os resultados das suas ações. Além de criar suas próprias ações, os funcionários também podem participar de ações de voluntariado empresarial e comitês de voluntariado.

As empresas têm controle administrativo e acesso a relatórios sobre os resultados de seus programas em tempo real. Elas podem convidar instituições parceiras a anunciar diretamente as suas ofertas de voluntariado. O V2V oferece também a possibilidade de contar com páginas e funcionalidades específicas, para que cada uma das instalações da empresa (lojas, filiais, unidades) entre em contato com a comunidade local e promova o seu trabalho voluntário.

A C&A descobriu que o uso do seu Portal V2V é promovido de modo mais eficiente em suas lojas de varejo. Por exemplo: os gerentes e funcionários voluntários se reuniram no refeitório com seus próprios laptops, instalaram um telão e convidaram todos a se registrarem, para ver como o sistema funciona e saber utilizá-lo. Agora eles têm 5.500 voluntários inscritos, uma troca de 20 mil e-mails e uma média de 260 mil visitas ao portal por mês.

O V2V foi desenvolvido no Brasil em 2004, pelo Programa Voluntários, nacional, coordenado pela primeira-dama em parceria com a IBM Brasil, a TV Globo e a Globo.com, e atualmente é utilizado por 12 empresas.

## >>Tecnologia para Consolidar e Crescer

Os portais e atividades relacionadas podem ser fundamentais para o processo de consolidação, fortalecendo e expandindo o voluntariado.

Para o **National Australia Bank** (NAB), a criação de um “quiosque self-service” online, em 2004, foi um passo fundamental para o gerenciamento unificado do trabalho voluntário, que antes era estruturado por meio de sistemas múltiplos compostos por unidades separadas. Agora existe um único sistema, fornecendo dados que permitem a troca de informações entre os voluntários em toda a empresa.

O sistema “*Volunteer Planner*” (Planejador Voluntário) está no centro do seu programa de horas livres. Os funcionários podem encontrar oportunidades de voluntariado e inscreverem-se naquelas que forem de seu interesse. O sistema gera uma resposta automática de aceitação que é enviada em cópia para o gerente do funcionário. Alguns dias antes da data da atividade, o sistema envia um lembrete. Após a atividade, o sistema gera um e-mail pedindo feedback a respeito do projeto. O feedback é compartilhado com a ONG beneficiada.



A **Ford** desenvolveu seu próprio sistema de software como parte de reestruturação geral dos seus esforços voluntários. Esse sistema contribuiu para a meta da empresa de “mudar a dinâmica” com as ONGs parceiras, oferecendo novo acesso direto ao sistema da Ford para anunciar projetos de voluntariado. Quando os funcionários se inscrevem *online*, são criadas equipes ad hoc que atravessam toda a estrutura organizacional, reforçando a nova cultura de “Uma Ford” que está em implantação. Isso também permite que os funcionários interessados em oportunidades de voluntariado baseado em habilidades possam se registrar e serem notificados pelo sistema quando uma oportunidade for identificada.

Como parte do lançamento do sistema de gestão de voluntariado *online*, a **FedEx** criou uma equipe de mídia social que está usando o Facebook, YouTube, Twitter, blogs e o canal de vídeo interativo da empresa para coletar e compartilhar relatos de voluntariado de seus funcionários. A iniciativa vem apoiar uma campanha interna de narração de histórias criada para despertar a conscientização dos funcionários.



Em dezembro de 2010, a **Pfizer** lançou a sua Rede VOL.UNTEERZ, uma plataforma interativa que possibilita um envolvimento ativo por parte dos funcionários da Pfizer. Eles podem compartilhar oportunidades de trabalho voluntário e recrutar voluntários; encontrar ofertas de voluntariado que sejam de seu interesse; monitorar o registro de horas; e explorar os seus recursos de auxílio à organização de atividades. A Fase Um de implementação ocorreu em sete dos países em que a Pfizer opera.

O lançamento foi precedido pelo Desafio VOL.UNTEERZ, um período de seis semanas durante o qual os funcionários foram convidados a contar as suas histórias de trabalhos voluntários. Todos os funcionários tiveram a oportunidade de participar de uma votação *online* dos projetos “mais inspiradores”. Em seguida um painel de funcionários divulgou os 25 projetos mais votados, que receberam uma contribuição financeira da Pfizer. Até o final do Desafio, 668 projetos de 41 países tinham se inscrito, 13 mil usuários haviam visitado o site e mais de 22 mil votos haviam sido computados.

Todo o quadro de funcionários do **Standard Chartered Bank** pode usar o portal *Volunteer* da empresa para compartilhar fotografias e histórias de voluntariado. Eles também podem anunciar oportunidades de voluntariado como um meio de recrutar outros funcionários para participarem.

A **Monsanto** enfatiza o voluntariado direcionado aos funcionários, tanto individual quanto em equipe. O sistema *online* da empresa apoia essas iniciativas,

dando aos funcionários a oportunidade de sugerirem projetos e ações voluntárias e de convidarem seus colegas de trabalho a participar. O sistema também permite a monitoração de horas e, quando as vinte horas do voluntário em uma organização são atingidas, emite a requisição *online* de uma contribuição de 250 dólares para essa organização.

## >> **Voluntariado Online**

Apesar de ainda não estar totalmente disseminada, a tecnologia está abrindo caminho dentro das empresas como uma nova forma de os funcionários realizarem trabalho voluntário – por meio do voluntariado online, que constrói relações prolongadas de formação e tutoria; do microvoluntariado, que facilita contribuições individuais para ações maiores, e dos projetos de longa distância baseados em habilidades.

\* Em 2010, a **Kraft Foods** fez uma parceria com a Sparked para criar um programa-piloto online de microvoluntariado. Mais de cinquenta funcionários participaram, ajudando 48 ONGs a trabalharem em questões relacionadas à saúde, nutrição e crianças em 38 países. As principais habilidades utilizadas foram marketing, vendas e mídia social. Esses novos tipos de oportunidades foram recebidas com um índice de aprovação esmagador por aqueles que contribuíram: comentaram como havia sido fácil encaixar o trabalho nos seus cronogramas, e 92 % disseram que o microvoluntariado deveria ser oferecido a todos os funcionários. Como disse um deles: “Eu não tenho tempo para me dedicar a outras atividades voluntárias neste momento, mas dessa forma posso, pelo menos, contribuir de alguma maneira”.

Um voluntário da Kraft Foods usou seus conhecimentos de línguas para traduzir pedidos de financiamento do inglês para o espanhol para uma ONG internacional, ampliando o acesso a financiadores. Outra usou as suas habilidades em redes sociais, compartilhamento e gestão de conteúdo para aconselhar uma ONG sobre como utilizar os perfis do Facebook para ampliar a conscientização sobre o seu trabalho.

A tecnologia também permite a voluntários em diversas partes do mundo trabalhar da forma que lhes for mais conveniente em um esforço conjunto que pode exercer um impacto extraordinário.

\* O **Linklaters** estabeleceu uma parceria com os Advogados Sem Fronteiras para tornar disponível todo o conjunto de jurisprudência da Libéria aos juízes e advogados do país. O sistema legal liberiano é baseado no *Common Law* (direito consuetudinário) e nos precedentes dos tribunais, mas os juízes tinham acesso apenas limitado e esporádico às decisões anteriores, e não havia uma forma de indexação abrangente dos mais de quarenta volumes de jurisprudência.

Cento e setenta advogados do Linklaters em todo o mundo revisaram e resumiram 3.200 processos. Os processos foram enviados em grupos de dez a vinte por correio eletrônico aos advogados, para que estes pudessem trabalhar a distância, conforme sua conveniência, ao longo de um período de três a quatro semanas, enviando, ao final, resumos dos processos revisados.

Em resultado desse projeto, os juízes podem agora encontrar, ler e fazer comparações com casos anteriores com mais facilidade, o que amplia a eficácia e eficiência dos processos judiciais na Libéria, reforçando o Estado de Direito.

Embora seja chamado às vezes de “voluntariado virtual”, os relacionamentos criados online podem se tornar bastante reais, exercendo grande impacto sobre todos os envolvidos, especialmente sobre os programas de formação. Os programas de formação e tutoria online estão se integrando cada vez os esforços voluntários empresariais.

Os funcionários da **Motorola Mobility**, por exemplo, fornecem conteúdo online para estudantes que estão à procura de ideias e apoio para seus projetos de feiras de ciências; além disso, servem como orientadores enquanto eles desenvolvem seus projetos.

O programa *On Demand Community*, da **IBM** (ver quadro lateral, na página 53), inclui o *MentorPlace* para conectar os funcionários orientadores com os estudantes.

## Pense a respeito...

Crie oportunidades online para os funcionários compartilharem as suas histórias pessoais sobre voluntariado, ajudando dessa forma a que outros entendam o valor desse tipo de ação.

Permita que os funcionários divulguem as suas próprias ofertas de voluntariado, convidando outros a se juntarem a eles.

Inclua no seu portal recursos realmente úteis para os voluntários, promovendo, assim, o seu uso, em vez de simplesmente coletar dados para uso da empresa.

Acrescente textos informativos que ajudem os funcionários a desenvolverem as habilidades de que necessitam como voluntários.



# Europe

## Diversidade. Crescimento. Esses são os termos principais para descrever o voluntariado empresarial na Europa.

A **diversidade** foi sucintamente definida por um observador: “Na Europa, há 27 abordagens, culturas, economias e filosofias diferentes sobre como as empresas fazem negócios e como os setores da sociedade se relacionam uns com os outros. Não é possível aplicar um modelo único para todos”.

Esse pensamento ecoou no relatório do Centro Europeu de Voluntariado sobre sua Assembleia Geral de 2009 em Praga, que se concentrou sobre o voluntariado empresarial: “Os modelos de RSE e as atitudes em relação a ela diferem de maneira significativa de país para país. As diferenças são um reflexo da história, tradições, sistema, religião, percepção e entendimento de voluntariado em cada país”.

Talvez mais do que em qualquer outra região, o voluntariado empresarial na Europa é moldado por essas diferenças. Mas há fortes evidências de que está também se tornando um componente central das estratégias de responsabilidade social empresarial das empresas e uma ferramenta para o envolvimento dos funcionários. Há uma infraestrutura cada vez mais forte para apoiá-lo.

### >> Crescimento

Por toda a Europa, quase sem exceção, há uma sensação de “mais” voluntariado empresarial – seja no aumento real de atividades, no interesse entre as empresas, ou na visibilidade e legitimidade.

Em um relatório de 2008 do ENGAGE sobre como o engajamento do funcionário na comunidade pode melhorar as habilidades de trabalho para pessoas desfavorecidas e socialmente excluídas, uma descoberta fundamental foi que “o investimento empresarial no engajamento comunitário dos funcionários alcançou hoje em dia níveis significativos e tornou-se cada vez mais ligado à estratégia básica dos negócios”.

O estado da arte do voluntariado empresarial na Europa foi discutido em um fórum especial da Assembleia Geral do Centro Europeu de Voluntariado em Valência em abril de 2010. Os participantes descreveram um crescimento contínuo no campo do voluntariado empresarial, a elaboração de uma abordagem mais estratégica pelas empresas, e mais empresas utilizando-o como uma ferramenta para o aprimoramento dos funcionários.

Uma pesquisa publicada em 2011 na Alemanha concluiu que “quase 84% das empresas pesquisadas na Alemanha... dizem que praticam regularmente o voluntariado empresarial e afirmam que este desempenhará um papel cada vez maior”.

Um estudo de 2009 sobre empresas da Espanha realizado pela Cooperación Internacional e pela IESE Business School revelou que, entre as empresas pesquisadas, 70% daquelas com mais de 500 funcionários criaram programas de voluntários – e que 60% desses programas foram iniciados nos últimos quatro anos.

