



FACULDADE 7 DE SETEMBRO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA IARA GOMES VERAS

**VOLUNTARIADO CORPORATIVO: A IMPORTÂNCIA DO VOLUNTARIADO PARA
O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS – UM ESTUDO DE CASO NA
COELCE**

FORTALEZA - 2012

ANA IARA GOMES VERAS

**VOLUNTARIADO CORPORATIVO: A IMPORTÂNCIA DO VOLUNTARIADO PARA
O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS – UM ESTUDO DE CASO NA
COELCE**

Monografia apresentada à Faculdade 7 de Setembro, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Maiso Dias Alves Júnior,
Me.

FORTALEZA - 2012

FOLHA DE APROVAÇÃO

DEDICATÓRIA

Para aquelas por quem eu tento ser
a melhor pessoa do mundo:
Yonara e Yasmim.

AGRADECIMENTOS

Eu nada seria sem a força maior, fonte de toda graça, luz e felicidade. Por todas as bênçãos e dons, ainda que não me sinta merecedora; por cada novo caminho e por Seu perdão diário; por Seu infinito Amor; por todo exemplo; por cada epifania, reencontro e acolhida; pelas respostas; pelos Teus propósitos na minha vida, pelo que veio e pelo que virá: eu Te agradeço por tudo, meu Deus.

Em uma de suas composições, certa vez cantou Gonzaguinha: “Toda pessoa sempre é as marcas das lições diárias de outras tantas pessoas”. Aqui valho-me dessa verdade e agradeço profundamente a todas as pessoas com quem me encontrei por esses caminhos de vida acadêmica e profissional, e dedicaram à mim muito carinho, me proporcionaram momentos de aprendizado e ensinamentos, foram compreensivos às minhas faltas, companheiros na presença.

Aos amigos das caronas, das dúvidas, das impressões, das capas de trabalho, da época do Jornalismo, aos que dividiram trabalhos e conhecimentos, aos que foram a paz de um momento, a alegria de outro, a palavra amiga, encorajadora, desafiadora, aos que me trouxeram a crítica necessária e engrandecedora, o elogio moderado, o voto de fé e confiança. Em especial aos muito, muito queridos Emerson, Graciele, Fabiana, Rose (Ramirinho), Victor, primo Márcio (Cuca), prima Patrícia, Marcinha, Luana, Vivi, Henryqueta, Yoann, Bruno, Eldinha, Martha, Camila, Amanda, Natalia, Larissa, Camis, Piva, Nany, Ludmila e família, Thalita, Isa, Livinha, Sellânia, Kleuber, Gustavo, Pedro e Natércia (do Novo Setor), Carla, Michele e Rosangela (da Fornecedora), Kátia, Rose (e todos da SR Fortaleza), Fernanda (e a turma da Coktelitas): a todos vocês o meu muito obrigada! Não há preço que pague saber-se querida e ter podido contar com cada um de vocês.

À competente equipe de educadores do curso de Administração da Faculdade 7 de Setembro, aqui representada pelos sempre acolhedores professores Marcos Aurélio, Rose Nunes, Mariana Brito, Erick Picanço, Ricardo Coimbra, Liliane Ramalho, Wamberg Oliveira, Jean Felizardo, e de modo especial ao coordenador Prof. Hercílio, pela irreparável condução deste curso, e ao mestre e orientador Prof. Maiso Dias, por todo incentivo e contribuição na construção deste trabalho de conclusão: obrigada por serem professores brilhantes!

Agradeço também às especialistas em responsabilidade social e em desenvolvimento de pessoas da Coelce, Débora Pinho e Elizabete Bernardine, respectivamente, pela celeridade, solicitude e disponibilidade com que me receberam e pelas contribuições na etapa de coleta de dados desde trabalho, bem como ao Lucas Castro, por ter intermediado os contatos.

Finalmente, por me permitirem viver todas essas coisas, de maneira irrestrita, pela confiança, dedicação e empenho com que educaram-me, pela minha criação e cuidados de amor, pelo companheirismo e compreensão: obrigada por tudo mãe, pai e irmãs lindas do meu coração. Muito amor!

Comparada a dor dela, que ridícula a minha, dor de brasileiro-médio-privilegiado. Fui caminhando mais leve. [...] Quem consola aquela [...]? Quem me consola? Quem consola você que me lê agora e talvez sinta coisas semelhantes? Quem consola este país tristíssimo? Vim pra casa humilde. Depois, um amigo me chamou para cuidar da dor dele. Guardei a minha no bolso. E fui. Não por nobreza: cuidar dele faria com que eu me esquecesse de mim. E fez. [...] E senti um amor imenso. Por tudo, sem pedir nada de volta. Não-ter pode ser bonito, descobri.

Caio Fernando Abreu, *in* Pálpebras de neblina

RESUMO

O voluntariado corporativo tem sido utilizado por muitas empresas como um dos principais braços de suas atuações no âmbito da responsabilidade social. Segundo o relatório publicado em 2010, pelo Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial, além de ser considerado um recurso estratégico que permite fortalecer a imagem social da empresa junto à comunidade, o voluntariado corporativo tem sido visto como uma prática que permite desenvolver competências essenciais nas pessoas. O presente estudo faz uma abordagem histórica sobre a responsabilidade social empresarial e sobre o voluntariado e suas contribuições para a gestão das empresas, para a comunidade e para os colaboradores. Apresenta, também, um capítulo sobre as principais competências requeridas pelo mercado de trabalho. De caráter exploratório e sob uma abordagem qualitativa, o estudo fundamentou-se em uma pesquisa bibliográfica e no desenvolvimento de um estudo de caso na Coelce – Companhia de Distribuição de Energia Elétrica do Ceará, para identificar como e quais as principais competências desenvolvidas através das práticas de voluntariado.

PALAVRAS-CHAVE: Competências. Responsabilidade Social. Voluntariado Corporativo.

ABSTRACT

The corporate volunteerism has been used by many companies as an essential engagement of their actions in the social responsibility's field. According to the report published in 2010 by the Brazilian Council of Corporate Volunteering, and is considered a strategic resource that allows the strengthening the social's image of the company with the community. Corporate volunteerism has been seen as a practice that helps to develop essential competencies in people. The present study is an historical approach on corporate social responsibility and on volunteering and its contribution to the management of enterprises for the community and employees. It also presents a chapter on the core competencies required by the job market. With an exploratory and a qualitative method, the study was based on a bibliographic research and on a developing a case study in Coelce - Company of Electric Energy Distribution of Ceará, in order to identify how and which core competencies are developed through volunteer's practice.

KEYWORDS: *Competencies. Social Responsibility. Corporate Volunteerism.*

LISTA DE FIGURAS

1 – Vetores da Responsabilidade Social Empresarial.....	21
2 – Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial.....	23
3 – Cronologia do Voluntariado no Brasil	28
4 – Roteiro básico para implementação de um Programa de Voluntariado Corporativo.....	40
5 – Benefícios do Voluntariado Corporativo	48
6 – Metáfora da Árvore das Competências	51

LISTA DE QUADROS

1 – Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial	20
2 – Critérios para a efetividade de Programas de Voluntariado Corporativo.....	44
3 – Categorias das competências organizacionais	52
4 – As 15 competências mais requisitadas no mercado brasileiro	53
5 – Análise de conteúdo por temas (análise temática).....	67
6 – Codificação da escala de graduação	67
7 – Análise temática de conteúdo – Voluntariado Corporativo, parte I	70
8 – Análise temática de conteúdo – Voluntariado Corporativo, parte II	71
9 – Análise temática de conteúdo – Voluntariado Corporativo, parte III	72
10 – Análise temática de conteúdo – Desenvolvimento de competências, parte I...	73
11 – Análise temática de conteúdo – Desenvolvimento de competências, parte II..	74

LISTA DE INFOGRÁFICOS

1 – O Perfil do Voluntariado Brasileiro – População, Sexo e Idade.....	32
2 – O Perfil do Voluntariado Brasileiro – Ocupação, Tempo e Tipo de Organização	33
3 – O Perfil do Voluntariado Brasileiro – Motivação e Satisfação.....	34

LISTA DE GRÁFICOS

1 – Auto avaliação das empresas que possuem Programa de Voluntariado Corporativo institucionalizado.....	43
2 – Motivação para o voluntariado	45
3 – Expectativas das empresas com as práticas de voluntariado	46
4 – Principais benefícios do voluntariado para os colaboradores.....	55
5 – Importância do Voluntariado Corporativo para o desenvolvimento de competências	58
6 – Principais competências desenvolvidas através do voluntariado	60
7 – Importância do voluntariado corporativo para o desenvolvimento de competências (avaliação Coelce)	76

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	18
3 PERCURSO HISTÓRICO DO VOLUNTARIADO	25
3.1 VOLUNTARIADO NO BRASIL E NO MUNDO	27
3.2 PERFIL DO VOLUNTARIADO BRASILEIRO	31
3.3 VOLUNTARIADO CORPORATIVO	36
3.4 PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO	38
3.5 PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DO VOLUNTARIADO CORPORATIVO	45
4 COMPETÊNCIAS	49
4.1 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS	51
4.2 GESTÃO DE PESSOAS, COMPETÊNCIAS E VOLUNTARIADO	54
5 METODOLOGIA DA PESQUISA	61
5.1 TIPO DE PESQUISA	61
5.2 TÉCNICA DE PESQUISA	62
5.2.1 Pesquisa bibliográfica	62
5.2.2 Estudo de caso	63
5.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	63
5.4 UNIDADE DE ANÁLISE	64
5.5 ETAPAS DESENVOLVIDAS E CRITÉRIOS PARA ANÁLISE DE DADOS	65
5.5.1 Pesquisa qualitativa	66
5.5.2 Análise de conteúdo	66
6 RESULTADOS DA PESQUISA	69
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
7.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISA	82
7.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	82
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICES	88
ANEXOS	91

1 INTRODUÇÃO

A idéia de que a principal obrigação da empresa é apenas “gerar lucro”, ou “maximizar lucro e reduzir custos” já não é mais suficiente para garantir a manutenção dos seus negócios. As empresas estão sendo cada vez mais cobradas quanto ao seu papel na sociedade. O delineamento de estratégias de responsabilidade social empresarial dão o direcionamento das empresas quanto ao seu relacionamento junto à comunidade, quando assumem a consciência de que fazem parte dela e sobre ela interferem, verificando a necessidade de adotar valores que indiquem a promoção do bem-estar dos seus públicos internos e externos, nas esferas relacionadas à questões sociais, humanas e ambientais.

Mais do que uma oportunidade de mostrar uma alternativa de como atender à crescente demanda da sociedade por respostas quanto às questões sobre a responsabilidade social das empresas ou uma tentativa de desmistificar a utilização de ações nesse sentido apenas como um recurso estratégico, o presente estudo contempla a sua importância no anseio de responder a seguinte problemática: Como o voluntariado corporativo pode contribuir para o desenvolvimento de competências dos colaboradores?

Conforme exposto no artigo 1º da Lei nº 9.608, de 18 de Fevereiro de 1998, o serviço voluntário refere-se a atividade não remunerada, prestada por pessoa física, a entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade. Quando no âmbito corporativo, o conceito de voluntariado trata-o como qualquer estratégia utilizado por uma companhia para incentivar e apoiar seus empregados e aposentados a oferecer voluntariamente seu tempo e habilidades a serviço da comunidade.

A história do voluntariado remonta ao período de colonização e vincula-se a atividades religiosas, de caráter filantrópico e assistencialista. Posteriormente, a atividade assumiu um caráter mais estratégico, principalmente quando passou a ser incentivada no ambiente corporativo, fazendo parte das modalidades de ações sociais que as empresas podem utilizar em seus programas de responsabilidade social.

No ano de 2007 o Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial – CBVE tornou público um relatório acerca da pesquisa do Perfil do Voluntariado Empresarial no Brasil, o qual teve a sua segunda edição no ano de 2010, sob o título Perfil do Voluntariado Empresarial no Brasil II. De acordo com o relatório, dentre as motivações apresentadas para o exercício do voluntariado, aquela cuja orientação partia da empresa obteve maior expressividade, apontada por 57,8% das empresas em 2010 contra 49% em 2007.

Tal interesse das empresas em incentivar seus colaboradores à atuação voluntária justifica os dados referentes às principais expectativas com relação às práticas de voluntariado empresarial: em ambas as edições do relatório, as principais expectativas giram em torno da contribuição para o desenvolvimento e melhoria da condição de vida de moradores das comunidades próximas, bem como difundir conceitos de responsabilidade social e sustentabilidade e fortalecer a imagem da empresa como socialmente responsável para os públicos interno e externo.

