

VOLUNTARIADO EMPRESARIAL: ESTRATÉGIA OU TENDÊNCIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS ¹

Antônio Mascarenhas da Ressurreição ²

RESUMO

O presente artigo está ancorado sob um assunto que vem ganhando relevante consideração nos últimos anos. Fundamentado que o fato, para uma ação acontecer depende de um estímulo. Mais do que uma pessoa que age sem remuneração, a pessoa voluntária é aquela que age por vontade própria, a fim de agir na realidade em que está inserida para melhorá-la e transformá-la. O estudo faz uma análise sobre o voluntariado empresarial, ao investir talento, tempo e outros valiosos recursos em prol de uma causa que contribuem para mudanças e melhorias na realidade em que esteja inserido. Entretanto, o foco da pesquisa, aborda a possibilidade de ser um instrumento de gestão de pessoas, como manter e desenvolver colaboradores voluntários nos programas empresariais, onde seriam observados especialmente detalhes sobre gestão, estrutura e composição das equipes. No Brasil, à magnitude de 89% dos gestores de diferentes áreas consideram que o voluntariado empresarial faz a pessoa ser um profissional melhor. As pesquisas indicam que 16% são mais engajados com a empresa que os demais colaboradores. Estudo qualitativo descritivo, realizada a partir de consultas a documentos oficiais e pesquisas bibliográficas com autores que versam sobre o tema. Os estudos evidenciaram a importância estratégica da parceria entre a área de gestão de pessoas e voluntariado empresarial, isso por que enriquece a proposta de Gestão de Pessoas no sentido de valorizar o capital humano, acoplada ao trabalho e a qualidade nas relações motivacionais e desafios da área de gestão de pessoas.

PALAVRAS-CHAVES: Estratégias. Gestão de Pessoas. Voluntariado Empresarial.

¹ Este artigo apresenta alguns dos elementos estudados no Curso MBA EM GESTÃO DE PESSOAS e foi apresentado ao final do curso de especialização sob a orientação do Prof^o Esp. Selma Patrícia Lins do Carmo.

² Administrador. MBA em Logística e Supply. Especialista em Gestão Pública. Coordenador de Gestão Negócios – SEE/PE. tom.admdempresas@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo está ancorado sob um assunto que vem ganhando relevante consideração nos últimos anos. Fundamentado que o fato, para uma ação acontecer depende de um estímulo. Mais do que uma pessoa que age sem remuneração, a pessoa voluntária é aquela que age por vontade própria, porque quer fazer a diferença e toma uma decisão pessoal, íntima e intransferível de agir na realidade em que está inserida para melhorá-la, transformá-la. O estudo faz uma análise sobre o voluntário, na qual é um protagonista da transformação social na comunidade. Enquanto o voluntariado empresarial, ao investir talento, tempo e outros valiosos recursos em prol de uma causa, contribui para mudanças e melhorias na realidade em que esteja inserido.

Constatamos que se há uma organização empresarial mobilizando voluntários, quais seriam as estratégias para tornar essa mobilidade de trabalho em algo relevante para todos? Outra perspectiva é que não só uma grande diversidade de iniciativas na área de trabalho social voluntário nas empresas, como também, a questão do desenvolvimento de competências e habilidades a partir do voluntariado corporativo. Entretanto, o foco da pesquisa, aborda a possibilidade de ser um instrumento de gestão de pessoas, como manter e desenvolver colaboradores voluntários nos programas empresariais, onde seriam observados especialmente detalhes sobre gestão, estrutura e composição das equipes, e a adoção de comitês para gerenciamento descentralizado, para melhor capilaridade e para atingir uma comunicação mais ampla e uma formação de voluntários mais abrangentes.

Além de explicar como elaborar estratégias para a organização. O programa de voluntariado se torna mais estratégico, quanto mais próximo da empresa, de sua identidade, estratégias de negócio e desafios que enfrenta. Uma das coisas relevantes que acontece nesta aproximação da empresa com a comunidade é a identificação de lideranças e talentos entre os seus profissionais. E isto resulta em compreender melhor a missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa, bem como as oportunidades que tem a oferecer. A organização pode ter no voluntariado um bom canal de comunicação para expressar suas demandas em vários programas, incentivando os seus colaboradores a se voluntariar em vários campos: educação, inovação da gestão, migração, inclusão, diversidade, necessidades especiais, mentorias, meio ambiente, esportes, artes e cultura, empreendedorismo, o idoso, a justiça social, defesa de direitos, exclusão digital, auxílio em desastres/emergências, questões étnico-raciais, empoderamento das mulheres e questão de gênero e preparação e desenvolvimento da força de trabalho e incluindo os aprendizados necessários para operar melhor o seu negócio. A problematização do estudo é saber quais as estratégias para tornar o voluntariado empresarial como ferramenta na gestão de pessoa?