Em uma entrevista para este projeto, líderes da ÖSGD, a Associação de Voluntariado Empresarial da Turquia, resumem a situação do voluntariado empresarial no país como “claramente em expansão; a qualidade está aumentando; o apoio ao gerenciamento está crescendo”.

Entre 2007 e 2008, o número de dias de voluntariado empresarial organizados pelo *Czech Donors Forum* (Fórum Tcheco de Doadores) aumentou em 74%, e o número de voluntários em 20%.

A pesquisa na Estônia e em Malta, parte do projeto do EPSEV (*Empowering Private Sector Employees through Volunteering*, ou “Fortalecendo Trabalhadores do Setor Privado por meio do Voluntariado”) que foi fundado pela União Europeia, indica um interesse crescente no voluntariado empresarial – até em países onde este não é a norma. Na Estônia, embora apenas cerca de 12% das empresas pesquisadas estejam envolvidas, “o interesse é bastante alto”. Em Malta, embora apenas 5% das empresas entrevistadas realizem quaisquer iniciativas voluntárias, mais de 60% estão “interessadas em montar um programa”.

## >> **Questões**

Três questões – todas importantes e em debate, mas ainda não solucionadas – surgiram com frequência. A primeira, a questão da definição: o que é voluntariado empresarial? É possível ou necessário diferenciar entre “voluntariado apoiado pelo empregador” e “voluntariado de funcionários”? O voluntariado empresarial é um voluntariado “real” ou algo diferente? Em segundo lugar, em muitos países há uma tradição de manter a vida pessoal e o trabalho separados um do outro. O voluntariado empresarial interfere nisso? É apropriado que empresas encorajem os funcionários a prestar serviços voluntários em atividades promovidas por elas? Em terceiro lugar, parece haver um pouco de resistência da parte das ONGs em se envolver com o voluntariado empresarial, talvez como reflexo de certa relutância a respeito da “pureza” desse tipo de voluntariado, ou um ceticismo sobre a motivação por trás dele.

## >> **Infraestrutura**

A infraestrutura para apoiar o voluntariado empresarial na Europa também está se fortalecendo. Isso se evidencia não apenas na CSR360 Global Partner Network, uma rede global de organizações sem fins lucrativos, em cerca de 24 países europeus, mas também no Centro Europeu de Voluntariado e, especialmente, os centros de voluntariado nacionais em toda a região.

## >> **Construindo Parcerias**

A Europa tomou a dianteira no desenvolvimento de modelos de colaboração entre as empresas para ações voluntárias – por meio do ENGAGE em 12 cidades na Europa e mais seis fora dela; nos conselhos de voluntariado empresarial nacionais na Turquia e em Portugal; e no trabalho da Cidadania Empresarial e das empresas no LBG (antigo London Benchmarking Group). O ENGAGE, com base na organização *Business in the Community* (Negócios na Comunidade) em Londres, desenvolveu um modelo singular para associar, em cidades selecionadas, empresas com ONGs parceiras fortes para desenvolver atividades voluntárias em colaboração. Cada projeto é elaborado e financiado localmente, e geralmente envolve tanto empresas locais quanto globais. Isso aumenta o impacto ao alavancar forças diferentes, e dá às empresas a oportunidade de aprenderem umas com as outras e atrair para o programa empresas não engajadas até esse momento.

A ÖSGD, a Associação de Voluntariado Empresarial da Turquia, formada em 2002, agora inclui mais de 50 empresas locais e globais. A associação dá apoio às empresas no desenvolvimento de programas, construindo parcerias com ONGs e desenhando atividades colaborativas. O ENGAGE envolve empresas em programas educacionais para alunos do ensino fundamental sobre os efeitos do aquecimento global e a importância da reciclagem.

O programa de reconhecimento anual da ÖSGD, “Awards from the Heart” (Prêmios do Coração), é uma ferramenta importante para celebrar e fortalecer o voluntariado empresarial. Com o apoio da ARGE Consulting, o programa utiliza “uma metodologia objetiva para identificar e premiar ‘os melhores em cada categoria’ em comportamentos desejados... garante que há uma avaliação objetiva não apenas dos resultados, mas também da abordagem usada para conseguir esses resultados e a assimilação da cultura certa”. O *feedback* dado a todos os participantes assegura que “todos tenham a oportunidade de aprenderem e se aperfeiçoarem”.

O GRACE em Portugal, fundado em 2000 para promover iniciativas empresariais de responsabilidade social, inclui mais de 60 empresas locais e globais. Elas organizam o GIRO, um dia anual de serviço voluntário, como “uma intervenção de impacto... para melhorar as condições físicas”. Seu projeto no ENGAGE coloca voluntários em contato com jovens para dar-lhes apoio pessoal no desenvolvimento de habilidades para o emprego.

*Corporate Citizenship* e o LBG que ela gerencia em nome de suas empresas-membros liderou a criação de ferramentas para auxiliar as empresas a medir, comparar e relatar seus programas comunitários, incluindo o voluntariado.

# Voluntariado Baseado em Habilidades e Voluntariado Internacional



**O voluntariado baseado em habilidades e o voluntariado internacional surgem como novas e importantes tendências com bom potencial de impacto – mas ainda há grandes obstáculos a superar para que atinjam o seu potencial.**

O voluntariado baseado em habilidades e o voluntariado internacional ganharam grande visibilidade ao longo dos últimos anos, pois a adoção de um ou outro, e às vezes de ambos, por parte das empresas, despertou a atenção para o seu alto potencial de ampliar o impacto positivo que as empresas podem exercer tanto nos problemas locais quanto nos globais.

Os desafios a serem superados para a realização desse potencial de impacto são muitos, tanto dentro das empresas quanto na comunidade em que estas atuam. Esses dois tipos de voluntariado empresarial são aqueles que utilizam os recursos de modo mais intensivo e, como resultado, ocupam um nicho importante, mas geralmente não estão disponíveis para a grande maioria dos funcionários.

Para as empresas que enxergam o amplo leque de caminhos pelos quais o voluntariado pode se tornar um recurso estratégico na busca de suas metas de negócios é bem provável que um modelo ou outro, ou ambos, possam ser, na melhor das hipóteses, componentes de iniciativas voluntárias mais abrangentes, e não o principal caminho que utilizam para o engajamento de seus funcionários.

## **Voluntariado Baseado em Habilidades**

O voluntariado baseado em habilidades – o uso consciente de habilidades profissionais e pessoais em benefício da comunidade – é tão antigo quanto o próprio voluntariado empresarial.

Nos últimos anos, contudo, ele vem surgindo como um dos tópicos mais “quentes” na área do voluntariado empresarial. Seus defensores afirmam que ele deveria estar no centro do que as empresas estão fazendo, despertando assim interesse e, em alguns casos, ansiedade a respeito de sua implementação. Como foi declarado por uma empresa: “O trem do voluntariado baseado em habilidades está saindo da estação e não estamos nele, mas queremos estar”.

Existe um consenso sobre o valor do voluntariado baseado em habilidades como:

- um modo de as empresas ampliarem o impacto sobre problemas específicos;
- uma fonte de capacitação para as ONGs e as comunidades;
- um modo de fortalecer o engajamento dos funcionários e alavancar suas habilidades;
- uma oportunidade para os funcionários colocarem em prática as habilidades que já possuem e de adquirirem novas.

Está claro também para as empresas que existem muitas barreiras para colocar isso em prática.

Tanto o voluntariado baseado em habilidades quanto o voluntariado internacional apresentam uma alta taxa de retorno do investimento com grande potencial de impacto. Mas para muitas empresas essas práticas vão continuar restritas, pelo fato de não permitirem o engajamento em massa dos funcionários e de exigirem um grande investimento.

Para ser eficaz, o voluntariado baseado em habilidades precisa ter alguma forma de gerenciamento especializado para definir os projetos, criar oportunidades específicas, selecionar e preparar os voluntários, e garantir um resultado satisfatório dos trabalhos assumidos.

Parcerias sólidas com ONGs para obter gerenciamento especializado no assunto são essenciais para o sucesso da implementação do voluntariado internacional.

Os dois modelos de voluntariado oferecem oportunidades para que as ONGs assumam as responsabilidades da gestão de programas terceirizados, fornecendo um valor agregado às empresas.

**1. Interesse do Funcionário.** “Meus funcionários não querem usar as suas habilidades quando fazem trabalho voluntário. Eles querem plantar árvores e se envolver em outros projetos pontuais.” Variações sobre esse mesmo tema foram recorrentes nas observações feitas pelas empresas participantes. Os funcionários preferem atividades que promovam novas conexões sociais, que deem satisfação pessoal, ou desenvolvam conhecimentos ou habilidades que não estão relacionadas ao seu trabalho.

**2. Recursos Necessários.** Para funcionar de modo mais eficaz e causar maior impacto, o voluntariado baseado em habilidades precisa ter alguma forma de gerenciamento especializado, a fim de estabelecer parcerias com ONGs que irão receber e gerenciar os voluntários, definir projetos, criar oportunidades específicas, selecionar e preparar voluntários, e garantir um resultado satisfatório dos trabalhos assumidos. Isso exige um investimento significativo por parte das empresas – seja investimento interno, seja terceirizado para ONGs intermediárias – e o custo pode tornar o programa inacessível a muitas empresas.

**3. Limitações de Tamanho.** Por uma questão de limitação de recursos, muitas vezes só é possível oferecer oportunidades de praticar o voluntariado baseado em habilidades a um número relativamente limitado de funcionários.

**4. Limitações de Tempo.** Quando o voluntariado baseado em habilidades é estruturado dentro de uma determinada programação de horas livres, surgem limites, devido a problemas de disponibilidade de tempo, para os tipos de atividades que podem ser cumpridas e para o que pode ser efetuado.

A observação feita por uma empresa de que “ainda estamos tentando entender o modelo” não implica que o voluntariado baseado em habilidades não tenha um alto potencial de desenvolvimento futuro. Ressalta, no entanto, a realidade do desafio que é implementar o voluntariado na escala desejável.

### >> Fazendo o modelo funcionar

Para algumas empresas, o voluntariado baseado em habilidades é uma porção assumida e de longo prazo de sua abordagem estratégica ao voluntariado. Na GE, por exemplo, o voluntariado baseado em habilidades não é um projeto separado, mas sim “um meio de realizar o trabalho que se desenvolve a partir de parcerias com ONGs. É algo orgânico”.

A **FedEx** acredita que é por meio das atividades do voluntariado baseado em habilidades que se torna possível ver como “o voluntariado está entremeado em nosso caráter”, na medida em que os funcionários identificam formas de usar as suas próprias habilidades e as da empresa na busca de soluções para necessidades específicas. Com base na sua habilidade na área de segurança, a empresa patrocina o programa Criança Segura Anda Assim (*Safe Kids Walk This Way*) dentro do programa *Safe Kids Worldwide* para educar crianças em idade escolar sobre a prevenção de acidentes de trânsito. Os funcionários voluntários promovem programas de conscientização nas escolas, participam de comitês de educação para o trânsito e acompanham as crianças na ida para a escola e na volta para casa no *International Walk to School Day*, uma caminhada que acontece todos os anos, no mês de outubro.

\* A **SK** é vista como uma das empresas mais bem administradas da Coreia. Eles consideram que a sua principal competência está relacionada à capacidade de gestão, mas também reconhecem que cada funcionário possui habilidades individuais. O programa *SK Pro Bono* foi desenvolvido para tirar proveito dos dois aspectos, ampliando a capacitação dos empreendedores sociais e multiplicando o impacto que os funcionários ou a empresa poderiam exercer independentemente. A SK reúne uma equipe composta por pessoas das mais variadas habilidades, do desenvolvimento de estratégias até a contabilidade e o *marketing*. Essa equipe trabalha, então, durante um ano, participando do grupo de empreendedorismo social. Isso traz benefícios não só para os empreendedores, mas também para as habilidades dos voluntários.