No mesmo relatório, o desenvolvimento de competências e habilidades dos colaboradores ainda não ocupa posição de relevância dentre os principais objetivos das empresas com suas ações de voluntariado, embora tenha obtido um pequeno aumento das respostas quando, em 2010, foi apontado por 10,9% das empresas contra 8,9% em 2007.

Não é o intuito dessa pesquisa, aprofundar conceitos e teorias acerca do tema gestão de pessoas, no entanto considera que o atual desafio dessa área seja gerar e sustentar o comprometimento, o que só é possível se as pessoas perceberem que sua relação com as organizações agrega valor (DUTRA, 2011).

Portanto aprofundar o conhecimento acerca das contribuições do voluntariado corporativo para potencializar o desempenho e desenvolver as competências das pessoas poderá não somente fazê-las despertar para tomarem a iniciativa pessoal de realizar ações voluntárias visando o próprio desenvolvimento, mas, sobretudo, fazer com que as empresas atentem e tomem para si essa possibilidade e ajustem seus programas de voluntariado de modo que suas ações façam sentido aos colaboradores, os possibilitado perceber o valor do voluntariado, no momento em que identifica, reconhece e valoriza os conhecimentos, as habilidades e atitudes das

peças e constroem um legado positivo ao desenvolver competências pessoais e profissionais, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

Nesse sentido, consolida-se como objetivo geral deste trabalho identificar as contribuições do voluntariado corporativo para o desenvolvimento de competências dos colaboradores, e como objetivos específicos (1) relacionar os benefícios do programa de voluntariado corporativo para a gestão de uma organização, e (2) identificar as principais competências desenvolvidas através do voluntariado.

No decorrer do estudo serão abordados conceitos considerados importantes para fundamentar o tema proposto. Assim, primeiramente faz-se uma leitura sobre a responsabilidade social empresarial desde os aspectos teóricos até as abordagens que contribuíram para a formação de conceitos atuais. Em seguida retrata-se o voluntariado em seu percurso histórico, enfatizando momentos importantes de sua trajetória no cenário brasileiro e mundial, bem como o perfil do voluntariado brasileiro, viabilizando um conhecimento da atuação voluntária no país, no contexto atual.

Em continuação, aborda-se em tópicos distintos, temáticas sobre voluntariado corporativo, programas de voluntariado e os benefícios destes para todos os envolvidos (empresa, sociedade, colaboradores). Decorre do tópico sobre os benefícios do voluntariado para os colaboradores, a necessidade de explorar conceitos acerca de competências. Por isso são destinados duas seções através das quais é possível conhecer as principais definições do termo, as principais competências requeridas pelo mercado brasileiro e uma abordagem sobre os aspectos do voluntariado que relacionam-se à gestão de pessoas e ao desenvolvimento de competências.

Na seção seguinte, discorre-se a respeito da metodologia aplicada na condução do estudo. Comenta-se sobre tipo e técnicas de pesquisa, sobre os instrumentos de coleta de dados e os critérios utilizados para análise e interpretação dos mesmos. Ao final destas etapas é apresentado o resultado obtido com a pesquisa, relacionando-o aos objetivos estabelecidos para este trabalho.

Em conclusão, como consequência de todo o estudo, são apresentadas as considerações finais relativas ao trabalho de pesquisa e ao alcance dos objetivos expostos, bem como a sua contribuição para a sociedade e para o estímulo a pesquisas sequenciais a esta linha temática.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Para melhor compreender o conceito de responsabilidade social empresarial, cabe conhecer as diferentes abordagens que o termo já teve, através de teorias e doutrinas, ao longo de sua evolução. A primeira delas refere-se a Teoria do Acionista, divulgada por Milton Friedman, em seu livro *Capitalismo e Liberdade*, cuja qual defendia que a responsabilidade social da empresa era “a de fazer tanto dinheiro quanto possível para os acionistas” (FRIEDMAN, 1982). Segundo Barbieri e Cajazeira (2009, p. 10), a abordagem capitalista de Friedman argumentava ainda que:

se a empresa esta tendo lucro dentro da lei é porque está produzindo um bem ou serviço socialmente importante e, com isso, ela pode remunerar os fatores de produção (capital e trabalho), gerando renda para a sociedade e impostos para os governos que, estes sim, devem aplicá-los para resolver os problemas sociais [...].

Entretanto os mesmos autores apontam que surgiram outros entendimentos que expandiram o conceito de responsabilidade social da empresa para além das questões relativas à relação acionista-dirigente e reconheceram a existência de outras partes interessadas. É elaborada então a Teoria das partes interessadas ou a Teoria do Stakeholder.

Uma definição recorrente de *stakeholder* é a seguinte: pessoa ou grupo com interesse na empresa ou que afeta ou é afetado por ela (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009). Segundo Freeman (1994, *apud* BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009) os principais stakeholders de uma grande empresa são: os proprietários, a comunidade financeira, grupos ativistas, consumidores, grupos de defesa dos consumidores, empregados, sindicatos, associações comerciais, concorrentes, fornecedores, o governo e grupos políticos.

Nesse contexto, a responsabilidade social da empresa baseada na teoria dos acionistas é contestada pelas abordagens de gestão baseadas na visão sistêmica, que enfatizam o ambiente das empresas como composto de diferentes segmentos da sociedade com interesses e expectativas particulares, cabendo aos dirigentes das empresas identificá-los e fornecê-los respostas.

De acordo com Tenório (2004, *apud* BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 25)

a responsabilidade social centrada na função econômica da empresa como geradora de lucros, salários e impostos já não seria mais suficiente para orientar os negócios diante de novos valores requeridos pela sociedade pós-industrial, como a busca de qualidade de vida, valorização do ser humano e respeito ao meio ambiente.

A teoria do stakeholder também sofreu contestações principalmente pela dificuldade de precisar ou limitar as partes interessadas de uma empresa. Segundo Barbieri e Cajazeira (2009) “não é a empresa que escolhe quem tem interesse nela, são as pessoas ou grupos que manifestam ou expressam seus interesses na empresa”. São contestações fundamentadas nos movimentos pelos direitos humanos decorrentes do processo de globalização.

No entanto essa teoria parece orientar grande parte dos conceitos encontrados a respeito da responsabilidade social das empresas, como veremos adiante, pelo fato de entende-las, nas palavras de Barbieri e Cajazeira (2009, p. 38),

como redes de relacionamentos complexos, diversificados e inter-relacionados, que correspondem [...] a aproximação de pessoas, grupos e organizações em escala global proporcionada pelos monumentais avanços na tecnologia de informação e comunicação e a universalização dos direitos humanos, que é a base na qual se assenta a expansão da solidariedade em escala planetária.

Existe ainda uma outra teoria aplicada à Responsabilidade Social Empresarial: a teoria do contrato social, para a qual foram desenvolvidas várias visões a partir de autores contratualistas como Thomas Hobbes (1588-1679), John Locke (1632-1704), Jean Jacques Rousseau (1712-1778). Em termos gerais, essas visões giram em torno da existência de um contrato social entre os indivíduos que os tornam submissos a uma unidade particular, chamada de Estado.

De acordo com Barbieri e Cajazeira (2009), a preocupação dos contratualistas clássicos e contemporâneos centra sua atenção nas instituições, no poder político da sociedade como um todo e na relação com seus membros, e prestam esclarecimentos sobre as responsabilidades de cada um.

A teoria contratualista que mais se aproxima ao campo da responsabilidade social empresarial partiu da obra de Thomas Donaldson, *Corporation and morality*, de 1982. A teoria se desenvolveu tendo sua abordagem aprimorada e, de acordo com Dunfee e Donaldson (1999, *apud* BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009), o ponto

central da teoria do contrato social sugere que a compreensão das obrigações das instituições sociais (empresas e governos) depende do entendimento do significado de um contrato justo entre estas instituições e a sociedade ou comunidades que integram tais instituições, e concordar com esse contrato sugere entender que os termos do acordo são benéficos para todos desde que todos sejam cumpridos por todos.

Diante das considerações expostas é possível analisar e compreender a evolução dos conceitos de responsabilidade social empregados no âmbito empresarial até os dias atuais.

Existe um modelo conceitual, proposto por Carrol (1979, *apud* BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009), que define a responsabilidade social das empresas a partir de quatro expectativas, que são: econômicas, legais, éticas e discricionárias (sendo que esta última palavra foi, posteriormente, substituída pela expressão *filantrópica*).

O quadro 1 explica cada uma das dimensões da responsabilidade social das empresas propostas por Carrol, originalmente como seções de uma pirâmide:

Quadro 1 – Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial

RESPONSABILIDADES	SIGNIFICADO	DEFINIÇÃO
Filantrópicas	Empresa Cidadã	Abrange ações em resposta às expectativas da sociedade quanto a atuação cidadã da empresa através de programas para promover o bem-estar humano.
Éticas	Fazer o certo e evitar danos	Refere-se à obrigação de fazer o que é certo e justo, evitando ou minimizando causar danos às pessoas.
Legais	Obedecer às leis	A sociedade espera que a empresa cumpra sua missão econômica dentro de uma estrutura legal previamente acordada.
Econômicas	Ser lucrativa	A empresa é unidade econômica básica da sociedade e tem a responsabilidade de produzir bens e serviços e vendê-los com lucro.

Fonte: Carrol, 1979 (adaptado pela autora, 2012)

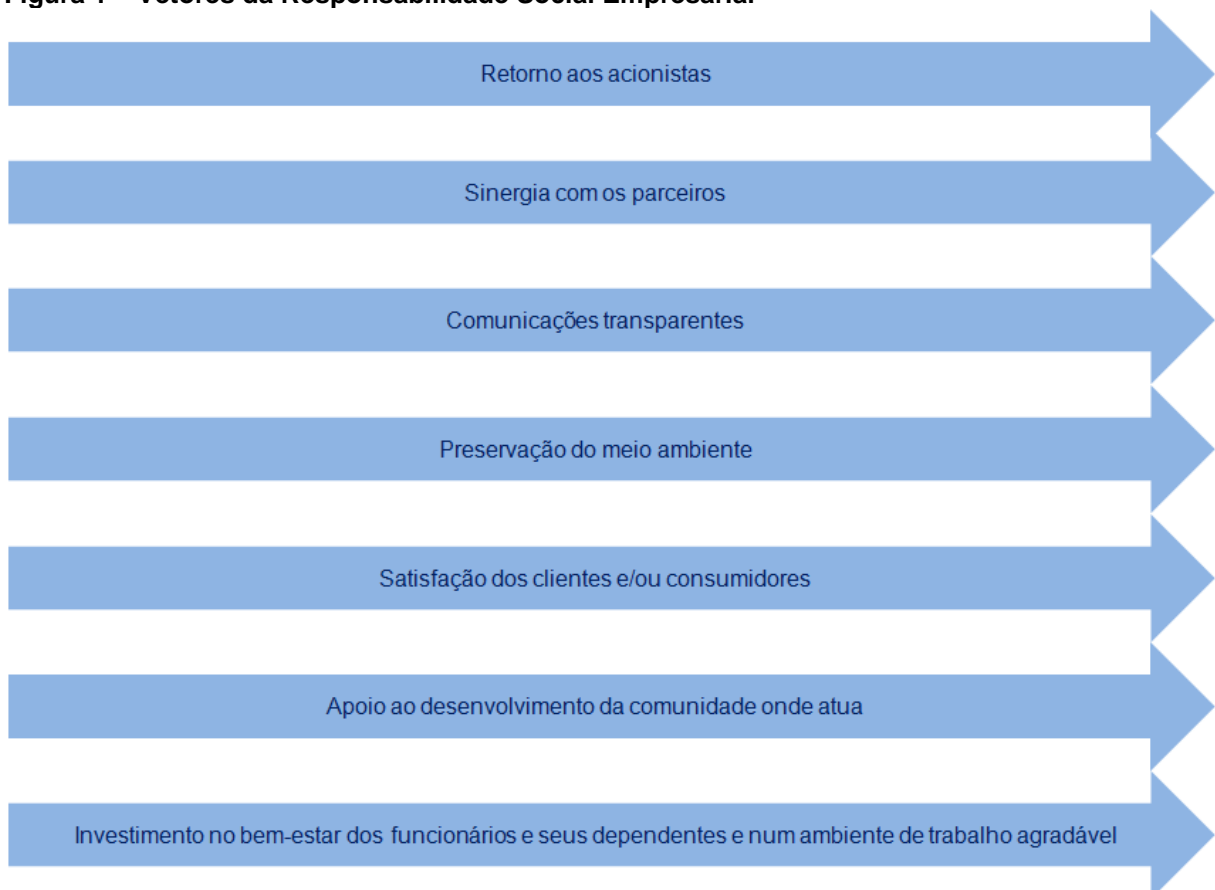
A responsabilidade econômica é a principal responsabilidade da empresa, e todas as demais responsabilidades dependem dela e sobre ela se assentam.