Todavia, a questão central do estudo foi comprovar que o voluntariado empresarial, mesmo não sendo implantado com a finalidade de “gerir pessoas” ou “humanizar relações”, acaba, naturalmente, proporcionando um instrumento positivo de mudanças comportamentais naqueles que dele fazem parte. Ao relacionar seus colaboradores com a comunidade por meio de uma ação social, incentivando ao programa voluntariado, a organização entra em contato com um cenário: o cidadão que também está presente na gestão empresarial. Esse estudo apresenta como **Objetivo geral:** Verificar a aplicação do voluntariado empresarial como estratégia ou tendência como um instrumento de gestão de pessoas. Enquanto os **Objetivos específicos:** Descrever a importância do voluntariado empresarial; Analisar quais os recursos globais para implantação do voluntariado empresarial; Identificar a relação do voluntariado empresarial como estratégia; Analisar quais os efeitos que voluntariado empresarial proporciona aos colaboradores da organização.

É importante enfatizar que o voluntariado é uma via de mão dupla, pois beneficia tanto a sociedade, quanto o indivíduo que realiza as atividades voluntárias. Praticar o voluntariado empresarial acrescenta novos conhecimentos, desenvolve as pessoas para a convivência em grupo e contribui tanto para quem recebe a ação, quanto para o desenvolvimento pessoal e profissional de quem a pratica. Em algumas empresas, o Programa Voluntariado empresarial é gerido pela área de Recursos Humanos. Mas afinal, o que é ARH? Segundo CHIAVENATO (1989, p.181-182), afirma que “a Administração de Recursos Humanos é constituída de subsistemas interdependentes que formam um processo através do qual os recursos humanos são captados e atraídos, aplicados, mantidos, desenvolvidos e controlados pela organização”. Entretanto, esses subsistemas não são estabelecidos de uma única maneira, são contingentes ou situacionais: variam conforme a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos etc.

Nesse sentido, um programa de voluntariado empresarial deve estar bem alinhado as estratégias da área de gestão de pessoas. Isso porque a experiência demonstra que o voluntariado traz contribuições significativas a questões e desafios da área de gestão de pessoas. O que tem apontado esta ligação e mais ainda, uma tendência que acredita e fomenta esta parceria. Segundo o *site* V2V – Voluntariado Empresarial apresenta seus dados infográficos: **89%** dos gestores de diferentes áreas consideram que o voluntariado empresarial faz a pessoa ser um profissional melhor.

Participantes de Programa de Voluntariado são **16%** mais engajados com a empresa que os demais colaboradores. Enquanto, **62%** consideram o Programa de Voluntariado um grande diferencial na escolha do emprego. Contudo, **84%** querem que a empresa em que trabalham os ajude a identificar formas de se envolverem mais com suas comunidades.

Segundo o *site* V2V, declara que Chris Jarvis, Cofundador e Presidente do Realized Worth, [...]. Se alguns pesquisadores estão corretos, isso significa que os bilhões gastos pelas empresas em pacotes de benefícios típicos de RH podem não ser suficientes. Na verdade, em comparação, o retorno sobre o investimento dos benefícios tradicionais pode ser menor do que o de um Programa de Voluntariado robusto - que custa muito menos. Apoiado no mesmo propósito, DOUG MARSHALL, Diretor de Cidadania Corporativa da Deloitte Services LP - DELOITTE, Volunteer IMPACT Survey, EUA, 2016, afirma que [... o voluntariado é decisivo, pelas seguintes questões: **82%** dos gestores se sentem mais inclinados a escolher candidatos com experiência em voluntariado; **92%** os gestores concordam que o voluntariado melhora habilidades de liderança; **80%** dos gestores acreditam que voluntários ativos se movem mais rapidamente para cargos de liderança...].

Temos visto a importância do voluntariado e entendido que ele ajuda a construir um conjunto de habilidades essenciais para desenvolver bons colaboradores que tornaram líderes dentro da nossa organização. Demonstrando assim a importância estratégica dessa parceria entre a área de gestão de pessoas e voluntariado e as oportunidades nesse sentido, além de dar dicas de como desenvolvê-la e bem como diferentes formas do voluntariado à estratégia de gestão de pessoas. Contudo, o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas, originando de tal premissa uma série de reflexões teóricas e conceituais acerca da aprendizagem da organização e das pessoas e de como as mesmas estão inter-relacionadas.

Segundo MOTTA (1979 *apud* DUTRA, 2011, p. 18), afirmam que “a organização acaba por ser entendida como um sistema de conjuntos de papéis, mediante os quais as pessoas se mantêm inter-relacionadas”. Assim, a gestão de pessoas deve ser integrada e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Somente dessa maneira será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas.

A metodologia foi baseada em estudo qualitativo descritivo, realizado a partir de levantamento bibliográfico com autores que versam sobre o tema. Foi estruturado com três seções, além desta introdução. No primeiro capítulo aborda-se a questão do voluntariado; e o voluntariado empresarial, no que concerne ao conceito, além do diagnóstico em programas de voluntariado empresarial. O segundo capítulo apresenta uma análise das questões em relação à implantação das ações estratégicas de voluntariado. E o terceiro capítulo apresenta o voluntariado empresarial como ferramenta de gestão de pessoas.