Por exemplo: o programa de empreendedorismo social “*School for Happiness*” (Escola para a Felicidade), fundado pela SK, tem ajudado ex-professoras e mulheres que já tiveram

## “O que é uma habilidade?”

Para a **Disney**, o planejamento do voluntariado baseado em habilidades começa, assim como acontece em várias empresas, com uma pergunta: “Em que habilidades faz mais sentido nos concentrarmos?” Com muita frequência, talvez até demais, as empresas respondem a essa pergunta focando nas pessoas mais preparadas ou com mais conhecimento técnico.

Mas a Disney sabe muito bem que todas as habilidades têm o potencial de beneficiar a comunidade. Eles são capazes de imaginar os animadores ensinando crianças a desenhar, ou usando seus talentos em um evento, ou os paisagistas de parques temáticos emprestando seus dons para ajudar a embelezar os jardins da sede de uma ONG.

No **Marriott**, muitas iniciativas de voluntariado estão afinadas com as atividades hoteleiras da empresa – fornecer abrigo, alimentação e trabalho em um ambiente saudável. As habilidades de seus voluntários – sejam os engenheiros que trabalham no programa Habitat para a Humanidade, sejam os gerentes de hotéis que atuam nos conselhos locais de organizações sem fins lucrativos – são as mesmas que eles utilizam diariamente em seus trabalhos.

Os funcionários das lojas **C&A** contribuem com as suas habilidades de vendedores, ajudando a organizar vendas de roupas e bazares promovidos por ONGs, ensinando as organizações como expor e manusear a mercadoria, além de como administrar o dinheiro.

Ex-fuzileiros navais funcionários da **Hyundai** usam seus conhecimentos de mergulho para limpar os rios e também para salvamento e resgate.

Os motoristas da **UPS**, profissionais de segurança e outros voluntários da empresa usam suas horas de folga para ministrar o curso de direção segura da empresa, o *UPS Road CodeSM*, para adolescentes e motoristas novatos. Nos Estados Unidos, a UPS oferece o programa nas agências participantes dos *Boys and Girls Clubs of America* (rede de clubes de recreação para jovens nos EUA). O curso *UPS Road Code* também é ministrado por funcionários da UPS do Canadá e Europa, e será expandido para a região da Ásia-Pacífico.

A **SOMPO**, que tem 60% da sua receita gerada por seguros de automóveis, opera as suas próprias oficinas mecânicas autorizadas. Os funcionários dessas oficinas costumam se juntar aos funcionários da SOMPO para trabalharem em projetos de conserto de cadeiras de rodas organizados pelo *Chikyu Club* (Clube da Terra), a associação de funcionários que gerencia o voluntariado para a empresa. Os mecânicos da FedEx usaram seus conhecimentos a serviço do avião “*Flying Eye Hospital*” da ONG Orbis International.

filhos a abrirem suas próprias escolas para ensinar crianças cujas famílias não têm condições de pagar cursinhos preparatórios tradicionais. O grupo de voluntários do *SK Pro Bono* deu aconselhamento a elas sobre gestão, *marketing* e divulgação.

Na **IBM**, o voluntariado baseado em habilidades é encorajado “por ser extremamente valioso para a comunidade e para os funcionários”. Em 2011, os IBMistas tiveram muitas oportunidades de colocarem seus conhecimentos profissionais e de negócios a serviço da comunidade na comemoração do centenário de fundação da empresa. O programa “Celebração de Serviço”, de um ano de duração, é um dos principais componentes da comemoração do centenário.

O programa de voluntariado baseado em habilidades gerido pela **Pfizer** é o Parceiros Globais da Saúde (ver em “Voluntariado Internacional”). Agora, devido ao sucesso desse programa, a empresa iniciou um novo programa-piloto para formar equipes de voluntariado baseado em habilidades nas comunidades em que opera. A expectativa é que isso mostre o valor de projetos de curto prazo e envolva ainda mais funcionários no trabalho voluntário junto às ONGs locais.

Na cidade de Groton, Connecticut (EUA), por exemplo, equipes do centro de pesquisa e desenvolvimento da empresa, compostas por seis ou sete pessoas, estão trabalhando com os postos de saúde das ONGs locais, atendendo a pacientes com Alzheimer e seus familiares. Cada membro da equipe doa de três a quatro horas por semana ao longo dos três meses de duração do projeto, que foi concebido para melhorar a qualidade do serviço oferecido. Um funcionário local do departamento de relações com a comunidade supervisiona o projeto, trabalhando com um grupo que inclui pessoas do departamento de RH e de Pesquisa e Desenvolvimento para delinear a ação, identificar e selecionar as ONGs parceiras e os membros da equipe. Uma organização intermediária trabalhou com a Pfizer e as ONGs selecionadas na delimitação dos projetos e na avaliação do progresso e sucesso gerais.

### >> Estruturando o sistema

A **KPMG**, por exemplo, encontra-se em um processo de transição do “voluntariado baseado na comunidade” para o “voluntariado baseado em habilidades, com agregação de valor”. Por ser uma firma prestadora de serviços, são poucas as imposições feitas de cima para baixo. Na verdade, eles estão buscando um consenso sobre o conceito do voluntariado baseado em habilidades que promova dentro da firma o foco sobre a questão: “Você está utilizando no seu trabalho voluntário as habilidades que utiliza diariamente na sua vida profissional?”. A chave é encontrar oportunidades de utilizar habilidades transferíveis em projetos que satisfaçam os funcionários.

\* O **National Australia Bank (NAB)** acredita que o voluntariado baseado em habilidades exerce um impacto maior tanto nas organizações beneficiadas quanto nos voluntários. Eles fixaram uma meta para 2010-11 de que 15% do seu voluntariado será baseado em habilidades (em 2009-10 esse tipo de voluntariado totalizava 8%). Eles reconheceram que um dos principais desafios a serem enfrentados pela empresa para tornar o voluntariado baseado em habilidades um sucesso é o investimento, especialmente em profissionais que possam conversar com as ONGs para delimitar os projetos, dirigir a ação e a executar o acompanhamento e a avaliação necessários.

Um passo em direção a isso foi a criação, em parceria com o *Volunteering Australia*, o centro nacional de voluntariado da Austrália, de um conjunto de ferramentas projetadas para ajudar as ONGs a se prepararem para o voluntariado baseado em habilidades e aprenderem a gerenciá-lo. O programa “Criando um Papel para o Voluntariado Baseado em Habilidades” orienta as ONGs passo a passo na avaliação de suas necessidades, na definição das oportunidades de voluntariado e na redação de uma descrição do trabalho. O processo é auxiliado pelo “Registro de Habilidades”, que classifica as funções de cada funcionário do banco em categorias gerais e identifica as habilidades que eles têm a oferecer, expressas em uma linguagem aplicável aos grupos comunitários.

O “Gerenciamento dos Papéis do Voluntariado Baseado em Habilidades” ajuda a ONG a se preparar para entrevistar possíveis voluntários, planejar a implantação e o treinamento, e expressar claramente o resultado desejado do trabalho, assim como as principais etapas.

O Corpo de Sustentabilidade da **Dow** enfatiza a participação dos funcionários especialistas em desenvolvimento de TI, tecnologia em cadeia de fornecimento, gestão financeira, marketing e planejamento de estratégia. Eles mantêm uma base de dados dos funcionários que mostraram interesse em participar, utilizando-a junto com as redes internas para encontrar as pessoas certas para as necessidades e os projetos identificados.

## Voluntariado Internacional

O trabalho que tem sido realizado por voluntários empresariais em programas internacionais é impressionante e inspirador – incluindo desde a melhoria da qualidade da assistência médica na África até o reflorestamento na Ásia, do combate ao trabalho infantil na América Latina à criação de oportunidades de emprego no Leste Europeu.

Entretanto, na realidade o voluntariado empresarial internacional está apenas começando, e são relativamente poucas as empresas com programas de impacto. Estes tendem a se adaptar aos interesses comerciais da empresa, à cultura empresarial e aos conjuntos de habilidades específicas dos seus funcionários.

Com a importante exceção do Corporate Service Corps da IBM, os programas são relativamente pequenos. Devido ao alto custo das viagens, despesas de manutenção, gestão dos projetos e, em alguns programas, à necessidade de substituir os funcionários ausentes, somente um pequeno número de funcionários pode participar.

Por conta disso tudo, o voluntariado baseado em habilidades e o voluntariado internacional podem permanecer como programas “de nicho” – com alto potencial de impacto, mas de escopo limitado.

Cinco empresas se comprometeram a desenvolver programas internacionais relevantes e sustentados – **BD, Dow, GSK, IBM e Pfizer**. Elas compartilham uma série de características.

**1. Alinhamento com a Empresa.** Em todos os casos, existe um claro alinhamento com as principais habilidades da empresa – na IBM, os problemas são solucionados com tecnologias inovadoras; o BD, o GSK e a Pfizer valem-se de seus especialistas na área de saúde; na Dow o programa está alinhado com as suas Metas de Sustentabilidade para 2015 e seu posicionamento a respeito do Elemento Humano.

**2. Baseado em Habilidades.** Está claro para todas que os seus programas se referem à utilização das habilidades e experiências profissionais de seus funcionários. A Pfizer reúne colegas em toda a empresa com base em seus conhecimentos médicos e de negócios; a IBM envolve não apenas o pessoal de TI e profissionais especializados de outras áreas, mas também os executivos focados em questões de gestão urbana; a Dow congrega funcionários com especialidades em TI, tecnologia em cadeia de fornecimento, gestão financeira e planejamento estratégico.

**3. Foco no Problema.** O programa Parceiros Globais da Saúde, da Pfizer, foi concebido para melhorar a qualidade da assistência médica oferecida a comunidades carentes em todo o mundo; o Corporate Service Corps, da IBM, foi criado para tratar dos “projetos de desenvolvimento econômico geridos pela comunidade”; o Volunteer Service Trips, da BD, e o PULSE, do GSK, visam a melhorar os sistemas de assistência médica; a Dow se concentra na resolução dos principais desafios globais. O foco no problema permite às empresas definir claramente a abrangência dos seus programas, atrair voluntários com as habilidades necessárias, alavancar diversas fontes de recursos dentro da empresa e construir parcerias duradouras com as ONGs da área.

**4. Desenvolvimento de Habilidade e Liderança.** O intuito desses programas é desenvolver futuros líderes para a empresa. O programa de voluntariado PULSE do GSK oferece oportunidades para usar e/ou desenvolver todos os cinco elementos-chave do “GSK Behaviors”, especialmente a construção de relacionamentos e flexibilidade de raciocínio. A IBM encara o programa como um “laboratório de aprendizado e inovação para os negócios do século XXI” que ajuda os funcionários a compreenderem melhor as complexidades das realidades mundiais, trabalharem com equipes multiculturais e liderá-las. Para a Dow, o engajamento do funcionário e a oferta de uma “experiência única de desenvolvimento de liderança” são os dois principais propulsores de seu programa.





**5. Processo Rigoroso.** Essas empresas levam a sério os seus programas e gerenciam-nos de acordo com os mais altos padrões. Por exemplo: quando criou quatro projetos-piloto, a Dow sentiu a necessidade de desenvolver uma abordagem estratégica, para implantar a infraestrutura adequada e organizar os mecanismos do programa.

Para os voluntários, tudo começa com o processo de inscrição. Na Pfizer o processo não termina até que a ONG local a ser beneficiada tome a decisão final com relação a quais candidatos a voluntários atendem melhor às suas necessidades. A GSK convida “funcionários com alto desempenho” a se inscreverem. Os escolhidos devem não só demonstrar conhecimentos e experiência profissionais, como também ter o que a empresa chama de “o gene *PULSE* – inteligência emocional, cultural e social, flexibilidade de raciocínio, capacidade de julgamento situacional e sede de aprender”.