Segundo D'Ambrósio e Mello (1998, *apud* MELO NETO; FROES, 2005, p. 78),

a responsabilidade social de uma empresa consiste na sua decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrente do tipo de atividade que exerce.

Porém tal conceito não é considerado totalmente satisfatório por estes autores, que acrescentam a necessidade de “investir no bem estar dos seus funcionários e dependentes e num ambiente de trabalho saudável”. Melo Neto e Froes (2005) consideram ainda outros itens, aos quais chamaram de vetores da responsabilidade social de uma empresa. Tais vetores direcionam o processo de gestão empresarial para o fortalecimento da dimensão social da empresa e podem ser visualizados na figura 1.

Figura 1 – Vetores da Responsabilidade Social Empresarial



Fonte: Melo Neto e Froes, 2005 (adaptado pela autora, 2012)

No período decorrente entre o momento da concepção destes conceitos até os dias de hoje, percebe-se a redução da conotação filantrópica e assistencialista dada inicialmente à responsabilidade social das empresas. Sob esse aspecto, segundo Ashley (2005, p. 77),

a responsabilidade social empresarial seria resumida a pouco mais do que doações em dinheiro a programas e projetos sociais desenvolvidos por outros atores, programas de voluntariado empresarial dissociados de uma mudança cultural da organização e de sua estratégia de negócio ou a instituição de uma fundação específica para atrair e transferir recursos para uma causa social eleita pela empresa instituidora.

Ainda sobre o aspecto filantrópico da responsabilidade social empresarial, Oded Grajew, Diretor-Presidente do Instituto Ethos, em artigo publicado na Revista Valor, em junho de 2000 (*apud* MELO NETO; FROES, 2005, p. 79) afirma:

o conceito de responsabilidade social está se ampliando, passando de filantropia, que é a relação socialmente compromissada da empresa com a comunidade, para abranger todas as relações da empresa: com seus funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, meio ambiente e organizações públicas e privadas.

A globalização tem papel fundamental para a ampliação do conceito da responsabilidade social das empresas, uma vez que, nas palavras de Trasferetti (2011, p. 56) ela representa “a intensificação das relações sociais”. Através das novas tecnologias de informação e comunicação, as interações entre os indivíduos estão cada vez mais ágeis, as pessoas têm mais acesso à informação e apresentam cada vez mais uma postura atuante de defensores das causas sociais, ambientais e econômicas.

Pereira (2006, *apud* ALVES Jr., 2010) destaca, como consequência dessa revolução dos papéis sociais tradicionais, o surgimento do Terceiro Setor, representado pela atuação participativa da sociedade na busca pela garantia do bem-estar das pessoas. Nas palavras de Alves Jr. (2010, p. 26-27), no Terceiro Setor estão “todos os personagens que atuam em benefício do bem-comum, ou seja, caracterizado pela atuação pública, não-estatal, voluntária, sem fins lucrativos, que busca a melhoria do bem-estar social”.

Para Grajew (2000, *apud* MELO NETO; FROES, 2005) as carências sociais, a crescente organização do Terceiro Setor e a própria expectativa de funcionários e das comunidades são também fatores que impulsionaram as empresas brasileiras a ampliarem o seu conceito de responsabilidade social.

O Instituto Ethos (2003, p. 9) compreende a Responsabilidade Social Empresarial como a maneira pela qual as empresas realizam seus negócios. O que

envolve, entre outras coisas, “os critérios que utilizam para a tomada de decisão, os valores que definem suas prioridades, e os relacionamentos com todos os públicos com os quais interagem”. A organização sem fins lucrativos trata a responsabilidade social das empresas através de sete indicadores, demonstrados na figura 2, que representam ações concretas capazes promover melhorias na qualidade dos seus relacionamentos com os públicos.

Figura 2 – Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial

- 1. Valores, Transparência e Governança**
- 2. Público Interno**
- 3. Meio Ambiente**
- 4. Fornecedores**
- 5. Consumidores e Clientes**
- 6. Comunidade**
- 7. Governo e Sociedade**

Fonte: Instituto Ethos, 2011 (adaptado pela autora, 2012)

Através de análise, é possível perceber que estes indicadores conduzem à duas maneiras de atuação das empresas sob a perspectiva socialmente responsável: uma voltada para o ambiente interno e outra para o ambiente externo. De acordo com Melo Neto e Froes (2005, p. 85), somente atuando em ambas as dimensões a empresa pode adquirir o *status* de “empresa-cidadã”.

Segundo os autores, o foco no público interno, ou seja, nos empregados e seus dependentes, tem como objetivo motivá-los a melhorar o desempenho, conseguir um ambiente de trabalho agradável e contribuir para o seu bem-estar. Geralmente são ações que enfatizam as áreas de educação, salários e benefícios. O retorno esperado pela empresa é a dedicação, empenho, lealdade e produtividade.

Já a responsabilidade social empresarial externa foca a comunidade onde a empresa está instalada e enfatiza ações sociais nos segmentos de educação, saúde, assistência social e ecologia, visando retorno social, publicitário e para os acionistas, através do fortalecimento da imagem da empresa perante a sociedade (MELO NETO; FROES, 2005).

Existem diversas maneiras de as empresas promoverem ações de responsabilidade social, visando seus públicos interno e externo. Dentre as modalidades de ações sociais características do Terceiro Setor, que inspiram práticas na realidade empresarial, Melo Neto e Froes (2005, p. 18-19) apontam (a) doações de pessoas físicas e jurídicas; (b) investimentos em programas e projetos sociais; (c) financiamento de campanhas sociais; (d) parcerias com o governo, empresas privadas, comunidades e entidades sem fins lucrativos; e (e) participação em trabalhos voluntários.

Na concepção deste trabalho, foram aprofundados os estudos a respeito da atuação das empresas através do voluntariado, na expectativa de analisar suas contribuições para o desenvolvimento de competências dos colaboradores.

3 PERCURSO HISTÓRICO DO VOLUNTARIADO

Consoante Garay (2001, *apud* RODRIGUES, 2008, p. 119), de acordo com a UNESCO, o voluntariado representa prática bastante antiga. Mesmo antes das guerras mundiais, guerras civis, crises, têm sido relatados esforços de voluntariado na busca de forças e de um novo sentido à vida, sejam por meio da contribuição material, física, emocional ou intelectual para reconstrução ou edificação de obras de interesse público, para educação, atividades recreativas, projetos de desenvolvimento etc.

Hudson (1999, p. 01) avalia o voluntariado sob a perspectiva do Terceiro Setor, afirmando que a filosofia que o permeia remete ao desejo humano de ajudar ao próximo sem a espera de benefícios pessoais em troca:

a maioria das pessoas pensa no setor em termos de caridade e pressupõe que é um fenômeno moderno [...] Essa filosofia, no entanto, data de mais longe [...] Desde os tempos mais remotos era o grupo familiar que cuidava dos membros pequenos, enfermos, deficientes, velhos, viúvos e órfãos.

Acredita-se também que a história do voluntariado esteja vinculada a igreja católica, quando esta firmou-se como instituição estabelecendo a doação como ato de penitência pelos pecados e direito à salvação eterna. Dessa forma, ainda em Hudson (1999, p. 02), afirma-se que as ações de caridade coincidem com o crescimento das organizações religiosas:

as primeiras igrejas cristãs criaram fundos para apoio às viúvas, órfãos, enfermos, pobres, deficientes e prisioneiros. Esperava-se que os fiéis levassem donativos, voluntariamente, que eram colocados na mesa do Senhor para que os necessitados pudessem recebê-lo das mãos de Deus.

Outros autores também destacam o papel da Igreja nas ações voluntárias, como Pilotti e Rizzini (1995). Em estudo sobre a história das políticas sociais e da assistência à infância no Brasil, os autores afirmam que “as primeiras instituições para o cuidado da infância foram instaladas na América por congregações católicas” e ressaltam o envolvimento das classes dominantes, sob amparo do Cristianismo, ao desenvolver a “filantropia leiga”, visando entre outras coisas à manutenção do *status quo*.

Pela ação filantrópica, as elites da época empreenderam o que poderia ser chamado de campanhas morais contra a miséria, oferecendo uma assistência de caráter tanto facultativo como condicional: em troca dos favores concedidos espera-se a submissão do beneficiário, assim como mudanças de condutas de acordo com as expectativas da classe dominante. (PILOTTI E RIZZINI, 1995, p.36-37)

De acordo com Kisnerman (1983), as ações sociais, como são vistas atualmente, foram conduzidas por nomes como Juan Luis Vives e Vicente de Paulo. Hudson (1999) aponta que as ações de Vives foram uma das primeiras a adotar uma abordagem mais estratégicas e, segundo Kisnerman, (1983) delas decorre a idéia de que o governo das cidades assumisse a administração da assistência aos pobres. Vives realizou em 1526, na cidade de Bruxelas, uma pesquisa na qual, indo de casa em casa, listava as necessidades de seus habitantes e as possíveis causas da miséria. Para esse pedagogo espanhol, o pecado era a causa de todos os males, inclusive da miséria, e o bom cristão tratava de prestar assistência aos indivíduos. Tal proposição reforça a ligação da origem da atividade voluntária à religião.

As contribuições de Vicente de Paulo referem-se à ações bastantes semelhantes às diversas iniciativas das quais participam os voluntários hoje em dia.

A ação de Vicente de Paulo se concretizou também na criação de instituições para crianças abandonadas, albergues para famílias sem lar, escolas de artes e ofícios, e em proporcionar assistência material e espiritual em hospitais e presídios, procurando em todos os casos educar as pessoas para que melhorassem suas condições de vida. (KISNERMAN, 1983, p. 5).

Os exemplos acima descritos esclarecem como a interferência dos indivíduos numa determinada realidade social condiciona a sociedade à uma adaptação, seja de ordem legal ou pelo redesenho da maneira que as próprias instituições interagem entre si. À essa interferência, Costa (2003b, p. 25) deu o nome de “atividade socioexistencial”. Assim, o autor considera o voluntariado uma atividade resultante do cruzamento de duas exigências sociais:

- a) O requerimento da solidariedade das pessoas para o enfrentamento de situações e problemas que emergem, que se apresentam no cotidiano social.

- b) Uma busca, por parte das pessoas, de ações que confirmem sentido, significado, valor a sua presença no mundo entre os homens e mulheres do seu tempo e da sua circunstância.

Para Rodrigues (2008, p. 120) a importância do voluntariado concentra-se na efetiva transformação social do país. Nas palavras da autora “o desafio da colaboração e da solidariedade integra o capital social de uma nação, que é feita pela consciência e pelas atitudes de seu povo”.

3.1 VOLUNTARIADO NO BRASIL E NO MUNDO

No Brasil, aponta-se que o trabalho voluntário esteja presente desde o período da colonização, vinculado à Igreja Católica, através da atuação filantrópica das Irmandades Nossa Senhora de Misericórdia (FALEIROS, 1995) e, posteriormente a Segunda Guerra Mundial, através das iniciativas do Estado, que assumiu hospitais e outros serviços, a fim de oferecer um atendimento mais completo.

Segundo o Instituto Voluntários em Ação (2010) “a caridade, o assistencialismo e a militância política deram lugar a solidariedade, ao desejo de fazer o bem, ao exercício da cidadania”. Para Teodósio (2002, *apud* RODRIGUES, 2008) dentre os conceitos e abordagens associados ao voluntariado, talvez o de cidadania seja o mais importante. Segundo Canivez (1991) citado pelo Instituto Voluntários em Ação (2010),





a cidadania é, pois, a participação ativa nos assuntos da cidade. É o fato de não ser meramente governado, mas também governante. Nesse sentido, a liberdade não consiste apenas em gozar de certos direitos; consiste essencialmente no fato de ser co-participante do governo.

Seja por oportunidade, por prazer, por fraternidade, por civismo, por solidariedade ou por amor, o trabalho voluntário caracteriza-se em uma atividade desempenhada espontaneamente com qualidade de valores éticos e de generosidade cidadã. (ROMANO FILHO, 2010 *apud* ALVES, 2010).