Enfim, o voluntariado empresarial se torna cada vez mais estratégico quanto mais dedica a atenção e formação política dos seus colaboradores voluntários para compreender e operar os instrumentos legais, lidar com demandas consolidadas e atuais.

2. VOLUNTARIADO: UMA ABORDAGEM CONCEITUAL

O trabalho voluntário é todo ou qualquer ação que uma pessoa presta sem fim lucrativo, nela é dedicado tempo, esforço e lealdade. A partir desta teoria, o voluntariado pode ser trazido para uma empresa, sendo uma atividade, como todas as ações voluntárias organizadas com o objetivo de auxiliar no desenvolvimento de uma comunidade estimulando para que os funcionários participem de eventos, campanhas solidárias, campanhas de arrecadação, serviços voluntários a comunidade.

Enquanto o Voluntariado Empresarial são intenções em práticas bem-sucedidas requer cuidadora do cenário e das pessoas envolvidas da empresa, onde com frequência esbarra nas diferenças entre as habilidades e expectativas das pessoas dos funcionários, interesse da empresa em apoiar uma causa específica ou alinhar ao negócio e as verdadeiras necessidades da comunidade-alvo das ações. O voluntariado empresarial fortalece a confiança, a solidariedade e a reciprocidade entre os cidadãos, além de criar oportunidades para participar dos processos de desenvolvimento da sociedade e dos colaboradores da empresa.

Para o Instituto ETHOS (2001, p.24), o voluntariado empresarial “é um conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento dos seus funcionários em atividades voluntárias na comunidade.” Segundo CORULLÓN (*apud* TENÓRIO, 2006, p. 195), afirma que o voluntário é quem disponibiliza “espontaneamente seu tempo, talento e energia para seus semelhantes e suas comunidades, através de ações individuais ou em grupo, sem expectativa de recompensa financeira”. Por meio do voluntariado empresarial, alinhadas com as ações de responsabilidade social, mas também traz o forte diálogo de que deve haver com as demais áreas das empresas, com destaque a área de gestão de pessoas, espaço este que pode trazer impactos e resultados positivos para o sucesso dos programas de voluntariado, tendo em vista que esta área que possui interface importante para promover a prática do voluntariado dentro e fora da empresa. E mais pessoas sentem-se capazes de mudar a realidade social, comprometendo-se com o futuro do país. O trabalho voluntário não substitui a necessidade de ações sistêmicas e políticas públicas, mas demonstra que a sociedade tem a capacidade de assumir responsabilidades e de agir por si mesma.

Atualmente, as empresas privadas são as maiores promotoras de voluntariado no Brasil, e têm um interesse legítimo no desenvolvimento social das comunidades em que estão inseridas. A definição dos objetivos estratégicos irá direcionar a nomeação da área responsável (ou áreas responsáveis) pelo Programa. No mercado existem diversos modelos possíveis, que podem envolver a área de gestão de pessoas. Outro aspecto frequentemente tratado pela área de gestão de pessoa é a saúde e a qualidade de vida dos colaboradores. Já não é novidade, que as pesquisas apontam que a área da medicina e da psicologia que

demonstram que o voluntariado produz substâncias em nosso corpo ligadas ao bem-estar e à felicidade. Isso tem impacto significativo na saúde de nosso corpo e de nossa mente.

Para incentivar o engajamento e participação do voluntariado, o Estado promulga o **Decreto Nº 9.906, DE 09 DE JULHO DE 2019**, que institui o Programa Nacional de Incentivo ao Voluntariado, que fomenta o desenvolvimento de ações voluntárias para a cidadania, e a partir de seu artigo 2º, declara:

Para fins do disposto neste Decreto, considera-se atividade voluntária a iniciativa não remunerada de pessoas físicas, isolada ou conjuntamente, prestada à pessoa física, a órgão ou à entidade da administração pública ou entidade privada sem fins lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência à pessoa, que vise ao benefício e à transformação da sociedade por meio de ações cívicas, de desenvolvimento sustentável, culturais, educacionais, científicas, recreativas, ambientais, de assistência à pessoa ou de promoção e defesa dos direitos humanos e dos animais. (**Artigo 2º, do Decreto Nº 9.906, DE 09 DE JULHO DE 2019**).

A ação busca incentivar a participação dos cidadãos na promoção de práticas sustentáveis, culturais e educacionais voltadas à população brasileira mais vulnerável. O trabalho voluntário, de caráter não remunerado, será articulado entre o poder público, organizações da sociedade civil e o setor privado. A ideia é utilizar espaços físicos públicos para o desenvolvimento de ações solidárias que estimulem a melhoria da qualidade de vida das pessoas. De acordo com os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD), do IBGE, **7,2 milhões** de pessoas no Brasil realizaram trabalho voluntário em 2018. Uma das ligações entre voluntariado empresarial como ferramenta de gestão pessoas está no desenvolvimento de habilidades e competências dos colaboradores.