A BD costuma receber um número de inscritos para o *Volunteer Service Trips* de seis a sete vezes maior do que a quantidade de vagas disponíveis. São feitas avaliações separadas dos conhecimentos técnicos dos inscritos e das suas “habilidades interpessoais”, tais como de comunicação, capacidade de organização, etc. Para cada viagem anual, eles escolhem um número igual de voluntários que se tornam os próximos na fila para a viagem do ano seguinte.

Na IBM, os voluntários trabalham juntos entre quarenta e sessenta horas durante os três meses que antecedem a implantação do programa, passando por uma série de etapas estabelecidas para a formação de equipes e o desenvolvimento de habilidades.

Na Pfizer, todos os membros do Parceiros Globais da Saúde participam de um amplo programa de quatro dias de orientação e treinamento na sede da empresa, na cidade de Nova York. O conteúdo programático abrange desde a preparação de serviço e logística até questões relevantes sobre saúde pública e mercados emergentes, treinamento de adaptação cultural e preparação para reintegração. Os voluntários têm a oportunidade de entrar em contato e interagir com a liderança da Pfizer e com ex-participantes do programa durante o treinamento.

A BD reúne os participantes do *Volunteer Service Trips* de dois a três meses antes da viagem de quatro dias de duração para um treinamento que abrange desde preparação logística até o treinamento de habilidades e a prática do ensino mediante demonstração do aprendizado (*teach back*). Entre o treinamento e a início do programa, os voluntários participam de duas teleconferências por semana com o especialista da ONG parceira local para se manterem informados sobre as mudanças necessárias e para se prepararem melhor para o trabalho que irão realizar.

Todos os programas possuem também políticas claras voltadas aos departamentos de recursos humanos – quem paga o quê, como substituir os funcionários ausentes, garantias trabalhistas para os voluntários, etc.

## Dos Alimentos às Escolas e à Inovação

Na **Kraft Foods**, o voluntariado baseado em habilidades foi, na verdade, a primeira ação voluntária da empresa, iniciada na unidade de Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos como um meio de usar os conhecimentos dos cientistas da área alimentícia para ajudar os países subdesenvolvidos.



A **Nike** coloca executivos em contato com diretores de escolas de orçamento reduzido em Portland, no estado de Oregon, nos Estados Unidos, como parte do seu programa *School Innovation Fund* (Fundo de Inovação Escolar). Os executivos atuam como mentores, engajam-se em estratégias para fortalecer as escolas e participam das atividades escolares. A empresa também fornece apoio financeiro e em espécie para as escolas.

A principal opção de voluntariado baseado em habilidades da **Rolls-Royce** para seus funcionários do Reino Unido é engajar-se no **STEMNET** (*Science, Technology, Engineering and Mathematics Network*, uma organização inglesa que visa a estimular os jovens a desenvolverem habilidades nas áreas de Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática) como Embaixador, atendendo às solicitações das escolas para ajudar em atividades curriculares e extracurriculares. Eles servem como fontes especializadas para os professores e como modelos de conduta para os alunos.

O voluntariado na **Motorola Mobility** é conscientemente baseado em habilidades. Os funcionários voluntários são colocados em contato com as escolas e ONGs beneficiadas pela Fundação Motorola Mobility para colocarem os seus conhecimentos especializados à disposição no apoio ao ensino da ciência e da tecnologia. Grande parte do recrutamento se dá pela divulgação nos conselhos de diversidades e outras estratégias de comunicação voltadas aos funcionários da empresa. As oportunidades para realização de trabalho voluntário também são anunciadas na ferramenta *online* da empresa, chamada *My Community Profile*.

**6. Parcerias.** Nenhuma das empresas afirmou que poderia implementar esse programa sozinha. Todas trabalham em conjunto com ONGs parceiras com qualificação e vasta experiência comprovadas na organização e gestão de projetos voluntários internacionais, desde a avaliação das necessidades e escolha de anfitriões locais, passando pelo treinamento de adaptação cultural quando os voluntários chegam ao país até a gestão local de todo o processo.

**7. Aprendendo.** Mais do que em qualquer outro tipo de programa analisado neste estudo, essas empresas estão tentando deliberadamente aprender sobre e com as experiências dos seus funcionários voluntários. A *Boston University School of Public Health* produz uma avaliação externa e um relatório anual sobre o impacto do programa Parceiros Globais da Saúde da Pfizer, avaliando o desempenho dos voluntários e os efeitos sobre a capacitação.

A IBM mantém parceria com a Harvard Business School, que executa avaliações independentes, auxiliando a empresa a entender o impacto do seu programa sobre os voluntários, as comunidades beneficiadas e a própria empresa. Nos dois meses após a implantação do programa, espera-se que os voluntários “reflitam, aprendam e apliquem”, avaliando e compartilhando suas experiências dentro e fora da empresa.

A GSK realiza uma pesquisa interna entre os voluntários seis meses depois que estes retornam do programa de voluntariado internacional, para saber como eles avaliam os serviços prestados e o valor de sua participação. A BD contratou a *Corporate Citizenship* para realizar um estudo de caso dos seus três anos de Projetos de Serviços Voluntários prestados em Gana. As ONGs que foram suas parceiras enviam relatórios constantes sobre os progressos após a viagem, e os voluntários participam de entrevistas para avaliar suas experiências. A Dow monitora o que acontece nas organizações beneficiadas após a execução dos projetos, não apenas para verificar se os objetivos do projeto foram cumpridos, mas também para saber quais foram as implicações: as sugestões foram implementadas, a produção aumentou, eles ganharam mais dinheiro, a qualidade dos serviços prestados melhorou?

Os resultados são impressionantes.

- Em fevereiro de 2011, o *Corporate Service Corps* da IBM, criado apenas em 2008, enviou a sua centésima equipe e o seu milésimo voluntário para um projeto internacional. Funcionários de mais de 50 países se candidataram ao voluntariado, em equipes, em 20 países.
- Desde o seu lançamento, em 2003, já passaram mais de 270 voluntários pelo programa Parceiros Globais da Saúde, da Pfizer. O programa tem atraído sistematicamente os melhores talentos das áreas técnicas e funcionais de toda a Pfizer, e é considerado o melhor modelo de programa, devido ao impacto global na saúde, assim como pelo seu valor para os funcionários e os negócios.



## Reagindo às Crises Humanitárias Locais e no Exterior

A UPS, refletindo o foco da sua marca em “logística”, desenvolveu uma abordagem multipilar com o seu Programa de Ajuda Humanitária (*Humanitarian Relief Program, HRP*) para ajudar comunidades assoladas por desastres. Contribuindo com o seu capital intelectual, tecnologia e uma vasta rede global de recursos da cadeia de suprimentos, ela ajuda ONGs, governos e agências das Nações Unidas a arrecadar suprimentos de emergência, arcando com um dos maiores desafios em tempos de crises.

Os funcionários da UPS trabalham atualmente com parceiros estratégicos – Cruz Vermelha norte-americana e Internacional, UNICEF, CARE, Programa Mundial de Alimentação, Exército da Salvação e o ACNUR (Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados) – no apoio a suas iniciativas voluntárias em três áreas principais: prontidão e preparação para enfrentar desastres, reação rápida diante de um desastre e apoio durante a recuperação pós-crise.

Outro componente fundamental do programa de ajuda humanitária da UPS é o seu corpo de primeiros socorros, voluntários da UPS treinados como “agentes de logística humanitária” que são enviados quando ocorre um desastre em uma comunidade. Nos Estados Unidos, a UPS fez uma parceria com a Cruz Vermelha para criar a equipe de primeiros socorros *UPS Logistics Action*. No âmbito internacional, a UPS colabora com três de seus concorrentes no mercado, a TNT nos Países Baixos, a *Agility Logistics* no Kuwait e a Maersk na Dinamarca. Justas, elas formaram a *Logistics Emergency Team* para oferecer apoio ao Programa Mundial de Alimentação (PMA) e o *Global Logistics Cluster* da ONU. As equipes estão espalhadas pelas diferentes regiões do mundo e estão preparadas para entrar em ação quando acionadas pelo PMA, normalmente em situações quando mais de meio milhão de pessoas são atingidas por algum desastre natural.

## Diversas Abordagens

A **American Airlines** (AA) talvez ache mais fácil praticar o voluntariado internacional do que a maioria das outras empresas, devido à facilidade para transportar os voluntários de um país a outro. Por meio dos *Airline Ambassadors* e das *Medical Wings International*, as duas ONGs fundadas pelos funcionários da AA, seus voluntários organizam e integram missões médicas, acompanham crianças que necessitam de cuidados médicos não disponíveis em seus países de origem e entregam ajuda humanitária. Em casos de desastres naturais, os funcionários da AA usam seus privilégios de viagem para trabalhar com uma ONG no local, com o apoio dos funcionários voluntários nos Estados Unidos, que promovem arrecadação de fundos e recursos em espécie.

O programa *Connecting Hearts Abroad* (Conectando Corações no Exterior), da **Eli Lilly and Company**, concede duas semanas de folga remunerada por ano para 200 funcionários participarem de serviços voluntários e viagens de imersão cultural na África, Ásia, Leste Europeu e América Latina. Os participantes são selecionados entre os inscritos nas filiais da Lilly no mundo todo, formando equipes compostas por profissionais de diferentes funções e de vários países, em parceria com a Cross Cultural Solutions, e desfrutando da oportunidade de “transpor os limites da empresa para poder compreender melhor as pessoas que usam nossos remédios”.

Mantendo o foco na sustentabilidade, a **Fujitsu** organiza uma viagem anual a Bornéu para o plantio. Os funcionários arcam com o custo da viagem e usam uma combinação das “folgas para o voluntariado” concedidas pela empresa com as suas férias pessoais. Com a contribuição financeira de 10.000 funcionários, a empresa fundou o *Fujitsu Group Eco-Forest Park*. Os voluntários já plantaram mais de 37.500 mudas no parque. A empresa também tem um programa sabático para que os funcionários do Japão possam participar do programa *Japan Overseas Cooperation Volunteers* (Voluntários do Japão em Cooperação Internacional), dirigido pelo governo, que garante aos participantes a permanência em seus empregos após o retorno da viagem. Todos os anos participam um ou dois funcionários.

Há uma década os funcionários da **Timberland** no Japão resolveram tomar uma atitude para ajudar a conter as

tempestades de areia no deserto de Horqin, na Mongólia, que leva milhões de toneladas de areia para os países do leste da Ásia. O Horqin, que ocupa uma área quase do tamanho da Suíça, passou de região de pastagem a deserto com o esgotamento da terra devido à agricultura e pastoreio excessivos. As empresas patrocinam viagens anuais de plantio na “*Timberland Forest*” (Floresta Timberland), que já plantou mais de um milhão de árvores na região.

\*

O programa Férias Solidárias, da **Telefonica**, oferece todos os anos a oportunidade a 100 funcionários do mundo todo de se candidatarem ao programa Pró-Menino, que combate o trabalho infantil na América Latina. Os voluntários, escolhidos entre um conjunto de 600 inscritos anualmente, doam o seu tempo de férias e pagam por suas refeições, enquanto a empresa arca com as passagens de avião, hospedagem e custos do projeto. O programa surgiu a partir de uma ideia apresentada à empresa pelos funcionários da Espanha.

A **salesforce.com** promove o voluntariado internacional, mas deixa a organização de tudo a cargo dos seus funcionários. Os voluntários podem usar seus seis dias de folga remunerada por ano para a iniciativa “*Volunteer Time Off*”, mas precisam arcar com os custos associados à sua participação. Um grupo de funcionários da França foi trabalhar em um projeto de reestruturação de uma escola na Polônia. Esse tipo de iniciativa direcionada aos funcionários pode resultar em um novo modelo de parceria sustentável – por exemplo, um único funcionário na Irlanda iniciou um trabalho à distância para atender às necessidades da área de TI em uma escola no Quênia, depois recrutou outros funcionários para se juntarem em uma viagem que resultou na criação de um fundo de bolsas de estudos para meninas quenianas.