Alguns eventos representam um marco na evolução dos conceitos e na consolidação do voluntariado no Brasil (DOHME, 2001) e no mundo, como a instituição da Lei 9.608, de 18 de fevereiro de 1998, que trata do serviço voluntário,

o surgimento de vários centros de voluntariado pelo país e a escolha do ano de 2001 como o ano internacional do voluntário. A figura 3 apresenta a cronologia do Voluntariado no Brasil.

Figura 3 – Cronologia do Voluntariado no Brasil

	1543	Fundação da Santa Casa de Misericórdia, na Vila de Santos, Capitania de São Vicente.
	1908	A Cruz Vermelha chega ao Brasil.
	1910	Escotismo chega ao Brasil com o lema “ajudar o próximo em toda e qualquer ocasião”.
	1935	Promulgada a Lei de Declaração de Utilidade Pública, feita para regular as Instituições Filantrópicas.
	1942	Presidente Getúlio Vargas cria a Legião Brasileira de Assistência (LBA).
	1948	Declaração dos Direitos Humanos pelas Nações Unidas – ONU.
	1967	Governo cria o Projeto Rondon, incentivo a voluntários prestar serviços assistenciais a comunidades carentes.
	1970	Surgimento das Associações sem fins econômicos – ONGs.
	1980-90	Discussões e reconhecimento das ONGs como atores no enfrentamento das questões sociais.
	1992	Conferência Eco 92 consagra o conceito de desenvolvimento sustentável.
	1993	Herbert de Souza, o Betinho, cria a Ação da Cidadania Contra a Fome e a Miséria e Pela Vida.
	1996	Lançamento do Programa Voluntários.
	1997	Criação dos primeiros Centros de Voluntariado do Brasil, entre eles o Instituto
	1998	Promulgada a Lei 9.608, que regulamenta o trabalho voluntário no Brasil.
	2000	Declaração do Milênio, assinada por 191 países membros
	2001	Promulgado pela ONU como o Ano Internacional do Voluntário.
	2005	Conceito de Voluntariado Transformador surge com força.
	2008	Lançamento do Portal Voluntários Online.
	2011	Comemoração da Década do Voluntariado, pela ONU, quando se comemora 10 anos de difusão do voluntariado, após o Ano Internacional do Voluntário em 2001;

Fonte: Instituto Voluntários em Ação, 2010

O artigo 1º da Lei nº 9.608 (ANEXO A), de 18 de Fevereiro de 1998 (BRASIL, 2012), define o serviço voluntário como:

a atividade não remunerada, prestada por pessoa física, a entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade.

A Organização das Nações Unidas (ONU) estabeleceu, pela resolução de 1997, o ano de 2001 como o Ano Internacional do Voluntário (AIV), o que representou um incentivo às ações solidárias e à cidadania, reconhecendo a valiosa contribuição dos voluntários para o desenvolvimento econômico e social das comunidades. Desde então, em todo o mundo, uma série de movimentações e estudos sobre o voluntariado intensificaram-se na tentativa de compreender o fenômeno.

Na publicação *Para o Brasil dar certo: faça parte, faça a sua parte*, da Fundação Educar DPaschoal, Marchi e Sosa (2008) apontam os objetivos da campanha do Ano Internacional do Voluntário da ONU, que são (1) fortalecer, incentivar e divulgar o trabalho voluntário; (2) promover a educação para o exercício consciente da solidariedade e cidadania; (3) criar oportunidades, facilitando o trabalho voluntário; (4) estimular novas organizações da sociedade civil; e (5) ampliar o impacto social causado pela ação voluntária.

Segundo Evangelista (2002, p. 37, *apud* RODRIGUES, 2008, p. 120) é também do entendimento da ONU que

o voluntariado é um componente importante em toda a estratégia encaminhada à redução da pobreza, ao desenvolvimento sustentável e à integração social, em particular, mediante a superação da exclusão e da discriminação social.

Inspirada na Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948) e na Convenção dos Direitos da Criança (1989), a Associação Internacional para Esforços Voluntários [tradução em português para *International Association for Volunteer Effort - IAVE*¹], durante conferência realizada no ano de 1990, em Paris, aprovou a Declaração Universal do Voluntariado, a qual sofreu revisões e ampliações em 2001. Segundo a IAVE (2012a), o voluntariado é um elemento fundamental da sociedade civil que remete á vida as mais nobres aspirações da humanidade – a busca da paz, liberdade, oportunidade, segurança e justiça para todas as pessoas.

Domeneghetti, (2002, p. 329) caracteriza o voluntário como o indivíduo que exerce a caridade, possui preocupação com a justiça social, é assíduo, pontual,

¹ Registrada como instituição de caridade nos EUA, é uma associação de voluntários de todo o mundo, fundada em 1970, cuja missão é promover, fortalecer e celebrar, mundialmente, o voluntariado (IAVE, 2012b).

responsável, paciente, realiza o trabalho com boa vontade, prontidão e possui iniciativa. Na visão do autor,

ser voluntário, doar-se a uma causa, é ter no coração o dom do amor, o dom da caridade, da solidariedade, enfim, o dom de servir. É ter consciência de estar prestando um serviço à sociedade, ao seu próximo, cumprindo o papel de cidadão consciente.

Reservando-se de uma conceituação romântica, Costa (2003b, p. 10) apresenta uma definição pragmática sobre o voluntariado, conforme diz:

é a ação decorrente de uma decisão espontânea (não pode ser compulsória) da pessoa de contribuir, atuando como fonte de iniciativa, liberdade e compromisso, para o enfrentamento de problemas reais na sua comunidade ou em âmbito social mais amplo.

Corroborando esta definição, o conceito de Shin e Kleiner (2003, *apud* FERREIRA; PROENÇA; PROENÇA, 2008). Os autores afirmam que voluntário é um indivíduo que oferece o seu serviço a uma determinada organização, sem esperar uma compensação monetária, serviço, este, que origina benefícios ao próprio indivíduo e a terceiros.

Em complemento a sua definição, Costa (2003a) elenca algumas características do voluntário. Na percepção do autor, o voluntário é aquele que (a) Realiza um trabalho gerado pela energia do seu impulso solidário; (b) Dedicar parte do seu tempo, espontaneamente e sem remuneração, a uma atividade que possa ajudar alguém; (c) Acredita que sua contribuição individual é essencial para mudar a realidade que não o satisfaz; (d) Está disposto a oferecer o seu conhecimento, sua experiência e, principalmente, o seu tempo a uma causa que irá beneficiar a comunidade onde vive.

Ainda que não receba uma recompensa material em virtude das horas dedicadas ao voluntariado, considera-se o esforço um importante meio pelo qual se pode conferir empoderamento às pessoas, tornando-as ativamente conscientes de que exercem um importante papel no processo de mudança da realidade social.

Costa (2003b, p. 10) aponta que outras duas grandes formas de “pagamento” do trabalho voluntário são (1) em relação a si mesmo: o enriquecimento de suas perspectivas, de seu horizonte vital e (2) em relação aos outros: a sensação de que

se tem valor para alguém, ou seja, o reconhecimento de uma nova fonte de sentido para sua existência.

Marchi e Sosa (2008) entendem que quando há a propagação da ação voluntária, todos os envolvidos são beneficiados. Para a sociedade há ganhos no sentido de formar pessoas conscientes da realidade social e dispostas a fazer a diferença, construindo uma comunidade auto-confiante e capaz de atuar na resolução de seus problemas.

No que se refere aos ganhos para o voluntário, as autoras expõem a possibilidade de ampliação da rede de contatos e conexões sociais, o surgimento de novas ideias através da vivência de experiências, obtenção de novos conhecimentos e o desenvolvimento de características essenciais para a vida pessoal e profissional do voluntário, tais como: liderança, auto-confiança, iniciativa, visão de mundo ampliada, responsabilidade e sensibilidade aos problemas sociais.

3.2 PERFIL DO VOLUNTARIADO BRASILEIRO

Por iniciativa da ONU, durante o ano de 2011, em todo o mundo, se comemorou a Década do Voluntariado. A Rede Brasil Voluntários, formada por centros de voluntariado localizados em vários estados brasileiros, encomendou uma pesquisa para analisar o cenário do voluntariado no Brasil, dez anos após a mobilização do Ano Internacional do Voluntário, em 2001.

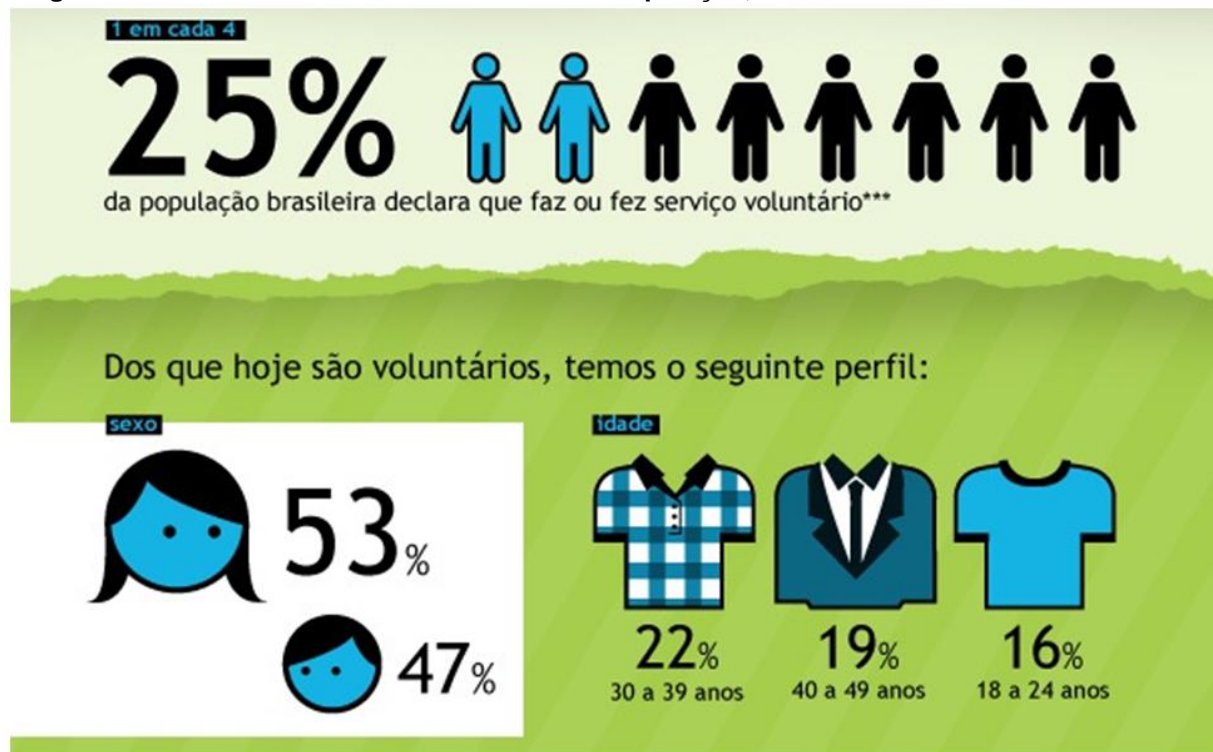
A pesquisa foi realizada em duas etapas. O IBOPE Inteligência realizou em junho de 2011 a 1ª fase da pesquisa para conhecer a participação da população em ações de voluntariado e para contribuir nos critérios de seleção dos respondentes da etapa seguinte da pesquisa. Nesta etapa, foram entrevistadas 2 mil pessoas. Já a 2ª fase, realizada em novembro de 2011, apenas com voluntários que atualmente realizam alguma ação de voluntariado (um total de 1.550 pessoas), teve como objetivo principal conhecer o perfil do voluntariado brasileiro. (IBOPE, 2011).

A Pesquisa Voluntariado – IBOPE Bus Junho/2011, realizada pelo IBOPE Inteligência, traçou o perfil do voluntariado e mostrou a evolução do movimento no Brasil, nos últimos anos, conforme mostram os dados apresentados nos infográficos 1, 2 e 3, sobre O perfil do Voluntário Brasileiro.

Segundo a pesquisa, apenas um quarto da população declara que fez ou faz serviço voluntário. Dessa parcela, 54% o fazem com frequência. Dos que realizam

algum tipo de trabalho voluntário, 53% são mulheres e 47% são homens, distribuídos entre as classes sociais A, B e C (somando 83% das respostas), tendo, a maioria, idades entre 18 e 39 anos. Quanto ao estado civil, dividem-se ainda entre casados (47%) e solteiros (42%).