Ao participar e principalmente, ao organizar uma ação de voluntariado empresarial, o colaborador da empresa, precisa se comprometer gerir recursos e até mesmo pessoas, negociar, liderar, organizar o tempo e a logística, dividir as tarefas, garantir o bom relacionamento com a instituição, se comunicar com diferentes colegas e áreas, gerenciar as avaliações, entre outras atividades que demonstram e desenvolvem competências relevantes para seu trabalho diário. A postura das organizações em cuidar das pessoas torna-se um suporte fundamental para a construção e sustentação de uma relação efetiva e de mútua agregação de valor. Necessitamos de novas formas de gerir pessoas, como podemos verificar no decorrer do trabalho. As organizações, de forma natural e espontânea, estão alterando sua forma de gerir pessoas para atender às demandas e pressões provenientes do ambiente externo e interno. Quanto à motivação de um voluntário, conforme KOTLER (1975 *apud* FERREIRA; PROENÇA; PROENÇA, 2008, p. 47), afirmam que “os voluntários apenas querem que o seu trabalho seja apreciado”. Portanto, na visão de TENÓRIO (2006, p.200), ao se dedicar a este tipo de trabalho “o voluntário estaria realizando um trabalho gerado pelo impulso solidário, atendendo tanto às necessidades dos próximos quanto às suas motivações

peçoais.”. É justamente nessa dicotomia entre poder e amor que esbarra a maioria das empresas que investem em dinheiro, tempo e talentos em grandes mobilizadoras, engajam suas equipes na construção de uma relação com suas comunidades de entorno, mas muitas vezes, sem o verdadeiro impacto ou transformação da realidade sobre a qual decidiram atuar. Envolver as lideranças é importante e pode de fato impactar positivamente nos níveis de engajamento, contanto que a participação das lideranças seja legítima e voluntária.

Pesquisas recentes tem apontado o impacto do voluntariado empresarial no engajamento dos colaboradores. E mais ainda afirma que os colaboradores que praticam o voluntariado são em média **16% mais engajados** do que os **nãos voluntários**. Que recursos têm para potencializar o engajamento de colaboradores como componente estratégico do programa de voluntariado empresarial?

Para Chris Jarvis, cofundador da **Realized Worth**, uma consultoria global para programas de voluntariado empresarial, explicou em essa relação: “Dada a nossa predisposição em cuidar dos outros, valorizamos culturas e organizações nas quais isso – ser valorizado – é a nossa experiência”. Ninguém quer se sentir como se fosse apenas uma peça da engrenagem. Ao contrário, desejamos saber que importamos e que seremos tratados nesse sentido, de uma maneira ética. “Igualmente importante, desejamos fazer parte de um grupo que nos permita demonstrar nosso comprometimento em cuidar e agir de maneira justa com os outros”. Esta fala de Jarvis pode ser elucidada com dados de algumas pesquisas: segundo o relatório “Além do Bem”, produzido pela consultoria Santo Caos em 2017.

2.1 DIAGNÓSTICO EM PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO EMPRESARIAL

A implantação de um programa de voluntariado empresarial apresenta duas situações:

- a) Criação de um novo programa;**
- b) Aperfeiçoamento de um programa já existente.**

Assim serão abordados os seguintes itens:

- A) Diretrizes empresariais para o voluntariado;**
- B) Interesse e as iniciativas dos funcionários.**

Por meio do conhecimento da diversidade de interesse e expectativas de cada um desses dois atores, o gestor do programa de voluntariado terá em mão um diagnóstico eficiente que lhe permitirá construir um planejamento detalhado, específico e eficaz. É importante ressaltar que a busca por equilíbrio entre os interesses das duas partes envolvidas no programa é fundamental, uma vez que elas se inter-relacionam continuamente.

A) DIRETRIZES EMPRESARIAIS PARA O VOLUNTARIADO

Como em qualquer projeto dentro da empresa, a fase de diagnóstico da situação atual é fundamental para que riscos e oportunidades sejam identificados e minimizados. A realização do diagnóstico atual pode ser útil tanto na implantação como no aperfeiçoamento de um programa de voluntariado corporativo. Na fase de diagnóstico, o alinhamento do programa com as estratégias de negócios da empresa precisa ser identificado e debatido, assim como o papel da própria empresa como um agente facilitador de transformações sociais.

Contudo, o primeiro passo é mostrar, internamente, que o programa contribui para os objetivos das pessoas, da empresa, ou comunidades beneficiadas. Não importa se o programa de voluntariado empresarial está vinculado aos negócios da empresa, a oferta de formação dos colaboradores, capacitação e esclarecimento da diferença entre o voluntário individual e voluntários empresariais são de extrema importância. A empresa deve estimular a ação e a cidadania que o funcionário tenha em mente que pode tanto desenvolver ações ligadas ao programa da empresa, com ofertas limitadas de atividades, como desenvolver outras atividades de seu interesse, de forma individual.