A Fundação **Alcoa** patrocina um programa de bolsas de estudo, em parceria com o *Earthwatch Institute*, que oferece aos funcionários horas remuneradas para executarem trabalho voluntário em expedições de pesquisa de sustentabilidade. Os participantes se tornam “embaixadores do verde” e são instados a compartilhar suas experiências com os colegas e comunidades quando retornam. Eles se juntam aos funcionários da Alcoa do mundo todo que estão engajados nas suas comunidades de várias formas diferentes, desde o plantio de árvores até a reciclagem e a prestação de assistência a crianças e idosos.



- Com apenas dois anos, o *PULSE* da GSK já colocou mais de 120 voluntários em 33 países, prestando serviço a 42 organizações parceiras voltadas à saúde pública.
- Desde o início do programa *Volunteer Service Trips* do BD, em 2005, um total de 95 voluntários participou de três viagens ao Gana, duas para o Zâmbia e uma para o Haiti. Além disso, o BD também participou do PEPFAR (Plano de Emergência do Presidente dos Estados Unidos de Combate à AIDS), enviando 27 voluntários altamente qualificados que fizeram 12 viagens para a África Subsaariana a fim de treinar técnicos de laboratório em sistemas de controle de qualidade e testes, assim como para aprimorar os processos de manuseio do sangue.
- O *Corps Sustainability* da Dow foi lançado em 2009. Até o final de 2010 ele já tinha sete projetos em andamento, com uma contribuição voluntária de mais de 630 horas e planos de expandir para entre 12 e 14 projetos até o final de 2011.

Essas cinco empresas se destacaram entre todas as que participaram deste estudo. O que elas estão fazendo deve ser visto como apenas o início daquilo que as empresas em todo o mundo podem fazer se assumirem um compromisso com o voluntariado internacional.



## Pense a respeito...

Tenha uma visão abrangente quando for avaliar as habilidades profissionais que os seus funcionários podem oferecer. O voluntariado baseado em habilidades pode ser uma excelente oportunidade para envolver pessoas que, de outra maneira, poderiam não se envolver.

Determine o nível de investimento de que você dispõe para o voluntariado baseado em habilidades. Depois ajuste o programa conforme essa disponibilidade. É melhor fazer menos com qualidade do que muito sem qualidade.

No caso de uma empresa global, talvez a abordagem mais eficiente para o voluntariado internacional seja por meio de ONGs parceiras regionais, que possam distribuir as tarefas entre os países daquela região.

# América do Norte

## **Pode-se dizer merecidamente que a América do Norte é o lugar de origem do voluntariado empresarial como é hoje conhecido.**

O voluntariado empresarial surgiu primeiramente nos Estados Unidos, como resultado de um processo orgânico enraizado na história e cultura do país, e moldado por eventos contemporâneos. Historicamente, os líderes de negócios eram líderes comunitários reconhecidos, promovendo suas comunidades, respondendo a desastres naturais e necessidades emergenciais ou fortalecendo as instituições fundamentais da comunidade. Na década de 70, já estavam estabelecidos os elementos principais para promover o voluntariado empresarial nos formatos que hoje conhecemos:

- \* amplo reconhecimento da magnitude dos problemas humanitários, sociais, econômicos e ambientais;
- \* um clima de ativismo, desde os direitos civis e movimentos antiguerra até programas de voluntariado entre alunos universitários e o Peace Corps (o Corpo de Paz, do governo americano, criado em 1961);
- \* uma crescente pressão social no campo dos negócios para uma ação socialmente responsável;
- \* uma nova geração de empregados juntando-se à força de trabalho, com a expectativa de ver seus empregadores agindo de forma responsável e apoiando o envolvimento pessoal deles.

Surgia também uma infraestrutura nacional e local para promover e apoiar o voluntariado, atento intelectualmente a novos meios de mobilizar voluntários para a obtenção de um maior impacto.

*Volunteers from the Workplace*, (Voluntários dos locais de trabalho) a primeira pesquisa sistemática sobre voluntariado empresarial, foi publicada pelo NCVA (*National Center for Voluntary Action*, ou Centro Nacional de Ação Voluntária) em 1979. Em uma pesquisa nacional, 333 grandes empresas relataram ter algum programa de funcionários voluntários – 79% cediam seu pessoal, o precursor do voluntariado baseado em habilidades de hoje; 72% operavam com políticas de liberação do trabalho; 62% realizavam projetos em grupo; – e 40 das empresas ofereciam oportunidades de serviço voluntário prolongado, em tempo integral, como “licença para serviço social”.<sup>1</sup>

Em 1986, o livro *A New Competitive Edge*, do sucessor do NCVA, articulou pela primeira vez o argumento “bom para a comunidade, bom para os funcionários, bom para a empresa” em relação ao voluntariado empresarial.<sup>2</sup>

### >> Estado atual

**Hoje em dia, seria estranho encontrar uma empresa a partir de certo porte nos Estados Unidos ou no Canadá que não encorajasse ou apoiasse de alguma forma os seus funcionários a fazer trabalho voluntário.** The State of Corporate Citizenship in United States 2009: Weathering the Storm (O Estado da Cidadania Corporativa nos EUA 2009: Sobrevivendo às dificuldades) do Centro de Cidadania Corporativa do Boston College reforça essa ideia. De 300 empresas com mais de mil funcionários, 83% afirmaram estimular o voluntariado de funcionários, com 67% oferecendo voluntariado não especializado e 60% apoiando serviços pro bono e baseados em habilidades.

Para essas empresas, o motivo principal (55%) para apoiar o voluntariado é “aprimorar as relações públicas, a marca e a reputação”, seguido de “aumentar a satisfação com o trabalho e a permanência dos funcionários” (42%), “estimular a criação de equipes de funcionários” (35%) e “ajudar os funcionários a criar relacionamentos com pessoas importantes na comunidade” (32%). Apenas 12% citaram “promover a capacitação dos funcionários” como parte de sua motivação.<sup>3</sup>

As empresas norte-americanas entrevistadas pelo Estudo sobre as Empresas Globais deixaram claro que a recessão gerou poucos impactos negativos no voluntariado. De fato, como disse um dos entrevistados, com a concordância de muitos, houve uma profunda “reengenharia” com um foco maior nas necessidades básicas, especialmente daqueles que perderam seus empregos.

Grande parte da informação disponível sobre o voluntariado empresarial no Canadá é descritiva e anedótica.

Em 2001, por exemplo, o Volunteer Canada e o IMAGINE traçaram o perfil das iniciativas voluntárias de 25 grandes empresas canadenses. Nesse estudo, era citada a informação da *National Survey of Giving*,

*Volunteering and Participation* (Pesquisa Nacional de Doação, Voluntariado e Participação) de 2000 na qual 27% dos empregados voluntários haviam afirmado que tinham permissão para alterar suas horas de trabalho a fim de participar de atividades voluntárias.<sup>4</sup>

Um exame informal em 2011 dos *websites* dos 25 maiores empregadores empresariais no Canadá revelou que o voluntariado era mencionado em pelo menos 17 deles. 13 enfatizavam a contribuição financeira feita pela empresa em contrapartida pelas horas de serviço voluntário prestadas por seus funcionários. De maneira geral, havia menos informações sobre as atividades voluntárias em si e algumas histórias sobre voluntários individuais.

## >> Infraestrutura

**Seja apropriado ou não, o voluntariado empresarial na América do Norte tornou-se um modelo com o qual as empresas em outras regiões do mundo se comparam.** O que muitas vezes pode não ser reconhecido é a importância da infraestrutura que existe na região para promover, apoiar e facilitar o voluntariado empresarial. Desde o fim dos anos 70, o “centro de voluntariado nacional” nos Estados Unidos, em suas várias encarnações, deu prioridade à liderança do voluntariado empresarial e reuniu uma espécie de “conselho de voluntariado empresarial nacional”. Hoje em dia, o Points of Light Institute e sua rede de voluntariado Hands On Network, com 250 Centros de Ação, são as ONGs líderes, reconhecidas na convocatória do voluntariado empresarial nos Estados Unidos. Há também quase 100 Conselhos de Voluntariado Empresarial locais, muitos convocados ou formados por Centros de Voluntariado locais, que agem como veículos para que as empresas formem redes, aprendam umas com as outras e colaborem entre si.

Em 2005, o Volunteer Canada expandiu seu papel de liderança histórico ao formar uma parceria com a Home Depot Canada para criar o Conselho Empresarial de Voluntariado (Corporate Council on Volunteering), hoje composto por mais de 20 executivos empresariais experientes. O Conselho se concentra em tendências e questões atuais do engajamento empresarial na comunidade e é o operador do Centro de Excelência no Envolvimento Empresarial na Comunidade (Centre for Excellence in Corporate Involvement). O Centro é um esforço cooperativo de empresas e ONGs para fortalecer as comunicações e a cooperação entre elas, e concentra-se em quatro pilares – Informação, Currículo, Pesquisa e Melhores Práticas, além de Consultoria e Apoio.

## >> Desafios

As iniciativas voluntárias das empresas da América do Norte são, em grande parte, semelhantes às de empresas em todo o mundo, enfrentando muitos dos mesmos desafios operacionais delineados no Estudo sobre Empresas Globais.

Três desafios emergem como exclusivos da região.

**Inovação.** As empresas expressaram discretamente certa preocupação sobre se a região ainda lidera a inovação no campo do voluntariado. À medida que o voluntariado empresarial cresce em todo o mundo, será que a “vanguarda” está agora em outras regiões, será que as “novas ideias” estão vindo de outro lugar? As evidências sugerem o contrário. Por exemplo: a **IBM** continua sendo o que muitos reconhecem como a líder mundial na área com seu programa On Demand Community e programas internacionais e baseados em habilidades; a **GE** é o modelo de “conselhos voluntários” para o voluntariado dirigido por funcionários; a **Pfizer** é líder na maneira em que vem desenvolvendo, gerenciando e avaliando o trabalho de profissionais altamente habilitados, e aprendendo com isso, no tratamento dos problemas prioritários em outros países.

**Globalização.** Talvez a verdadeira questão seja se as empresas da América do Norte estão abertas a aprenderem com o resto do mundo. Ao se globalizarem, as empresas dos Estados Unidos tiveram de aprender a gerenciar o voluntariado com sensibilidade em relação às múltiplas culturas com que agora trabalham e criar uma flexibilidade necessária em suas abordagens.

Elas precisam agora não apenas se adaptar “lá fora”, mas empregar em casa o que estão aprendendo no resto do mundo.

**Infraestrutura.** O voluntariado empresarial tornou-se um “grande negócio” para ONGs, universidades, pesquisadores e consultores na América do Norte, a ponto de as empresas muitas vezes se verem abarrotadas de oportunidades para liderar, participar, contribuir, financiar e terceirizar. Embora a competição seja saudável, a complexidade da infraestrutura leva a uma falta de desenvolvimento cooperativo de recursos, uma sensação de que as empresas estão se esforçando para criar “algo novo” a fim de chamar a atenção, alianças temporárias e mutáveis, e dificuldades para que as empresas possam sequer conhecer tudo o que está disponível, quanto mais conseguir avaliar as alternativas.

### Footnotes:

1. *Volunteers from the Workplace*. Kenn Allen, Shirley Keller and Isolde Chapin. National Center for Voluntary Action, 1979.
2. *A New Competitive Edge*. Cynthia Vizza, Kenn Allen and Shirley Keller. VOLUNTEER – The National Center, 1986.
3. *The State of Corporate Citizenship in the United States 2009: Weathering the Storm*. Boston College Center for Corporate Citizenship, 2010.
4. *Volunteers at Work: How Canadian Businesses Encourage and Support Volunteerism*. Volunteer Canada and IMAGINE, 2001.



A **UPS** é líder mundial em logística, oferecendo um grande leque de soluções que incluem transporte de pacotes e frete, a simplificação do comércio internacional, e a aplicação de tecnologias avançadas para gerenciar de forma mais eficiente o mundo dos negócios. Com sede em Atlanta, a UPS atende a mais de 220 países e territórios no mundo todo.