Infográfico 1 – O Perfil do Voluntário Brasileiro: População, Sexo e Idade

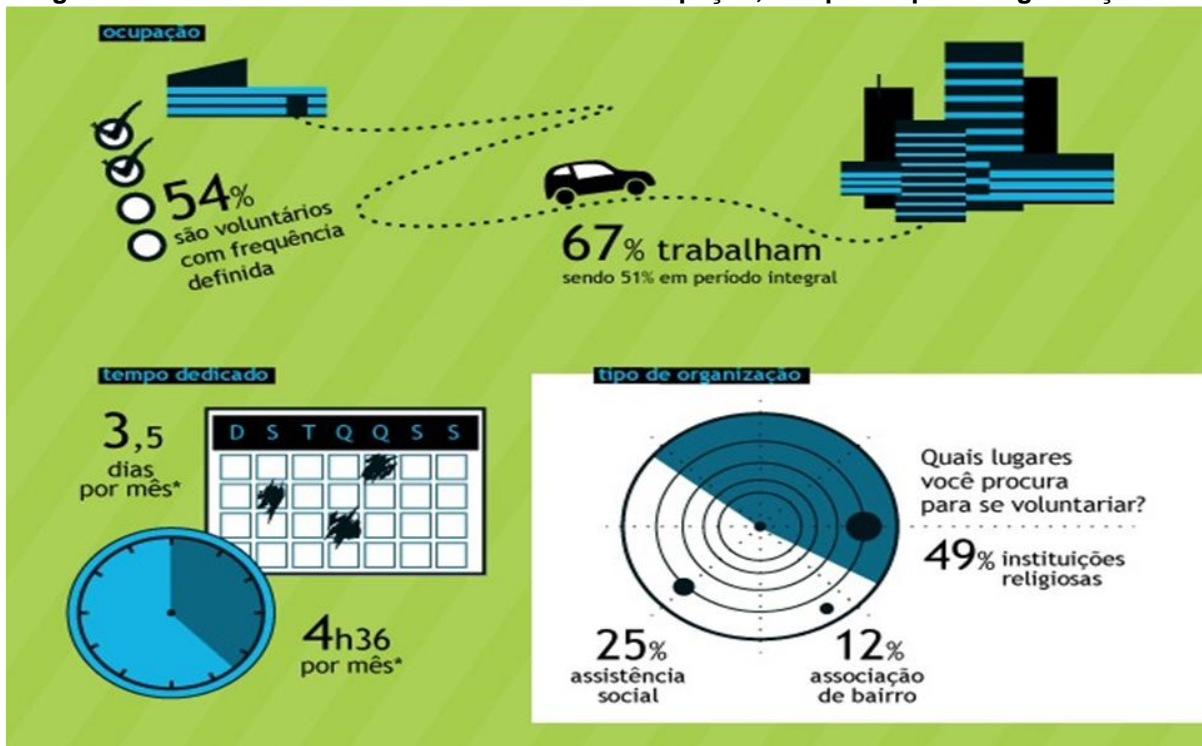


Fonte: Portal Voluntários On Line, 2012

No tocante à escolaridade, a pesquisa aponta que 58% dos voluntários possuem ensino superior (completo ou em curso), sendo que 66% concentrado na área de Ciências Humanas, onde destaca-se o curso de Administração, representado por 13% dos voluntários. Os dados mostram, ainda, que os voluntários são pessoas conectadas, pois possuem e utilizam tecnologias da informação e comunicação. Do total, 87% dos voluntários possuem celular, 64% possuem computador, 62% usam a internet e 53% estão nas redes sociais (Facebook, Twitter, Orkut, etc).

No que se refere a ocupação, 67% dos voluntários declaram que trabalham fora, sendo que a maioria (51%) o fazem em período integral. O que não os impede de doarem, por mês, cerca de quatro horas e meia ao serviço voluntário, distribuídas em três dias e meio.

Infográfico 2 – O Perfil do Voluntário Brasileiro – Ocupação, Tempo e Tipo de organização

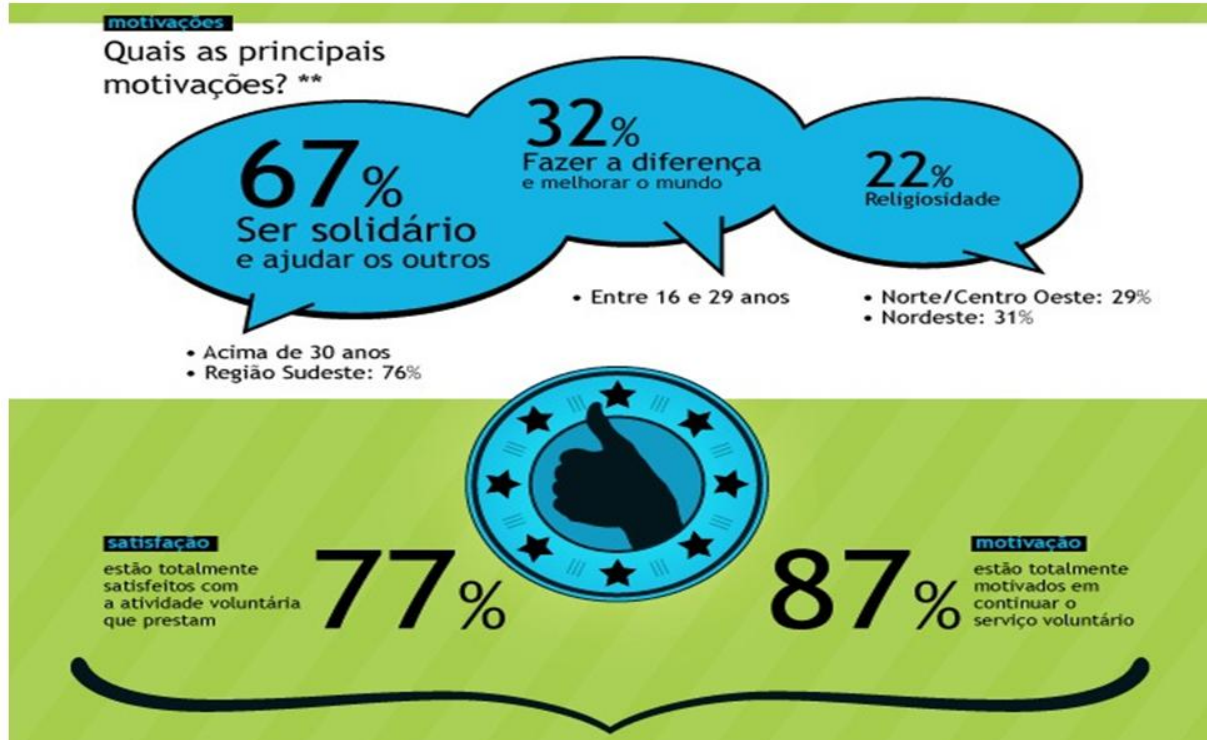


Fonte: Portal Voluntários On Line, 2012

Sobre a organização ou instituição para a qual dedicavam o serviço voluntário, 49% dos voluntários disseram vincular-se a instituições religiosas. As demais instituições tratam-se de locais de assistência social (25%), associações de bairro (12%), instituição educacional (10%), etc. Sobre esse aspecto, vale ressaltar que foram apontados programas de voluntariado organizados por empresas, sendo que estes representam apenas 3% das respostas dos voluntários.

Quando colocado em questão as motivações que os levavam a fazer serviço voluntário, 67% declararam que o faziam pelo sentimento de “ser solidário e ajudar os outros. Em seguida, as declarações mais citadas foram: “fazer a diferença e melhorar o mundo” (32%), “motivações religiosas” (22%), “dever de cidadania” (17%), dentre outras. Cabe aqui destacar que motivações referentes ao alcance de reconhecimento na empresa/sociedade/família/amigos e o desenvolvimento de novas habilidades foram os tipos de motivações menos citadas, obtendo 2% e 3% das respostas, respectivamente. Contudo, 77% dos voluntários consideram-se totalmente satisfeitos com o serviço voluntário que prestam, bem como com a organização onde realizam o trabalho.

Infográfico 3 – O Perfil do Voluntários Brasileiro – Motivação e Satisfação



Fonte: Portal Voluntários On Line, 2012

Parte da pesquisa teve sua realização em duas cidades localizadas na região Nordeste: Fortaleza e Salvador. Do total pesquisado aponta-se que no Nordeste 29% dos voluntários são jovens com idade entre 18 e 29 anos, solteiros (46%), com curso superior principalmente em Administração (22%) e Pedagogia (22%), possuem celular (88%), acesso a computador (55%) e à internet (55%) e estão presentes nas redes sociais (42%). O extrato da pesquisa para a região Nordeste mostra, ainda, que 85% dos voluntários prestam serviços com frequência definida, principalmente em instituições religiosas e associações de bairro, com representatividade de 47% e 19%, respectivamente. No que se refere a ocupação, 41% trabalham em período integral e 22% trabalham fora meio período, dedicando de 3 a 5 horas por mês ao voluntariado, segundo 50% dos voluntários.

É possível confirmar, portanto, os precedentes religiosos quanto as atividades voluntárias desenvolvidas atualmente, bem como a influência da globalização e das novas tecnologias de informação e da comunicação que, aos poucos, vêm transformando o quadro do voluntariado no Brasil, contribuindo com o surgimento de novas modalidades de atuação voluntária, como o voluntariado on-line.

Infere-se da pesquisa que os voluntários são jovens que possuem um considerável grau de escolaridade (tendo a maioria concluído ou em fase de conclusão de curso superior). Esse dado representa uma expectativa de desenvolvimento da atividade voluntária no Brasil, através da aplicação de conhecimentos e habilidades que esses jovens adquirem com os estudos, e que são capazes de agregar valor ao serviço voluntário, quando desenvolvem novas formas de atuação ou sugerem melhorias à maneira como atividades são desenvolvidas atualmente.

Quanto a motivação para a realização do trabalho voluntário, persiste o pensamento de servir à comunidade e fazer a diferença. Os voluntários não percebem claramente os retornos do voluntariado no que se refere ao desenvolvimento de habilidades e características pessoais que contribuem para a formação de competências importantes, inclusive, para o mercado de trabalho. Contudo, declaram-se satisfeitos e motivados a prosseguir atuando voluntariamente.

Mesmo com representatividade pouco expressiva, os programas de voluntariado desenvolvidos por empresas foram mencionados por 3% dos voluntários, quando questionados sobre o local onde exerciam o serviço voluntário. As organizações empresariais possuem um papel fundamental na disseminação da cultura do voluntariado junto aos seus funcionários, sobretudo como uma forma de incrementar suas ações de responsabilidade social. Porém, mais ainda quando percebem no voluntariado corporativo uma maneira de promover a cultura da colaboração, do envolvimento e do auto-desenvolvimento das pessoas e, conseqüentemente, da organização.

Esse cenário justifica-se, também, quando analisamos a predominância de voluntários vinculados à cursos de Administração, agregando volume a quantidade de pessoas ligadas à empresas com disposição para atuar em atividades voluntárias. Cabe às empresas, nesse sentido, inicialmente, incorporar em sua cultura a responsabilidade social e utilizar suas competências de comunicação e de relacionamento com o público interno “para estimular e valorizar o trabalho voluntário” (MARCHI; SOSA, 2008, p. 10).

3.3 VOLUNTARIADO CORPORATIVO

O delineamento de estratégias de responsabilidade social empresarial dão o direcionamento das empresas quanto ao seu relacionamento junto à comunidade, quando assumem a consciência de que fazem parte dela e sobre ela interferem, verificando a necessidade de adotar valores que indiquem a promoção do bem-estar dos seus públicos internos e externos, nas esferas relacionadas à questões sociais, humanas e ambientais.

O voluntariado constitui-se numa importante atividade social de muitas organizações da sociedade civil, organizações não-governamentais nacionais e internacionais, assim como de movimentos sociais e políticos. É também uma atividade presente no setor público e, cada vez mais habitual, no setor privado. (VNU, 2011). As empresas têm adotado o voluntariado como parte das estratégias planejadas para o alcance de metas e resultados relativos ao exercício de sua responsabilidade social. Isso porque, cada vez mais, imperam as exigências da sociedade por uma postura ativa na contribuição da transformação da realidade social da comunidade. Outrossim nota-se, no voluntariado, uma maneira de se estruturar políticas de recursos humanos mais efetivas, a fim de tornar o ambiente corporativo mais humanizado.