Na implantação de um programa novo, o diagnóstico tem o papel de criação do “marco zero”, e vai identificar questões, refletir sobre elas e responder, de maneira pragmática e transparente a:

- Quais as reais motivações da empresa que levaram a pensar em iniciar um programa voluntariado;
- Qual a pertinência do programa proposto à cultura da empresa e as estratégias do negócio?
- Em seus valores, missão, propósito, há aderência / espaço para um programa de voluntariado empresarial?
- A empresa está disposta a investir financeiramente para o desenvolvimento do programa?

A discussão, o esclarecimento e entendimento das reais motivações da empresa em relação à implantação de um programa de voluntariado podem balizar suas diretrizes de atuação e ajudar a conquistar o apoio diretivo da empresa, por meio de validação e comprometimento. O relacionamento junto à área de Recursos Humanos é de extrema importância, já que é o RH com a determinação dos benefícios que o programa poderá trazer para a formação de gestão de pessoas e que contribuição ele pode ter para as necessidades da empresa.

B) INTERESSE E AS INICIATIVAS DOS FUNCIONÁRIOS

Essa atividade de diagnóstico tem o objetivo principal de alinhar as diretrizes e expectativas da empresa às áreas de interesse e habilidades dos funcionários voluntários. Um processo mais amadurecido de voluntariado empresarial pode contemplar também a possibilidade de envolvimento de diferentes *stakeholders*, como familiares, fornecedores e clientes. Geralmente, há dois caminhos para definir as atividades a serem desenvolvidas sob a ótica dos funcionários: **partindo dos interesses e iniciativas já existentes dos funcionários** ou **dos interesses da empresa**.

A) PARTINDO DOS INTERESSES DAS INICIATIVAS JÁ EXISTENTES DOS FUNCIONÁRIOS

Nesse caso, o foco de atuação do programa será definido de acordo com a “vocação social” dos funcionários, descoberta a partir de uma análise, e se eles já fazem como voluntários (por iniciativa individual) ou do que gostaria de fazer, considerando habilidades específicas de que dispõe. A empresa deve considerar essas informações quando for desenhar o seu programa, e esse método tem **vantagens e desafios distintos**, conforme apresentado a seguir:

Definição das atividades a partir das iniciativas dos funcionários

Principais vantagens:

- ✓ Maior oportunidade de um funcionário encontrar algo com que identifique e, como isso, ter um programa com mais adesões;
- ✓ Reconhecer os funcionários-voluntários que já fazem ações é também uma maneira interessante de conquistar novos voluntários;
- ✓ Apoiar organizações já conhecidas pelos funcionários-voluntários.

Principais desafios:

- ✓ Abrir muitas frentes- ações muito pulverizadas tendem a perder a força;
- ✓ A coordenação do voluntariado pode se tornar uma “central de atendimento de angústias” se sua principal função for dar apoios pontuais às dificuldades encontradas pelos funcionários- voluntários de projetos “próprios”

B) PARTINDO DOS INTERESSES DA EMPRESA

Nesse caso, as ações do programa de voluntariado são inicialmente definidas levando em consideração os desafios do negócio ou os temas prioritários de investimento social da empresa, da área de Recursos Humanos, ou da matriz (no caso das multinacionais). Em alguns casos, a empresa não define um foco claro de atuação, mas lista interesses relacionados ao programa, como promover integração entre pessoas de área e níveis hierárquicos diferentes, desenvolver habilidades dos funcionários que possam contribuir para suas atividades do dia a dia, entre outras. A partir desse diagnóstico inicial de interesses, identificam-se as atividades que serão propostas aos funcionários que tiverem interesse em se tornar voluntários.

Definição das atividades a partir do foco estabelecido pela empresa

Principais vantagens:

- ✓ Pode-se conseguir um maior alinhamento com demandas internas de treinamento ou apoio aos programas de investimento social da empresa;
- ✓ Funcionários costumam gostar de ações estruturadas em que já sabem o que têm que fazer e não sofrem as dificuldades de “começar do zero”.

Principais desafios:

- ✓ Ao limitar as opções de ação, corre-se o risco de acabar com a espontaneidade. A empresa deve estimular o voluntariado como ação de cidadania, seja por meio das ações de seu programa, ou ações individuais que o funcionário- voluntário tenha vontade de realizar.
- ✓ Dificuldade de encontrar ações que interessem a todos as pessoas, especialmente em caso de empresas com funcionários com perfil muito distinto.

3.0 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO VOLUNTARIADO EMPRESARIAL

O planejamento pode ser definido como um esforço sistemático e formal que busca consolidar informações e percepções para estabelecer ações integradas visando aumentar a probabilidade de sucesso de um empreendimento. Por meio dele, podem-se administrar mais adequadamente as relações que serão futuramente estabelecidas. A partir daí é possível responder ao **O QUE** (forma de ocorrência), **COMO** (modalidade de ação, estratégias de mobilização, organização e apoio, reconhecimento, comunicação e sistema de monitoramento e avaliação), **QUEM** e **ONDE**. Outro campo de opções são as modalidades de ação e estratégias utilizadas para a mobilização, organização e apoio, reconhecimento, comunicação, monitoramento e avaliação.