Desde a sua fundação em 1907, a UPS construiu seu legado como uma empresa-cidadã responsável e dedicada, apoiando programas que oferecem soluções de longo prazo às necessidades da comunidade. Fundada em 1951, a Fundação UPS lidera as iniciativas de cidadania empresarial por meio da filantropia e o voluntariado nas comunidades locais, nacionais e globais.

As áreas focais da Fundação são instrução sobre aspectos globais e econômicos, diversidade, sustentabilidade ambiental, segurança da comunidade e eficácia das organizações sem fins lucrativos.

A generosidade da organização inclui a doação tanto de dinheiro quanto de tempo de seus mais de quatrocentos mil funcionários que vivem e trabalham em diversas regiões do mundo. Os funcionários recebem oportunidades por meio das ONGs parceiras, dos programas da empresa e de eventos comunitários que ajudam a estimular o crescimento do programa.

Dois programas fundamentais demonstram o compromisso da empresa com serviços à comunidade por meio do uso do voluntariado especializado e sua filantropia. O programa *UPS Road CodeSM* utiliza as habilidades dos motoristas voluntários da UPS, de profissionais de segurança e outros funcionários para, no seu tempo livre, ensinar as técnicas de direção defensiva da empresa a adolescentes e motoristas novatos. Como reflexo do foco da marca em “logística”, a UPS desenvolveu o *Humanitarian Relief Program* (Programa de Ajuda Humanitária), um programa com múltiplos pilares que leva ajuda a comunidades assoladas por desastres. Por meio da contribuição de capital intelectual, tecnologia, voluntariado especializado e uma vasta rede global de recursos da cadeia de abastecimento, a UPS ajuda as ONGs com quem tem parcerias no setor humanitário a lidar com o desafio de transportar suprimentos de auxílio a comunidades devastadas.

Mundialmente, a UPS é membro fundador da *Logistics Emergency Team* (Equipe de Emergência Logística), um grupo de socorro internacional ligado ao PMA (Programa Mundial de Alimentação). Equipes em todas as regiões do mundo são treinadas e preparadas para responder ao chamado do PMA, geralmente em situações em que mais de meio milhão de pessoas foram afetadas por um desastre natural. Nos Estados Unidos, a UPS entrou em parceria com a Cruz Vermelha Americana a fim de criar Equipes de Ação Logística, compostas por voluntários da UPS que auxiliam a Cruz Vermelha Americana em momentos de crise.

Um sentido de parceria permeia tudo o que a UPS faz na comunidade. A empresa escolhe organizações comunitárias líderes dentro de suas áreas focais, e então reúne voluntários da UPS e recursos financeiros para ajudar a capacitá-los. Os funcionários são fortemente incentivados a se engajarem; a empresa fixou uma meta de três horas voluntárias por funcionário ao ano. Muitos executivos experientes prestam serviços nas comissões de diretores de ONGs tanto nacionais quanto internacionais. Gerentes de operações locais são treinados em como se engajar em suas comunidades.

A UPS assumiu o importante compromisso de dar o exemplo na doação à comunidade, e os números falam por si. Por muitos anos, os *UPSers* (funcionários da UPS) ofereceram mais de 1,3 milhão de horas anuais de trabalho voluntário a comunidades ao redor do mundo. A UPS é a única organização até hoje a contribuir com um bilhão de dólares para a United Way.

## Platina

O voluntariado da **C&A** combina seu compromisso com o desenvolvimento social, ajudando seus funcionários a que se tornem cidadãos ativos e bem informados, e a ideia de que tudo o que fazem deve ser divertido.

O programa “Caixa de Ferramentas Literatrupe” inclui tudo que os voluntários precisam para uma interação divertida e significativa com crianças de menos de seis anos de idade – uma grande sacola de livros, brinquedos e jogos tradicionais, fantoches, um manual e um vídeo de treinamento com uma metodologia a ser seguida.

Os voluntários do programa “Cartografia” desenvolvem mapas dos recursos da vizinhança, conhecendo assim os habitantes e as organizações da comunidade e construindo relacionamentos que tornam os recursos locais visíveis.

As lojas da C&A são estimuladas a doar roupas e acessórios a organizações locais. Mas ao descobrirem que algumas dessas entidades não tinham a capacidade de colocar no mercado as mercadorias com eficiência, os voluntários da C&A ofereceram-se para ensinar desde técnicas de varejo e de como dispor os produtos para venda até o gerenciamento financeiro eficaz. O resultado foi o aumento da renda dos grupos e a aquisição de novas habilidades.

A C&A Brasil é a líder das iniciativas voluntárias da empresa. Há uma forte ênfase em ajudar sua força de trabalho, geralmente jovens em seus primeiros empregos que ficarão na empresa por apenas alguns anos, a aprender sobre as realidades sociais do país e a criar confiança em sua habilidade de contribuir como cidadãos ativos.

Em 2010, mais de um quarto dos funcionários brasileiros da C&A se juntaram em grupos de voluntários liderados por 182 funcionários em 84 cidades. Sob a direção do Instituto C&A, que promove o investimento social e o envolvimento comunitário da empresa, foram criados um comitê de diretores e gerentes nacionais e 15 comitês regionais. A empresa atribui seu sucesso no voluntariado à sinceridade do propósito, à autonomia que a empresa dá aos funcionários, e ao desenvolvimento conjunto do programa envolvendo tanto a empresa quanto os funcionários.

*A C&A é uma das maiores cadeias de varejo do mundo da moda. É uma empresa controlada e gerenciada em economia fechada, fundada na Holanda em 1841, com uma filosofia empresarial de abertura, justiça e confiança, assim como um forte compromisso com a conduta ética, responsabilidade social e sustentabilidade. Hoje, a C&A opera em 18 países europeus e dois na América Latina, assim como na China. No Brasil, a C&A é a maior varejista de moda. Abriu sua primeira loja em agosto de 1976 em São Paulo. Ao fim de novembro de 2010, possuía 190 lojas espalhadas pelo país, desde Manaus no norte até Porto Alegre no sul. A C&A também emprega mais de 18 mil associados no Brasil.*



## Ouro



Na **GE**, a cultura evoluiu com o passar do tempo, de forma que o voluntariado é uma parte orgânica da cultura da empresa, não algo imposto de cima para baixo, mas que foi se espalhando por meio de pressupostos compartilhados sobre o que é desejável no comportamento empresarial e individual, nas comunicações dentro de toda a empresa, e na liderança nos níveis regional, nacional e local. A cultura é então reforçada pelo reconhecimento formal do diretor-executivo e de outros líderes em altos cargos. Esta cultura compartilhada sustenta o compromisso transversalmente nas diversas unidades de diferentes negócios e nas inúmeras maneiras pelas quais os funcionários podem fazer trabalho voluntário.

Essa cultura é liderada por uma ampla rede global, por mais de 200 Conselhos Voluntários em 50 países que se concentram em prioridades locais nas áreas de educação, saúde, meio ambiente e desenvolvimento de comunidades. Os conselhos operam dentro do ritmo de planejamento regular da empresa e misturam atividades contínuas com projetos pontuais, voluntariado geral com aquele baseado em habilidades. Em 2010, funcionários e aposentados da GE lideraram mais de 4,6 mil projetos em todo o mundo e contribuíram com 1,1 milhão de horas voluntárias para suas comunidades.

A estrutura do Conselho está tão profundamente impregnada na empresa que cada Conselho é dirigido por uma unidade de negócios que o adota, oferecendo acompanhamento financeiro e transparência, supervisão e ajuda na resolução de problemas. Fora dos Estados Unidos, isso é feito geograficamente por meio das estruturas regionais da empresa.

Os projetos do **GE Volunteers** também integram e apoiam os maiores programas da Fundação GE. O programa *Developing Health Globally* (Desenvolvendo a Saúde Mundialmente) utiliza os produtos, a experiência e o envolvimento dos funcionários da GE para melhorar o atendimento de saúde em algumas comunidades rurais selecionadas na África, América Latina e Ásia. Os funcionários voluntários do Fórum Africano-Americano, do Fórum Hispânico e do Fórum Asiático-Pacífico Americano da GE apoiam o programa com parcerias com cada hospital beneficiado para monitorar o uso do equipamento e compartilhar as melhores práticas de negócios.

*A GE (NYSE: GE) é uma empresa de tecnologia avançada, serviços e finanças enfrentando os desafios mais complexos do mundo. Dedicada à inovação nas áreas de energia, saúde, transporte e infraestrutura, a GE opera em mais de 100 países e emprega cerca de 300 mil pessoas em todo o mundo.*

# Sponsors

## Ouro

Em janeiro de 2011, a **Motorola** se dividiu em duas empresas independentes de capital aberto, a Motorola, Inc. e a Motorola Solutions, Inc. Ao mesmo tempo, a Motorola Foundation se dividiu em Motorola Mobility Foundation e Motorola Solutions Foundation.

Cada empresa, trabalhando por meio de sua fundação, assumiu o compromisso de levar adiante a tradição de engajamento comunitário, filantropia e voluntariado que era uma marca da Motorola em seus 80 anos de história.

A Motorola Mobility continuará a utilizar a experiência de seus profissionais capacitados em todo o mundo para ajudar jovens a desenvolverem o interesse na ciência e engenharia – como mentores de clubes de robótica, juízes de feiras de ciência e tutores de matemática.

Ampliando a forte liderança da Motorola na criação e apoio da First Robotics Competition por mais de 20 anos, os funcionários da Motorola Mobility atuam como juízes, mentores e treinadores em competições e equipes.

Ao juntar aos pares os voluntários e os beneficiários, a Fundação visa a alavancar a capacitação e as contribuições financeiras para fortalecer a liderança organizacional, trazendo habilidades práticas do mundo real para organizações sem fins lucrativos, constituindo-se assim no seu “amigo no mundo dos negócios”.

A Semana Global do Voluntariado e, nos Estados Unidos, a participação ativa no evento anual *Make a Difference Day* (Dia de Fazer a Diferença) oferece a todos os funcionários a oportunidade de criar seus próprios projetos de ação voluntária.

A premiação anual da empresa, os *Volunteer Awards*, presta tributo ao serviço extraordinário tanto de indivíduos, por seu compromisso de longo prazo, quanto de equipes, por projetos em grupo excepcionais. Escolhidos por um comitê de empregados voluntários que inclui premiados de anos anteriores, os prêmios são oferecidos a funcionários de todas as partes do mundo, representativos da presença global da empresa.

*A Motorola Mobility se separou da Motorola em janeiro de 2011, tornando-se instantaneamente uma das maiores empresas de tecnologia do mundo, fundindo tecnologia inovadora com discernimento humano para criar experiências que simplificam, conectam e enriquecem as vidas das pessoas. Tem mais de 20 mil funcionários em todo o mundo.*



## Ouro



Do programa Parceiros Globais da Saúde até o programa online *VOLUNTEERZ Challenge*, a **Pfizer** estabeleceu uma iniciativa voluntária bem abrangente constituída por programas dirigidos pela empresa e iniciativas propostas por funcionários.

O programa Parceiros Globais da Saúde (PGS) é o carro-chefe de suas iniciativas, um programa internacional baseado em habilidades que envolve grupos de colegas com especialidade médica e administrativa em missões de três a seis meses com organizações de desenvolvimento internacional a fim de lidar com questões de saúde global, especialmente aquelas que afetam populações desfavorecidas. Nos primeiros oito anos do programa, cerca de 270 funcionários prestaram serviços em mais de 40 países.

Esse sucesso levou a Pfizer a implantar projetos-piloto envolvendo voluntariado baseado em habilidades com equipes trabalhando por um curto período junto a organizações de saúde sem fins lucrativos em locais próximos às instalações da Pfizer nos Estados Unidos e na América Latina. Os projetos em equipe criam oportunidades para colegas em diferentes funções trabalharem juntos e abordarem desafios estratégicos para fortalecer a prestação do serviço de saúde.