Em países como Estados Unidos, Canadá, Austrália e Inglaterra a mobilização das empresas para o voluntariado é uma prática comum. Porém no Brasil, a modalidade de interação social é consideravelmente recente, tendo aqui chegado através de multinacionais de origem norte-americana, e começou a ter repercussões a partir da segunda metade dos anos 90, junto a ascensão do tema voluntariado (quando este tornou-se objeto de estudo de pesquisas acadêmicas, livros, teses) e das fortes tendências internacionais de cidadania empresarial, responsabilidade social e investimento social privado, passando a ser pauta do planejamento de empresas e organizações sociais (CORULLÓN, 2012; INSTITUTO C&A, 2011).

Uma das mais renomadas fundações norteamericanas especializada em voluntariado, a Points of Light, define o voluntariado corporativo como “qualquer meio formal ou organizado utilizado por uma companhia para incentivar e apoiar seus empregados e aposentados a oferecer voluntariamente seu tempo e

habilidades a serviço da comunidade” (ACCIÓN EMPRESARIAL, 2004, p. 07, tradução livre pela autora). Para legitimar-se, a ação voluntária no âmbito empresarial sugere, de acordo com Fischer e Falconer (1999, *apud* GARAY, 2001, p. 07) a manutenção de duas características básicas, a saber: (1) “a participação deve ser facultativa” e (2) “o trabalho não deve ser recompensado [...] por qualquer tipo de remuneração financeira”.

Para a Business for Social Responsibility² (GOLDBERG, 2001, p. 25), “o voluntariado empresarial figura como um importante aliado dos programas de investimento social das companhias, através do qual é possível mostrar o compromisso das empresas para com a comunidade onde atuam”, indo além da tradicional doação de recursos.

Na avaliação da rede de negócios em responsabilidade social corporativa da Europa, a CSR Europe (2008, *apud* FUNDAR; FÓRUM EMPRESA, 2010) o voluntariado corporativo associa-se a atividades que possibilitam aos colaboradores disponibilizar, à serviço da comunidade, seu tempo e suas habilidades para enfrentar temáticas sociais e ambientais. Em complemento a essa avaliação, Kotler e Lee (2005, *apud* OLIVEIRA, 2006) acrescentam que o voluntariado corporativo caracteriza-se como a estratégia que permite à empresa motivar seus colaboradores, parceiros e membros franqueados a doarem talentos, ideias e esforços físicos em favor das causas da comunidade local. Para os autores, é natural que com a prática do voluntariado seja possível a construção de um relacionamento legítimo entre empresa e comunidade, a validação de resultados para a empresa, com ganhos para a imagem e divulgação da marca, a promoção de satisfação e motivação do colaborador.

O conceito difundido pelo Instituto Ethos diz que 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” (GOLDBERG, 2001, p. 24). A autora acrescenta, ainda, que o voluntariado empresarial fundamenta-se também quando realizado tanto por pessoas diretamente ligadas à empresa (como funcionários efetivos e terceirizados) quanto

² Rede global composta por cerca de trezentas empresas associadas, localizadas na Ásia, Europa, América do Norte e do Sul, cujo objetivo é desenvolver estratégias de negócios e soluções sustentáveis por meio de pesquisa, consultoria e colaboração multi-setorial.

por aquelas vinculadas indiretamente à organização (familiares dos funcionários, ex-funcionários e aposentados).

Conforme estudo realizado pela IAVE, contemplado com a publicação do Relatório Final do Projeto de Pesquisa sobre Voluntariado Empresarial Global (ALLEN; GALIANO; HAYES, 2011), o quadro mundial do voluntariado empresarial atualmente apresenta que:

- a) A mobilização para o trabalho voluntário foi identificada não apenas em empresas com atuação global. Destaca-se a atuação de empresas locais, regionais e nacionais na busca por responder, por meio do voluntariado, às necessidades das comunidades onde operam. E essa atuação varia de acordo com a cultura da empresa e o nível de maturidade da abordagem sobre o voluntariado naquela região;
- b) Representam um impacto centralizado, onde os voluntários concentram-se em atender às necessidades mais básicas do ser humano, como fome, abrigo, saúde e segurança, até chegar à questões de justiça social, meio ambiente e educação;
- c) É uma força dinâmica e otimista, em constante evolução e renovação para se adequar às novas demandas da comunidade;
- d) Apresenta-se por meio de diversas atividades, desde o mais simples incentivo à participação, passando por parcerias com ONG's até a mobilização e envio de voluntários a outras regiões do mundo.

O relatório apresenta também as tendências em prática de voluntariado empresarial, entre as quais destacam-se o voluntariado baseado em habilidades, o microvoluntariado online e o voluntariado internacional, para as quais enfatiza-se a atuação das ONG's na prestação de serviços consultoria e até mesmo no gerenciamento dos projetos vinculados à essas vertentes.

3.4 PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Os responsáveis pela organização de ações voluntárias dentro das empresas 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 (ALLEN; GALIANO; HAYES,

2011). Segundo Rosa Maria Fischer, citada por Goldberg (2001), “a atuação social da empresa deve refletir os valores subjacentes às estratégias da organização”. Corrobora esta proposição a Points of Light. Para a organização não governamental norte-americana,

o mais valioso investimento que uma empresa pode fazer é desenvolver um programa de voluntariado empresarial que se alinhe de maneira estratégica com a atividade principal da companhia, e contribua para a sua razão de ser. (GOLDBERG, 2001, p. 41).

De acordo com o programa de Voluntários das Nações Unidas (VNU, 2011) a integração oficial de programas de voluntariado de empregados à infraestrutura e ao plano empresarial das companhias figura como um fenômeno novo, porém com potencial de crescimento rápido. Destaca, além disso, que mais de 90% das empresas listadas na *Fortune 500*³ afirmam contar com um programa de voluntariado para empregados.

Segundo o relatório da IAVE (ALLEN; GALIANO; HAYES, 2011), estão em destaque três categorias às quais o voluntariado têm sido utilizado, pelas empresas, como recurso estratégico:

- a) 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.
- b) Contribuição para o “engajamento dos funcionários” e metas de desenvolvimento de recursos humanos.
- c) Contribuição para as operações comerciais – negócios e desenvolvimento de produtos, relações externas.

Segundo a Acción Empresarial (2004, p. 07, tradução livre pela autora), em referência ao informe *Corporate Volunteer Programs: Benefits to Business* (Programas de Voluntariado Corporativo: Benefícios Para os Negócios, tradução livre da autora), da The Conference Board⁴,

um programa de voluntariado corporativo está constituído por qualquer tipo de apoio, formal ou informal, que a empresa oferece aos empregados (incluindo aqueles que se aposentaram) que desejem oferecer de forma voluntária seu tempo e suas habilidades a serviço da comunidade.

³ Revista americana que reúne as 500 maiores companhias de capital fechado dos EUA.

⁴ Grupo empresarial de pesquisa, sediado em Nova York.

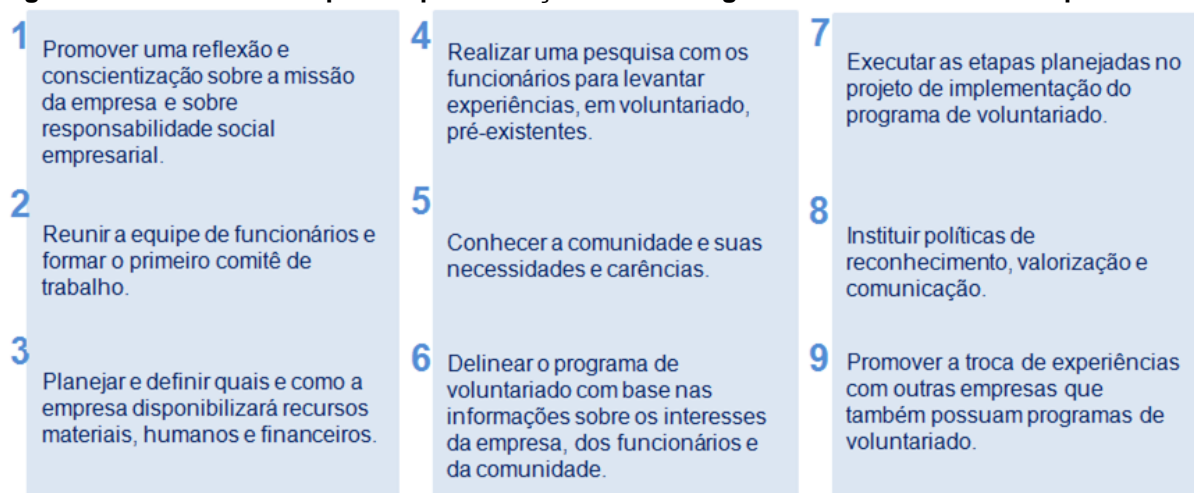
Na definição do Instituto Ethos, um programa de voluntariado empresarial trata-se de um “aglomerado de ações orquestradas e sistemáticas que uma empresa realiza com a finalidade de dar suporte ao voluntariado empresarial (GOLDBERG, 2001, p. 24). A construção dessas ações, diz a autora, é um processo particular e relaciona-se às características de cada organização.

Em revisão à literatura encontrada, percebe-se um consenso sobre como proceder para se estruturar um programa de voluntariado corporativo. Assim, na figura 4 apresenta-se um roteiro básico, proposto por Goldberg (2001, p. 39-40) e difundido pelo Instituto Ethos, que empresas podem seguir para a implementação de um programa de voluntariado.

O primeiro passo, para Goldberg (2001), trata-se de alcançar aliados dentro da hierarquia a fim de dar início a ideia de a empresa ter um programa de voluntariado. Buscar apoio da alta gerência e definir as prioridades institucionais, com base na reflexão de missão, visão e valores da empresa, são os pontapés iniciais para o êxito de um programa de voluntariado aliado à cultura organizacional.

Costa (2003b) acrescenta que, nesta etapa, é importante a realização de palestras e distribuição de materiais sobre voluntariado, com informações sobre o tema e os benefícios gerados. Sugere-se, também, a utilização dos canais institucionais de comunicação, como informativos, painéis e intranet.

Figura 4 – Roteiro básico para implementação de um Programa de Voluntariado Corporativo



Fonte: Goldberg, 2001 (adaptado pela autora, 2012)

Em seguida, o segundo passo, de acordo com Goldberg (2001), é o incentivo ao envolvimento do empregado para a criação de comitês de trabalho, cujo objetivo é fomentar discussões comunitárias, buscar conhecimento na área e realizar o mapeamento de ações já realizadas pela empresa.

É preciso identificar oportunidades de atuação e os interesses dos empregados, propondo um plano de ação que considere as expectativas dos envolvidos. O plano de ação deve progredir para um detalhado planejamento, no qual devem constar detalhes quanto a participação da empresa no desenvolvimento do programa, com recursos financeiros, humanos e materiais. Goldberg (2001) fala em definição do “*modus operandi*”, ou seja, em definir como será a operacionalização do programa. Finaliza-se o terceiro passo com a projeção de eventuais custos, equipamentos (telefone, computadores), espaço físico (salas de reuniões, auditórios), e recursos humanos (doação de horas de trabalho, competências e conhecimentos técnicos) que a empresa disponibilizará para a execução do programa.

No quarto e no quinto passo, devem ser realizadas pesquisas junto aos funcionários e à comunidade. O objetivo da pesquisa com os funcionários é levantar informações quanto as experiências anteriores através do voluntariado e suas expectativas. Significa, basicamente, saber como eles podem contribuir, quais são seus talentos, habilidades, vocações. Já a pesquisa junto á comunidade, espera-se conhecer suas reais necessidades e carências, para conferir assertividade às ações do programa.

O sexto passo refere-se ao cruzamento das informações colhidas através das pesquisas. Nesse momento unem-se os interesses da organização, dos funcionários e da comunidade, afim de se materializar as ideias e escrever um projeto cujos objetivos e estratégias atendam a ambos interesses. Na avaliação de Goldberg (2001, p. 65), “o projeto que norteará a implementação de um programa de voluntariado empresarial é um documento que revela objetivos e estratégias, prevê atividades, disponibilização de recursos ao longo do tempo e avaliação de resultados”. Em suma, deve responder as perguntas: “O quê?, Porquê?, Quem?, Quando? Onde?, Quanto? e Como?”.

Em seguida, o projeto deve ser posto em prática e gerenciado por um funcionário da empresa disignado para a função de animador, articulador e

coordenador de todas as atividades, a fim de que efetive-se os objetivos, representando o momento do sétimo passo. Sobre o gerenciamento das atividades do programa de voluntariado, Goldberg (2001, p. 68) aponta que

estudos realizados entre companhias norte-americanas pela Points of Light Foundation revelam que o gerenciamento de programas de voluntariado por profissionais que acumulam outras responsabilidades na empresa é o modelo mais comum. Em regra, eles integram as equipes dos departamentos de Relações com a Comunidade, Comunicação, Relações Públicas ou Gestão de Pessoas e gastam 20% do seu tempo nessa atribuição paralela. No Brasil, recente pesquisa realizada pelo Instituto Ethos junto a seus associados demonstrou que o departamento de Gestão de Pessoas (ou RH) é o que mais tem assumido o gerenciamento dos programas de voluntariado nas empresas.