3.1 ESTRATÉGIAS DE MOBILIZAÇÃO

As campanhas promovidas pelas empresas, dentro de seus programas de voluntariado empresarial, têm por objetivo incentivar a participação voluntária do maior número possível de colaboradores, sempre em apoio a uma causa ou a uma organização social. As campanhas podem ser estratégias de arrecadação de bens materiais, de apoio financeiro e/ ou de apoio técnico, duram em média de um a três meses, sendo elaboradas em resposta a uma necessidade identificada como prioritária pelos colaboradores e/ou pela empresa. É característica das empresas promoverem de uma a três campanhas anuais fixas, com temáticas definidas e atreladas ao calendário de eventos nacionais, necessidades básicas ou mudanças de estações climáticas, tais como campanha do agasalho, campanha de alimentos, campanha de Natal e campanha de brinquedos/materiais escolares. Para uma grande maioria de colaboradores, as campanhas representam a primeira oportunidade de participação cidadã, o que permite que eles experimentem e avaliem o seu interesse em atuar como voluntários em seu dia a dia.

3.2 ESTRATÉGIAS DE ORGANIZAÇÃO E APOIO - BANCO DE OPORTUNIDADES

Consiste em um banco de informações onde constam as oportunidades disponíveis de voluntariado, para a participação dos colaboradores. Ele reúne informações detalhadas sobre ações em andamento ou sobre iniciativas que necessitam de voluntários, caracterizando-se pela variedade de atividades, horários e perfis necessários. Algumas vezes, a oportunidade oferecida exige um conhecimento especializado por parte do voluntário, mas na maioria dos casos pequenas habilidades pessoais ou boa vontade são suficientes para cumprir o desafio.

Algumas empresas oferecem também modelos de ações (banco de boas práticas) que podem ser desenvolvidas pelos colaboradores nas organizações sociais parceiras ou em espaços públicos, visando inspirar e dar subsídios para que estes possam atuar voluntariamente em causas de seu interesse. A empresa também promove as causas sociais e ações voluntárias que são importantes para sua estratégia de responsabilidade social, sendo que os voluntários aderem a essas causas ou comunicam a sua participação nas ações propostas pela empresa.

3.2 CONCESSÕES DE HORAS PARA O TRABALHO VOLUNTÁRIO

A maioria dos programas de voluntariado empresarial incentiva à execução da ação voluntária fora do horário de trabalho. Entretanto, em algumas empresas são concedidas horas para a atuação voluntária, principalmente em projetos desenvolvidos ou apoiados pela própria empresa, que só podem ser realizados em horários comerciais. Nesse caso, a atuação do

colaborador deve ser dentro do projeto determinado, no local e horário estabelecido. A prática vem demonstrando que quanto maior for o nível de estruturação do programa de voluntariado, e quanto mais ele estiver ligado à estratégia da empresa, maior será a possibilidade da liberação de seus colaboradores para praticarem suas ações voluntárias dentro do horário de trabalho.

3.3 ESTRATÉGIAS DE RECONHECIMENTO - PREMIAÇÃO

Tem por objetivo identificar e reconhecer as práticas inspiradoras, incentivando e valorizando a atuação voluntária dos colaboradores. A premiação pode estar direcionada ao próprio voluntário, funcionando como um reconhecimento, ao colocá-lo em evidência perante os outros colaboradores da empresa, ou pode ser direcionada a uma organização social, causa ou pessoa, indicada pelo próprio voluntário. As premiações podem ser as mais variadas possíveis: encontro anual de colaboradores voluntários, jantar de reconhecimento, evento de final de ano, carta de agradecimento em nome da Diretoria, publicação de uma matéria nos meios de comunicação interna e externa, doação de recursos materiais e/ou financeiros para a organização social indicada pelos voluntários, entre outras possibilidades.

3.4 REGISTROS, SISTEMATIZAÇÃO E RELATO

Registrar, sistematizar e divulgar as atuações voluntárias tem se revelado uma ótima estratégia de reconhecimento dentro do voluntariado empresarial. Além de colocar o colaborador voluntário em evidência de forma positiva, ajuda a divulgar as boas práticas e permite que mais colaboradores se engajem nas ações promovidas. Algumas ferramentas são utilizadas nesse processo, tais como: o Portal do Voluntário, jornais e revistas internas, intranet, sites de registros, banco de dados para mensurar a participação voluntária, fotos, depoimentos, entre outras.