Reconhecendo a grande variedade de iniciativas de voluntariado dirigidas por funcionários em todo o sistema global, a empresa lançou a *VOLUNTEERZ Network*, uma plataforma interativa que permite aos funcionários compartilhar oportunidades de voluntariado uns com os outros; encontrar oportunidades; contabilizar horas de serviço; e pesquisar em textos de apoio. O lançamento foi precedido do *VOLUNTEERZ Challenge*, que convidou os funcionários a indicarem e depois elegerem os projetos “mais inspiradores”, com os vencedores recebendo uma contribuição financeira para a ONG beneficiada.

A Pfizer é a líder em avaliação e aprendizado a partir dos programas voluntários. Ela formou uma parceria com a Universidade de Boston para avaliar o desempenho dos voluntários do PGS em comparação com objetivos de desenvolvimento profissionais e para estudar o impacto social do programa. O resultado são ferramentas e medidas que podem ser adotadas e adaptadas por outras empresas para avaliar suas próprias iniciativas voluntárias internacionais.

*Fundada em 1849, a Pfizer hoje é uma das maiores empresas farmacêuticas do mundo, campeã em vendas, com mais de 100.000 funcionários em todo o mundo. Dedicada a aplicar a ciência e seus recursos globais no aprimoramento da saúde e do bem-estar em todos os estágios da vida. A empresa luta para estabelecer o padrão de qualidade, segurança e valor na descoberta, desenvolvimento e produção de medicamentos para pessoas e animais.*

## Prata Plus

“Tornar possível que aqueles que precisam de ajuda vivam suas vidas por conta própria, utilizando as nossas competências para aumentar a sua capacitação e autonomia” – essa visão permeia as iniciativas voluntárias da **SK Telecom**.

A SK Pro Bono reúne equipes de voluntários capacitados para ajudar empreendedores sociais a melhorar suas habilidades de gerenciamento. Trabalhando diretamente com os empreendedores por pelo menos um ano, os voluntários agregam conhecimentos em planejamento estratégico, gestão, marketing, contabilidade, etc.

O resultado é que o impacto tanto dos empreendedores quanto da empresa é multiplicado. Para os voluntários, é uma oportunidade de ver suas habilidades aumentarem o seu alcance e o valor do empreendedor, refinar suas habilidades e aprender mais sobre realidades sociais e sobre como lidar com elas.

A maneira como a SK aborda o voluntariado, assim como os esforços de contribuições sociais mais amplas, é um reflexo da crença do fundador da SKT, Chey Jong-Hyun, na importância de “ensinar as pessoas a pescar”. O foco deles não está apenas em ajudar o mais vulnerável na sociedade, mas também em ajudá-los a desenvolverem as habilidades e a capacidade de que necessitam para levar vidas independentes e gratificantes.

Trabalhando com 50 equipes, quase 90% dos funcionários da SK Telecom prestam serviços voluntários todos os anos, organizando de uma a duas atividades por mês.

Acreditando em ajudar a criar as bases para o sucesso da sociedade, a SKT criou o “Sunny”, um programa de voluntariado para estudantes universitários. Eles ensinam e orientam crianças desfavorecidas, ensinam cidadãos de terceira idade a usarem telefones celulares e utilizam suas habilidades artísticas em apresentações na comunidade a fim de ajudar a criar união e promover serviços sociais.

Os alunos também podem sugerir projetos para o escritório do SUNNY, indicando as necessidades de sua região e propondo meios de atendê-las. Eles competem pelo financiamento dos projetos e, portanto, precisam demonstrar o valor potencial de suas ideias.

*O SK Group foi fundado em 1953. Hoje é o quarto maior conglomerado na Coreia, com mais de 80 empresas subsidiárias e afiliadas, mais de 30 mil funcionários e operadores em mais de 40 países. A SK Telecom foi adquirida e teve sua marca remodelada pelo Grupo em 1994. É conhecida hoje como a empresa de telecomunicações mais importante da Coreia do Sul, com tecnologia sem fio de ponta para o mercado global.*



## Prata



A abordagem de investimento social da **BD** vai além das tradicionais doações financeiras e de produtos, colaborando com organizações filantrópicas, governamentais e não governamentais para melhorar os serviços de saúde em todo o mundo. A empresa também oferece sua experiência e o compromisso de seus associados para trabalhar com parceiros sem fins lucrativos, distribuir serviços de saúde essenciais e promover o desenvolvimento da saúde pública.

A BD colabora em vários projetos com o PEPFAR (Plano de Emergência do Presidente dos Estados Unidos de Combate à AIDS) para combater doenças infecciosas potencialmente letais na África subsaariana. Como essa colaboração demonstrou resultados encorajadores, a BD vem fortalecendo e expandindo o seu envolvimento.

Por meio do *Volunteer Service Trip Program* (Programa de Viagem de Serviços Voluntários), todos os associados da BD são convidados a se inscreverem em missões de três semanas para ajudar a melhorar o sistema de saúde em regiões medicamente desfavorecidas. Por exemplo, em 2009, associados da BD, em colaboração com a organização Direct Relief International, utilizaram sua experiência para aprimorar a capacitação entre trabalhadores da saúde pública local em Gana. A iniciativa incluiu treinamento em controle de infecções, obstetrícia, cuidado emergencial, gerenciamento de banco de sangue, arquivamento de registros, segurança do trabalhador da saúde e apoio a clínicas comunitárias em áreas vizinhas. Em 2011 os voluntários trabalharão no Haiti para ajudar a fortalecer a capacitação da saúde pública.

Além das iniciativas voluntárias facilitadas pela empresa, a BD apoia os associados em seus trabalhos voluntários pessoais. Associados qualificados dos Estados Unidos são incentivados a prestar serviços voluntários por até dois dias inteiros por ano em horário remunerado para que participem do serviço comunitário. Muitos voluntários doam seu tempo a escolas e para apoiar a saúde pública e a organizações comunitárias. No ano fiscal de 2010, os associados dos Estados Unidos cumpriram mais de 15,9 mil horas de voluntariado durante horas de trabalho para a BD.

*Fundada em 1897, a BD (Beckton, Dickinson and Company) é uma empresa de tecnologia médica que atende instituições de saúde, pesquisadores de ciências biológicas, laboratórios clínicos, indústria e público em geral. A BD produz e vende um amplo espectro de suprimentos médicos, aparelhos, equipamento de laboratório e produtos de diagnóstico. A BD, com sede nos Estados Unidos, tem mais de 29 mil funcionários (chamados de associados) e atua em mais de 50 países.*

# Sponsors

## Prata

Liderada pelo compromisso e pelo entusiasmo de seu diretor-executivo, a **Kraft Foods** lançou o seu primeiro projeto global “Delicious Difference Week” (A semana da Diferença Deliciosa) em 2009 com apenas sete meses de preparação – e então o viu acontecer em 33 países espalhados pelo mundo naquele primeiro ano e, em 2010, em 56 países, com a participação de quase 25 mil funcionários.

Seu sucesso imediato foi um reflexo de um forte compromisso empresarial – desde o diretor-executivo e sua equipe até os presidentes nacionais e gerentes de fábricas – e o trabalho de seus mais de 250 Campeões na Comunidade, que se responsabilizam pela organização de projetos e a mobilização dos voluntários.



Como a empresa tem trabalhadores de linha de produção que não podem se afastar de suas funções, foram oferecidas opções de serviços à noite e nos fins de semana, e projetos para que os funcionários os levassem para casa e fizessem com suas famílias – confecção de cobertores de lã; montagem e decoração de cestas de alimentos; criação de cartões comemorativos.

Em 2010, trabalhando em parceria com a Sparked, a Kraft Foods lançou um programa piloto *online* de microvoluntariado. Mais de 50 funcionários utilizaram suas habilidades de *marketing*, vendas e mídia social, ajudando 49 ONGs que lidam com questões relacionadas à saúde, nutrição e infância em 38 países – e deram sua aprovação incontestável a essa nova oportunidade de serviços voluntários.

O programa formal da empresa começou apenas em 2008, dirigido por funcionários que demonstraram interesse no voluntariado e um desejo de maximizar o impacto e, ao mesmo tempo, incentivar o orgulho dos funcionários na empresa. Desde o princípio, o programa refletiu o caráter global da Kraft Foods, através de pesquisas e estudos junto aos funcionários e grupos de discussão para entender as diferenças culturais relevantes de país a país.

O programa também estava alinhado com as metas principais da empresa. Suas áreas focais – fome e estilos de vida saudáveis – são um reflexo do negócio. O voluntariado é uma consequência natural dos valores da empresa e cria uma nova oportunidade de contar a sua história.

---

*A Kraft Foods Inc. é uma potência global na área de alimentos, comercializando sua marca mundialmente conhecida em aproximadamente 170 países e gerando uma receita de 49,2 bilhões de dólares em 2010, sendo que mais da metade desse valor foi obtido fora da América do Norte. 11 das marcas mais famosas da empresa geram, cada uma, rendimentos de mais de um bilhão de dólares anualmente. A empresa, que tem aproximadamente 127 mil funcionários em todo o mundo, é líder reconhecida em inovação, marketing, saúde e bem-estar, e sustentabilidade.*

## Prata



20 vezes ao ano, equipes de 10 funcionários da **Eli Lilly and Company** passam duas semanas de serviço voluntário e de imersão cultural na África, Ásia, Leste Europeu e América Latina. Esses funcionários são selecionados entre inscritos oriundos de operações da Lilly em todo o mundo, formando equipes multinacionais e interfuncionais e, em parceria com a Cross Cultural Solutions, recebem a oportunidade de “transpor os limites da empresa para poder compreender melhor as pessoas que usam nossos medicamentos”.

O programa *Connecting Hearts Abroad* (Conectando Corações no Exterior) é um dos cinco programas que definem a abordagem abrangente de voluntariado da Lilly.

O GDOS (*Global Day of Service*, ou Dia Mundial do Servir) é o mais visível desses programas. Funcionários e equipes de funcionários em todo o mundo formam parcerias com ONGs locais em projetos de serviços locais – desde plantar árvores na Turquia até uma caminhada de caridade ao longo da Grande Muralha da China contra a tuberculose. Na cidade natal da Lilly, Indianapolis, no estado norte-americano de Indiana, mais de oito mil funcionários prestam serviços voluntários, muitos em projetos para embelezar a cidade.

Os funcionários que são altamente capacitados no processo de gestão de negócios Seis Sigma prestam serviços junto a ONGs e governos locais e estaduais para ajudar a melhorar os processos organizacionais e de gestão de programas, aumentando a eficiência e levando serviços melhores a mais pessoas.

Em parceria com a Federação Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho (*International Federation of Red Cross Red Crescent*), os funcionários da Lilly estão se tornando voluntários experientes para socorro em desastres.

Os cientistas da Lilly estão dando sua contribuição voluntária como especialistas junto a professores de ciência em todo o estado de Indiana, um modelo que será reproduzido em todo o estado em parceria com outras empresas.

Reconhecendo que o voluntariado precisa ser gerido como qualquer outra unidade de negócios, a Lilly montou programas de voluntariado estrategicamente a fim de aumentar o engajamento dos funcionários e agregar valor à marca. Além disso, a eficiência do processo Seis Sigma é usada para assegurar a eficácia e a implementação eficiente de programas, contribuindo para o seu sucesso global.

---

*Fundada em 1876, a Eli Lilly & Co. é a décima maior empresa farmacêutica no mundo. Com sede em Indianapolis, Indiana, tem 40 mil funcionários em todo o mundo. A Lilly realiza pesquisas clínicas em mais de 50 países, tem instalações de pesquisa e desenvolvimento em 8, fábricas de produção em 13, e vende seus produtos em 143 países.*

## Prata

A **Telefonica Volunteers** (Voluntários da Telefonica) é uma rede de mais de 20 mil voluntários em 19 países diferentes. Gerenciada pela Fundação Telefonica, é coordenada internacionalmente, mas seu campo de intervenção é determinado pelas questões sociais identificadas como prioridades locais.