O oitavo e nono passo abordam, respectivamente, a instituição de políticas de reconhecimento, valorização e comunicação das ações do programa, e a troca de experiências com outras organizações com semelhante atuação. São momentos de suma importância para o sucesso e continuidade dos programas de voluntariado empresarial.

Dentro desse contexto fala-se em homenagens àquelas ações e voluntários que mais se destacaram, sem que isso represente um instrumento de competição. Goldberg (2001) sugere premiações simbólicas (como troféus, recursos não previstos para serem alocados em projetos, cursos de capacitação, cartas de agradecimento), divulgação nos veículos de comunicação da empresa, etc. A autora ressalta, em complemento, que o reconhecimento deve ser, entre outros aspectos, baseado em meritocracia, personalizado e de acordo com as aspirações do voluntário, criativo, amplamente divulgado e contínuo.

Corroborando, Kotler e Lee (2005, *apud* OLIVEIRA, 2006) apontam algumas maneiras como as empresas têm investido na estratégia de reconhecimento e valorização do voluntariado. Os autores destacam, entre outras formas, a premiação financeira às entidades onde os colaboradores são voluntários e o reconhecimento dos funcionários voluntários, através de gestos, menções, placas.

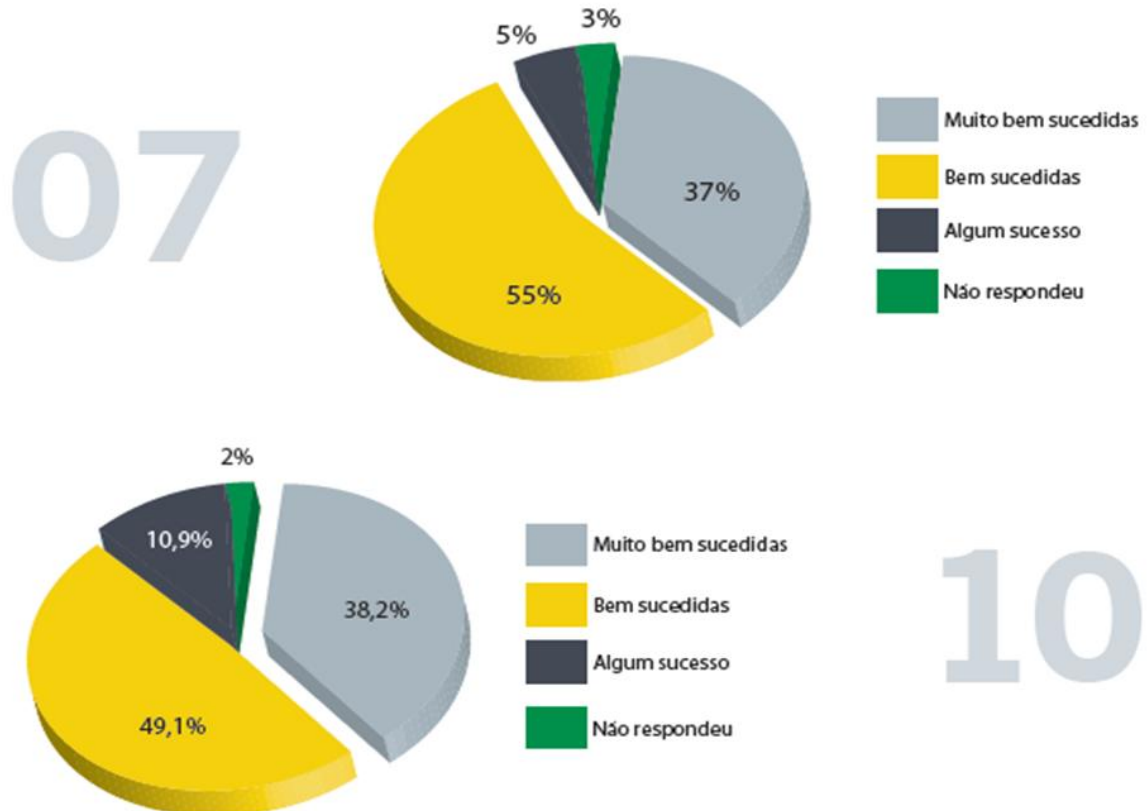
A troca de experiências em voluntariado com outras organizações representa uma das vantagens de se trabalhar em rede, pois dessa maneira, permite-se o desenvolvimento e fortalecimento do tema, a partir do compartilhamento de informações, experiências e conhecimentos práticos. Oportuniza-se, além disso, o estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas através das quais as empresas

podem empreender atividades que, atuando sozinhas, demandariam muito esforço para sua execução (GOLDBERG, 2001).

Em 2007, o Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE) tornou público um relatório acerca da pesquisa do Perfil do Voluntariado Empresarial Brasileiro, o qual teve a sua segunda edição lançada no ano de 2010, sob o título Perfil do Voluntariado Empresarial no Brasil II. A pesquisa apontou que, em 2007, 55% das empresas que possuíam um programa de voluntariado institucionalizado, auto avaliaram suas ações, em grande parte, como bem sucedidas. Já em 2010, o resultado caiu para 49,1%, conforme gráfico 1.

Leva-se a compreender, com os dados da pesquisa, que os programas de voluntariado necessitam de aprimoramento e de desenvolvimento, quando observamos que 10,9% da amostra pesquisada em 2010 aponta apenas “algum sucesso” com as ações de voluntariado, um acréscimo de 5,9% sobre o resultado apresentado na pesquisa de 2007.

Gráfico 1 – Auto avaliação das empresas que possuem Programa de Voluntariado Corporativo institucionalizado



Fonte: Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE), 2010

Com o propósito de ajudar as empresas a conferir eficácia e eficiência em seus programas de voluntariado, o Centro de Cidadania Corporativa da Universidade de Boston (do inglês *Boston College Center for Corporate Citizenship*, tradução livre da autora) realizou, em 2009, um estudo denominado “Mapping Success in Employee Volunteering: The Drivers of Effectiveness for Employee Volunteering and Giving Programs and Fortune 500 Performance” (Mapeando Sucesso em Voluntariado de Empregados: Critérios para Efetividade dos Programas de Doações e Voluntariado de Empregados e o Desempenho da Fortune 500, tradução livre pela autora).

A publicação, embasada em pesquisa com mais de duzentas empresas listadas na Fortune 500 com práticas de voluntariado corporativo, indica seis critérios para que os programas sejam efetivos, conforme especifica o quadro 2.

Quadro 2 – Critérios para a efetividade de Programas de Voluntariado Corporativo

Critério	Definição
Configuração causa-efeito	Programas de VC de alta efetividade são estruturados para apoiar causas sociais e manter a produtividade de ONG’s parceiras
Posicionamento Estratégico dos negócios	Programas de VC de alta efetividade são internamente posicionados para contribuir com o sucesso dos negócios
Investimento suficiente	Programas de VC de alta efetividade têm assegurado recursos suficientes para as demandas operacionais e de gestão
Cultura de engajamento	Programas de VC de alta efetividade se beneficiam da facilitação de toda a empresa e do incentivo ao envolvimento do empregado com a comunidade
Forte participação	Programas de VC de alta efetividade têm significativos níveis de compromisso da maioria dos empregados
Capacidade de evolução	Programas de VC de alta efetividade dão continuidade aos esforços, de acordo com as metas e propõem melhorias baseadas na evidência dos seus resultados

Fonte: Boston College, 2009 (adaptado pela autora, 2012)

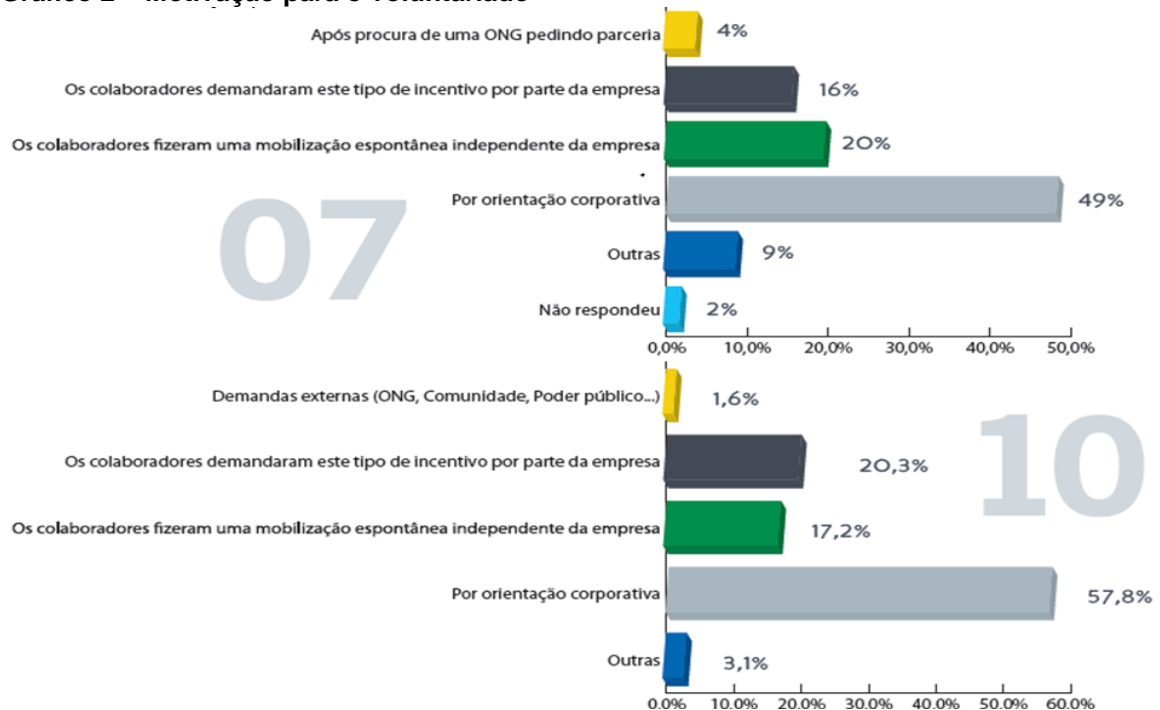
Avalia-se, diante do exposto, que a implementação de um programa de voluntariado corporativo passa, antes de sua institucionalização, por um processo de educação envolvendo todas as áreas da empresa e, sobretudo, os seus funcionários, buscando não caracterizar-se como uma campanha promocional (COSTA, 2003a). A cultura organizacional deve estar em sintonia entre o que se

propõe e o que já está sendo feito pela empresa no que se refere às práticas éticas e de responsabilidade social, ou seja, as atividades de voluntariado devem atender aos objetivos estratégicos da empresa, descritos através de sua missão, visão e os valores.

3.5 PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DO VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Em artigo publicado no ano de 2001, Garay expôs, em suposição, algumas das razões que levam as organizações privadas a promover e apoiar a participação de colaboradores em atividades voluntárias na comunidade. À época, a autora afirmava que, com o voluntariado, era possível gerar (1) o aumento do nível de identidade dos colaboradores com a empresa, (2) o fortalecimento da cultura corporativa, (3) a consolidação de uma imagem corporativa favorável, (4) o estímulo ao desenvolvimento do papel institucional do executivo e, por fim, (5) o desenvolvimento de competências dos funcionários.