3.5 DEZ DICAS PARA UM PROGRAMA DE VOLUNTARIADO EMPRESARIAL

1. Tenha um objetivo estratégico claro e formalize a área responsável pelo Programa;
2. Realize uma pesquisa de interesse com os empregados;
3. Tenha uma estratégia de captação e engajamento de voluntários, com contrapartidas bem definidas e reconhecimento;
4. Estabeleça modelos de operacionalização, mas tenha flexibilidade para se adequar às necessidades apresentadas;
5. Tenha um bom relacionamento com a comunidade beneficiada, para garantir que os objetivos de cada ação sejam alcançados;

6. Capacite os voluntários.
7. Dê visibilidade às ações realizadas e seus resultados, como forma de valorizar o Programa e os voluntários e motivar o interesse de outros empregados;
8. Tenha um orçamento definido;
9. Registre, crie métricas e monitore resultados;
10. Com base nos resultados alcançados, avalie o desempenho do Programa e evolua constantemente.

4. VOLUNTARIADO EMPRESARIAL - FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS

A atuação voluntária enseja a revalorização da pessoa, da sua presença no mundo, conferindo-lhe outro significado. A Gestão de Pessoas seria aproveitar a motivação dos funcionários por aprimorar sua capacidade de exercer a cidadania, ministrando-lhes cursos que interessam também à empresa. O ensino de técnicas de trabalho em grupo é caso típico: o funcionário incorpora esse conhecimento com vistas a aplicá-lo na instituição social e automaticamente o traz para o dia a dia na empresa. O voluntariado enriquece a proposta de Gestão de Pessoas no sentido de valorizar o conhecimento humano, a inteligência humana acoplada ao trabalho e a qualidade nas relações, acrescenta FISCHER (1999), “é o contraponto do antigo estilo de gerenciamento onde a pessoa é um número, um indicador econômico-financeiro”. Para LODI (2004) afirma que [... o trabalho voluntário é uma atividade espontânea, que precisa de motivação e integração para que seja realizado com êxito...].

As atividades voluntárias estão assumindo um papel estratégico dentro das empresas. O estímulo ao voluntariado empresarial faz parte da estratégia global de um número cada vez maior de empresas, como uma ferramenta de recursos humanos e comunicação. Para GOLDBERG (2001, p.23), afirma que “programas de voluntariado empresarial auxiliam no desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais, promovem a lealdade e a satisfação com o trabalho, além de atrair e reter funcionários qualificados”. O trabalho voluntário “revela iniciativa, pró-atividade e resistência à frustração, pois o trabalho voluntário é geralmente árduo e os resultados pouco divulgados. Indica, ainda, que a pessoa tem disposição para contribuir com os demais e se doar, que é cooperativa, de fácil relacionamento e carrega em sua essência um propósito maior, uma crença de que o mundo pode ser melhorado”. (GOLDBERG, 2001, p.32). Por isso, ser voluntário conta pontos positivos no currículo. Mais do que o desenvolvimento de habilidades, os programas de voluntariado empresarial têm uma função de transformar a realidade. “Trata-se de fortalecer pessoas e organizações, ajudar a formar cidadãos capazes de se apoiar mutuamente para que eles próprios mudem a realidade de suas comunidades”. (CORULLÓN, 2002, p.51).

5. CONCLUSÃO

O voluntariado empresarial é uma ação que contribui para o desenvolvimento humano e que pode melhorar a autoestima de quem pratica estas ações. É tarefa de todos transformarem o voluntariado cada vez mais estratégico para as empresas e para a sociedade, mas o primeiro passo pode ser dado pelos gestores do voluntariado empresarial buscando esse diálogo, aberto a novos entendimentos e prática, influenciando os seus funcionários, sob uma tendência na área de gestão de pessoas, a partir de desafios de sustentabilidade colocados para todos na empresa. É relevante, ressaltar que a área de Recursos Humanos, uma vez que aponta que o voluntariado pode ajudar a reduzir o absenteísmo e problemas de saúde dos colaboradores.

Para onde estão indo os programas de voluntariado empresarial? Como torna-los mais estratégicos? Não será um caminho de mão única, mas de troca de diálogo, influência mútua para compreensão ampla dos significados que há hoje nas empresas, no voluntariado e na sociedade. A área de gestão de pessoas é uma das mais estratégicas para as empresas, e cada vez mais vem aumentando o seu escopo de atuação, a sua importância e seus desafios diários. Logo, este departamento deve oferecer à empresa visão clara sobre o nível de contribuição de cada pessoa e às pessoas uma visão clara do que a empresa pode oferecer em retribuição no tempo. Frente a isso, o voluntariado empresarial pode ser uma ferramenta bastante estratégica.

Portanto, o voluntariado empresarial carece sempre de reflexão, muito diálogo e leituras para que a vontade ganhe efetiva força transformadora, auxilie a formar um posicionamento crítico, avesso ao fazer por fazer. Se há uma organização empresarial mobilizando voluntários e se há uma organização pública ou não governamental recebendo esses voluntários, maior é o desafio para tornar essa modalidade de trabalho algo relevante para todos. Um olhar sobre nossos comportamentos traz desafios para aqueles que são responsáveis por pensar e organizar programas empresariais de voluntariado. Para FISCHER (1999), apresenta claramente o valor que o estímulo ao voluntariado empresarial agrega ao clima organizacional: [... é inegável que a participação dos colaboradores nos projetos sociais da empresa leva a uma energização do ambiente interno, o que é extremamente eficaz enquanto forma de desenvolver pessoas e gerar conhecimentos...]. O programa de voluntariado empresarial encontra enorme sintonia com a Gestão de Pessoas, porque abre novas e eficazes alternativas de desenvolvimento pessoal, na linha do que se chama de educação corporativa.