Na América Latina, o foco principal é o Pró-Menino, programa da Fundação Telefonica em que liderança, experiência, dinheiro e voluntários contribuem com a batalha internacional para erradicar o trabalho infantil. Funcionários voluntários desempenham importante papel no programa, levando seus cuidados e suas habilidades para o trabalho dos parceiros e para crianças individuais e suas famílias.

Na Espanha, o programa *Telefónica Volunteers* se concentra no trabalho em prol dos portadores de deficiências, comunidades carentes e proteção ambiental. No resto da Europa (Reino Unido, Irlanda, Alemanha, República Tcheca e Eslováquia), o *Voluntários da Telefonica* desafia os jovens a permanecerem na ativa oferecendo orientação para ajudá-los a começar suas próprias iniciativas comunitárias por meio do programa *Think Big* (Pense Grande).

O programa também oferece oportunidades internacionais – o projeto “*Volunteering for Proniño*” em que 100 funcionários de diversas partes do mundo usam seu tempo de férias para prestar serviços voluntários nos projetos Proniño na América Latina (Pró-Menino, no Brasil), ou o projeto “*Escuelas Amigas*” (Escolas Amigas) em que funcionários voluntários coordenam e orientam a interligação entre turmas de quinto e sexto anos na Espanha e na América Latina via Internet para intercâmbio cultural, comunicação e colaboração.

Todos os anos, campanhas temáticas são lançadas tendo em vista motivar e envolver os funcionários em questões sociais como a erradicação do trabalho infantil, a proteção ao meio ambiente ou o auxílio a comunidades que passam por necessidades na época do Natal.

Os funcionários da Telefonica também podem propor parcerias com ONGs e projetos que tratem de questões sociais que sejam importantes para eles. Por meio de um processo bem gerenciado, os funcionários apresentam suas ideias para obter financiamento, com planos bem detalhados para solucionar os problemas e ênfase especial na inclusão de voluntários da empresa.

*A Telefonica é a terceira maior empresa do mundo, com sede em Madri, Espanha, com 257 mil funcionários em 25 países por toda a Europa e América Latina. A Fundação Telefonica foi criada em 1998 a fim de desenvolver e gerenciar o envolvimento comunitário e os programas voluntários da Telefonica.*

*Telefonica*

Fundación Telefónica

## Bronze



STATE STREET

A **State Street** encara seu programa geral de voluntariado como uma “ferramenta de engajamento de funcionários” – eles querem realmente que os funcionários se envolvam na comunidade da maneira mais inspiradora para eles.

Com um grande interesse empresarial nas questões de “desenvolvimento da força de trabalho”, a State Street direciona muito de seu investimento filantrópico e voluntário para organizações e projetos que tratam de questões de empregabilidade, educação profissional, autossuficiência e habilidades essenciais para a vida em populações desfavorecidas.

Os voluntários da State Street orientam alunos desfavorecidos, passam tempo em abrigos para os sem-teto ajudando-os a montarem seus currículos e a se prepararem para entrevistas, e oferecem treinamentos de técnicas de trabalho nas instalações da empresa. Eles também lidam com questões que impedem as pessoas de progredir e se tornarem autossuficientes, como a fome e a falta de moradia.

A State Street desenvolveu para seus executivos um inovador programa interno de treinamento e seleção para a participação em conselhos, ligando estrategicamente o seu pessoal a oportunidades para servir em comissões de ONGs, com atenção particular aos locais em que eles podem exercer uma forte influência positiva devido às suas habilidades e interesses, assim como ter a melhor experiência de liderança voluntária possível.

Eles promovem um programa anual de reconhecimento ao voluntariado em todo o mundo. Indicados e selecionados por comitês em suas áreas de origem, os vencedores são levados à sede da empresa em Boston para uma festa de gala, premiação que atrai umas mil pessoas, incluindo altos gerentes, ONGs comunitárias parceiras e funcionários. As contribuições financeiras, entre 5 mil a 10 mil dólares, são feitas às organizações atendidas pelos vencedores.

A marca global do voluntariado é State Street Global Outreach, utilizada em todas as unidades. Os funcionários têm direito a pelo menos dois dias remunerados por ano para ações voluntárias, podendo também utilizar seu “tempo de trabalho flexível” para isso com a aprovação da gerência.

*A State Street Corporation, fundada em 1792, é uma das maiores fornecedoras de serviços financeiros a investidores institucionais, incluindo gestão de investimentos, pesquisa de investimentos e transações, e serviço de investimentos. A State Street atua em 25 países e mais de 100 mercados geográficos em todo o mundo, tendo mais de 27 mil funcionários.*

# Sponsors

## Empresa Aérea Parceira

Seja arrecadando fundos para a UNICEF em voos em todo o mundo, seja transportando equipes para participar da *Susan G. Komen Race for the Cure*, os funcionários da **American Airlines** são voluntários ativos tanto em suas próprias comunidades, nas centenas de cidades atendidas pela empresa, quanto no resto do mundo.

Com o apoio ativo da empresa, os funcionários da AA se tornam empreendedores voluntários, criando suas próprias ONGs para ampliar o trabalho voluntário que começaram dentro da empresa. Os programas *Airline Ambassadors International* e *Medical Wings International* organizam missões médicas, acompanham crianças até locais onde possam obter cuidados médicos não disponíveis em seus países de origem, e levam pessoalmente ajuda humanitária e oferecem assistência técnica. A *Something mAAgic Foundation* apoia ONGs que realizam desejos de crianças com doenças potencialmente fatais.

Sob a orientação do *Citizenship Steering Committee*, o programa *American Giving Volunteers* é a plataforma coletiva de apoio e estímulo ao voluntariado, entre outras atividades, em toda a empresa. Desde plantar árvores até ajudar a realizar os desejos de crianças doentes, os funcionários da AA são voluntários ativos, desde a equipe administrativa até os mecânicos de aviões e os atendentes no balcão de passagens.

Uma maneira especial pela qual os funcionários da AA criam vínculos entre si e trabalham juntos para ajudar a “fazer a diferença” de formas inovadoras é por meio dos “Grupos de Recursos dos Funcionários” (*Employee Resource Groups*), grupos de afinidade formados por funcionários com interesses comuns. Cada grupo tem seu próprio componente de serviço comunitário – às vezes tratando das necessidades de seu grupo específico e às vezes voltando-se à comunidade maior. Ao apoiar esses grupos e seus interesses comunitários, a AA demonstra que se importa com a diversidade de interesses de seus funcionários e com os meios de se conectar com a comunidade.

---

*Com uma ligação histórica com o famoso Charles A. Lindbergh, a American Airlines é uma das mais conhecidas e antigas empresas aéreas do mundo. Destaca-se por ter oferecido ao mundo a primeira mulher piloto e o primeiro Saguão VIP em aeroporto. A American, a American Eagle e a American Connection atendem 250 cidades em 40 países, com aproximadamente 3,4 mil voos diários e mais de 900 aeronaves. A American Airlines tem mais de 80 mil funcionários em todo o mundo.*



## Agradecimento da Equipe de Pesquisa

Nossos agradecimentos àqueles nas empresas globais que cederam generosamente o seu tempo para entrevistas minuciosas; àqueles que foram entrevistados, que participaram de grupos de discussão ou que contribuíram com outros relatórios e análises para o estudo do Estado da Arte; e às Organizações Colaboradoras que ajudaram a dar visibilidade e credibilidade ao projeto.

Agradecimentos especiais aos nossos patrocinadores que trabalharam conosco por toda a duração do projeto – facilitando contatos, refletindo sobre os dados e fornecendo *feedback* essencial. Todos têm sido amigos generosos e prestativos deste projeto.

A comissão de diretores da IAVE (International Association for Volunteer Effort, ou Associação Internacional de Esforços Voluntários) e os membros do GCVC (Global Corporate Volunteer Council, ou Conselho Global de Voluntariado Empresarial) forneceram um espaço acolhedor para este projeto. Obrigado especialmente ao Dr. Kang-Hyun Lee e a Kathi Dennis, respectivamente Presidente Mundial e Diretora-Executiva da IAVE, e a Sam Santiago da American Airlines, membro da comissão de diretores da IAVE e presidente do GCVC.

O Centro Nacional de Voluntariado e Filantropia em Cingapura, organizador da Conferência Mundial de Voluntariado da IAVE, permitiu-nos gentilmente que lançássemos o relatório da pesquisa em sessão plenária no final de janeiro de 2011.

Agradecimentos especiais a Rodrigo Morales, que nos ajudou habilmente a contatar e entrevistar empresas no México.

O relatório final não poderia ter sido realizado sem a criatividade e o trabalho dedicado de nossa designer Walkyria Garotti em São Paulo.

Um agradecimento especial vai para a Fundação UPS, que ampliou seu apoio generoso e importantíssimo ao fornecer fundos adicionais para a produção e distribuição deste relatório em inglês e espanhol, assim como para o Instituto C&A por financiar a edição em português.

## Membros do GCVC

### Membros Fundadores

Citi  
Levi Strauss and Company  
Samsung  
UPS  
Vale  
The Walt Disney Company

American Airlines  
ArcelorMittal  
BD  
The Coca-Cola Company  
Credit Suisse  
Eli Lilly and Company  
HP  
Hyundai Motor Group  
Instituto C&A  
Kraft Foods  
Microsoft  
Monsanto

Motorola Mobility  
Nike  
Pfizer Inc.  
salesforce.com  
SK Telecom  
Standard Chartered Bank  
Starbucks  
State Street Corporation  
Telefónica  
UBS  
Western Union

## Empresas Entrevistadas

Alcoa  
American Airlines  
AXA  
BD  
BHP Billiton  
C&A  
Camargo Corrêa  
CEMEX  
Citi  
The Coca-Cola Company  
Dow Chemical Company  
Eli Lilly and Company  
FedEx  
Ford Motor Company  
Fujitsu  
GE

GSK  
HSBC  
Hyundai Motor Group  
IBM  
KPMG  
Kraft Foods  
Linklaters  
Manulife Financial  
Marriott Hotels International  
Microsoft  
Monsanto  
Motorola Mobility  
National Australia Bank  
Nike  
Pfizer Inc.  
Rolls-Royce

salesforce.com  
Samsung  
SAP  
SK Telecom  
SOMPO Insurance  
Standard Chartered Bank  
Starbucks  
State Street Corporation  
Tata Group  
Telefónica  
Timberland  
UBS  
United Business Media LLC  
UPS  
Vale  
The Walt Disney Company

## Organizações Colaboradoras

CEMEFI (Mexico)  
Community Business (Hong Kong)  
ComunicaRSE.web (Argentina)  
Cooperación Internacional (Spain)  
CSR Asia (Hong Kong)  
DERES (Uruguay)  
ENGAGE (UK)  
European Volunteer Centre (Belgium)  
EZER (Mexico)  
Fundación Compromiso (Argentina)  
Fundar (Spain)  
GDPE (Argentina)  
Glasswings (El Salvador)

IARSE (Argentina)  
ICD (Uruguay)  
International Business Leaders Forum (UK)  
International Volunteering Project at Brookings (USA)  
Özel Sektör Gönüllüler Derneği (Turkey)  
Points of Light Institute (USA)  
Stakeholders (Peru)  
Stratego Consultores (Panama)  
United Way Worldwide (USA)  
V2V.net / Portal do Voluntario (Brazil)  
Volunteer Australia (Australia)  
Volunteer Canada (Canada)  
Volunteering England (UK)

O voluntariado empresarial é uma força global  
dinâmica, impulsionada por empresas que  
querem provocar uma mudança significativa para  
a solução dos sérios problemas mundiais e locais.



O relatório final foi produzido com o apoio da Fundação UPS  
A versão em português foi realizada com o apoio do instituto C&A