Ela é uma proposta de formação mais integral do indivíduo, engloba a possibilidade de continuidade do estudo e pode representar uma alavanca social capaz de mudar o país. É no contexto da assimilação desta realidade e no esforço de responder prepositivamente aos desafios colocados pela história, que o mundo empresarial vem se empenhando, nos últimos anos, numa ampla e profunda revisão do seu papel e da sua responsabilidade social.

BUSINESS VOLUNTEERING: STRATEGY OR TREND AS A PEOPLE MANAGEMENT TOOL

ABSTRACT

This article is anchored on a subject that has been gaining relevant consideration in recent years. Justified that the fact, for an action to happen depends on a stimulus. More than a person who acts without remuneration, a volunteer person is one who acts of his own free will, in order to act in the reality in which he is inserted to improve and transform him. The study analyzes corporate volunteering by investing talent, time and other valuable resources in favor of a cause that contributes to changes and improvements in the reality in which it is inserted. However, the focus of the research, addresses the possibility of being an instrument of people management, how to maintain and develop volunteer employees in business programs, where details about management, structure and composition of the teams would be observed. In Brazil, the magnitude of 89% of managers in different areas considers that corporate volunteering makes a person a better professional. Research indicates that 16% are more engaged with the company than other employees. Qualitative descriptive study, carried out through consultations with official documents and bibliographic research with authors dealing with the theme. The studies showed the strategic importance of the partnership between the area of people management and corporate volunteering, which is why it enriches the People Management proposal in the sense of valuing human capital, coupled with work and quality in motivational relationships and challenges in the area people management.

KEYWORDS: Strategies. People management. Corporate Volunteering.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **DECRETO-LEI Nº 9.906, DE 9 DE JULHO DE 2019**. Institui o Programa Nacional de Incentivo ao Voluntariado, o Conselho do Programa Nacional de Incentivo ao Voluntariado, o Prêmio Nacional de Incentivo ao Voluntariado e o Selo de Acreditação do Programa Nacional de Incentivo ao Voluntariado. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9906.htm> Acesso em: 16. Jun.2020.

CBVE. Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial. **Relatório Censo CBVE 2016**. Disponível em: < <http://www.cbve.org.br/wp-content/uploads/Relatorio-Censo-CBVE-2016.pdf>> Acesso em 12. Jun.2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.p.181-

CORRULÓN, Mônica B. G.; MEDEIROS, Barnabé Fo. **Voluntariado na Empresa – Gestão Eficiente da Participação Cidadã**. São Paulo, Peirópolis, 2002.

DELOITTE, Volunteer IMPACT Survey, EUA, 2016.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.p.18.

ETHOS, Instituto. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**. INSTITUTO ETHOS. 2001. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/Uniethos/Documents/MnVoluntariado.pdf>>. Acesso em 04 de jun. 2020.

FERREIRA, M.; PROENÇA, T.; PROENÇA, J. F. **As motivações no trabalho voluntariado**. Revista Portuguesa Brasileira de Gestão. V.7, n.3, p. 43-53, jul. /2008.

FISCHER, Rosa. **Cidadania Organizacional: Um Caminho de Desenvolvimento**. São Paulo, Global. 1999

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

GOLDBERG, Ruth. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**. São Paulo, Ethos, 2001.p.23 – 32.

IBGE- Agência IBGE Noticias - **País tem 7,2 milhões de pessoas que fazem trabalho voluntário**. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/24268-pais-tem-7-2-milhoes-de-pessoas-que-fazem-trabalho-voluntario>> Acesso em 10. Jun.2020.

LODI, L. H. **Ética e Cidadania construindo valores na escola e na sociedade**. Brasília, 2004.

MACEDO, R.P. **Voluntariado Empresarial**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva 2014.

TENÓRIO, F. G. (org.). **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**, 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2006.

V2V. **Infográfico: o impacto do voluntariado nas empresas**. Disponível em: <<https://voluntariadoempresarial.com.br/infografico-voluntariado-empresarial/>> Acesso em: 17. Jun.2020.

V2V. **O que acontece com os colaboradores quando eles começam o voluntariado?** Disponível em: <<https://voluntariadoempresarial.com.br/impacto-voluntariado-sobre-colaboradores/>> Acesso em: 17. Jun.2020.

V2V. **Voluntariado Empresarial em números**. Disponível em: <https://voluntariadoempresarial.com.br/wp-content/uploads/2017/08/infografico_ve-em-n%C3%BAmeros-1.pdf> Acesso em: 17. Jun.2020.