Gráfico 2 – Motivação para o voluntariado



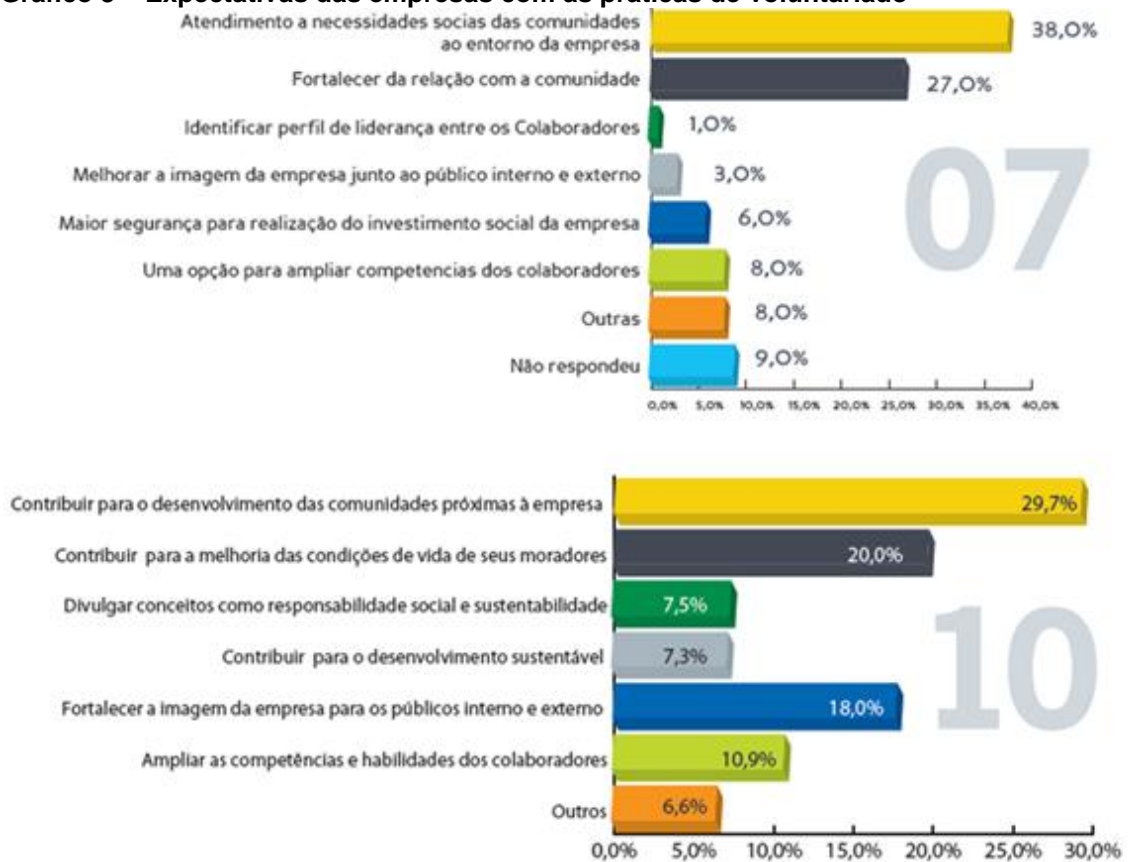
Fonte: Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE), 2010

A segunda edição da pesquisa sobre o Perfil do Voluntariado Empresarial, (CBVE, 2010) revelou que, dentre as motivações apresentadas para o exercício do

voluntariado, aquela cuja orientação partia da empresa obteve maior expressividade, apontada por 57,8% das empresas em 2010 contra 49%, em 2007. Outro fator determinante foi a demanda dos próprios empregados por incentivos direcionados à essa iniciativa, apontado por 20,3% das empresas pesquisadas em 2010, um aumento de 4,3% sobre o resultado obtido na pesquisa de 2007, conforme gráfico 2.

Tal interesse das empresas em incentivar seus colaboradores à atuação voluntária justifica os dados apresentados no gráfico 3, referentes às principais expectativas com relação às práticas de voluntariado empresarial: em ambas as edições do relatório, as principais expectativas giram em torno da contribuição para o desenvolvimento e melhoria da condição de vida de moradores das comunidades próximas, bem como difundir conceitos de responsabilidade social e sustentabilidade e fortalecer a imagem da empresa, como socialmente responsável, para os públicos interno e externo.

Gráfico 3 – Expectativas das empresas com as práticas de voluntariado



Fonte: Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE), 2010

De acordo com o relatório, o desenvolvimento de competências e habilidades dos colaboradores ainda não ocupa posição de relevância entre os principais objetivos das empresas com suas ações de voluntariado, embora tenha obtido um pequeno aumento das respostas quando, em 2010, foi apontado por 10,9% das empresas contra 8,9% em 2007. O dado coincide com o aumento do índice das empresas que percebem que o envolvimento nas ações de voluntariado traz vantagens para os colaboradores, que subiu de 15%, em 2007, para 23,4% em 2010.

Diante do exposto, observa-se que as empresas reconhecem os benefícios alcançados pela prática do voluntariado, entretanto os enxergam mais como uma estratégia para incrementar suas ações de responsabilidade social e adquirir o título de socialmente responsável e como ferramenta de marketing, do que como um meio de desenvolver o seu capital intelectual, que são as pessoas. Sobre a abordagem, Goldberg (2001, p. 25) defende que

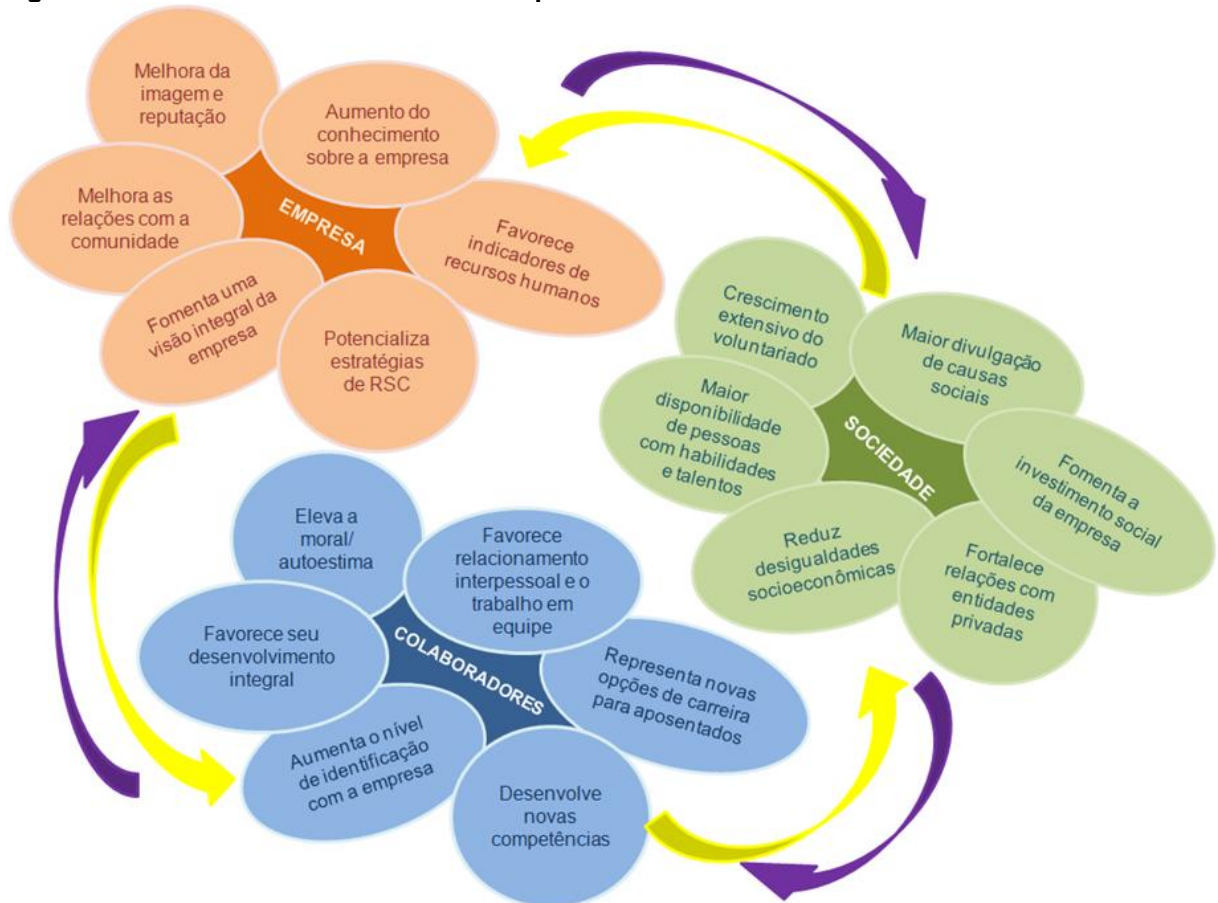
o voluntariado empresarial é uma rota estratégica que traz ganhos para a empresa, a comunidade e os funcionários. Do lado social, permite reduzir problemas que aflijam verdadeiramente a comunidade, resultando em melhorias na qualidade de vida, ajudando a construir uma sociedade mais saudável e trabalhando, em última instância, em favor da perpetuação das atividades da empresa. No âmbito dos negócios, programas de voluntariado empresarial auxiliam no desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais, promovem a lealdade e a satisfação com o trabalho, ajudam a atrair e a reter funcionários qualificados. Também podem contribuir para que a empresa promova a sua marca ou melhore a reputação dos seus produtos.

Percebe-se um alto nível de consenso sobre o que envolve o conceito de voluntariado corporativo e os benefícios proporcionados a todos os envolvidos, conforme proposto pelo Programa de Voluntários das Nações Unidas (VNU, 2001, p. 39):

as vantagens para os empregados incluem o sentir-se mais motivados, a satisfação laboral, um maior orgulho e sentimentos positivos para os negócios. As vantagens para a companhia incluem uma imagem e reputação corporativas fortalecidas, maior visibilidade da empresa na comunidade e aumento nas vendas. Também as comunidades saem ganhando graças a obtenção de um maior bem-estar, mais ajuda financeira ou de outro tipo e um incremento nos níveis de voluntariado na própria comunidade.

Assim resume-se, na figura 5, as principais vantagens e benefícios do promovidos pelo voluntariado corporativo e que são percebidos pela sociedade, pelas empresas e pelos colaboradores, com base na pesquisa bibliográfica realizada para o embasamento teórico deste trabalho. Identifica-se fatores econômicos e sócio-ambientais que interferem positivamente no desenvolvimento de toda a cadeia. Nota-se a inter-relação entre os vantagens, devido a interação proposta pelos relacionamentos entre os elementos empresa-sociedade-colaborador. Conclui-se portanto, tratar-se de um ciclo de benefícios onde, na medida em que um elemento é beneficiado, imediatamente, em consequência disso, os demais sofrem influências desse novo estado do elemento antecessor, e assim por diante.

Figura 5 – Benefícios do Voluntariado Corporativo



Fonte: Elaborado pela autora, 2012

Contudo, para este trabalho, coloca-se em evidência as contribuições do voluntariado para os colaboradores de uma empresa, através do desenvolvimento de competências. Assunto a ser abordado nos tópicos adiante.

4 COMPETÊNCIAS

As demandas de um mundo globalizado impõem às empresas o realinhamento de suas práticas de gestão, de suas estratégias e novas ferramentas que as tornem capazes de se manter competitivas, de maneira sustentável, no mercado atual e futuro. Gramigna (2007, p. 14) afirma que um dos indicadores de desempenho empresarial mais importantes no atual contexto de mercado é a capacidade que a empresa tem de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas. Organizações conscientes reconhecem que o seu desempenho é determinado pela atuação das pessoas que as compõem. Nesse sentido, fala-se em como as pessoas aplicam suas competências em seu ambiente de trabalho de modo a agragar valor à organização.

A palavra competência origina-se do latim, *competere*, e seu conceito pode ser visto inicialmente através da decomposição da palavra em latim: *com*, cujo significado é conjunto, e *petere*, cujo significado é esforço (CARVALHO; RABERCHINI JR., 2009). Consoante Zabala e Arnau (2010, p. 17), “no início da década de 1970, e no âmbito empresarial, surge o termo “competência” para designar o que caracteriza uma pessoa capaz de realizar determinada tarefa real de forma eficiente”.

Fleury e Fleury (2004) definem competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Definição complementar àquela proposta por Le Boterf (1994, *apud* CARVALHO; RABERCHINI JR., 2009) para o qual competência é “saber agir (ou reagir), responsável e validado”, sendo resultado “do cruzamento de três eixos: a formação da pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional” (LE BOTERF, 1994 *apud* FLEURY; FLEURY, 2004, p. 29)

Em Ropé e Tanguy (1997, p. 16) encontramos a definição de competência dada pelo dicionário Larousse Comercial, o qual apresenta que

nos assuntos comerciais e industriais, a competência é o conjunto de conhecimentos, qualidades, capacidades e aptidões que habilitam para a discussão, a consulta, a decisão de tudo o que concerne seu ofício... Ela supõe conhecimentos fundamentados[...] geralmente, considera-se que não há competência total se os conhecimentos teóricos não forem

acompanhados das qualidades e da capacidade que permitem executar as decisões sugeridas.

Este conceito, que destaca o sentido de que a competência é um atributo que não pode ser identificado, analisado e avaliado sem que se esteja inserida em uma determinada situação, é corroborado pela abordagem de Quinn *et al* (2003). Segundo os autores, uma competência implica a detenção tanto de um conhecimento quanto da capacidade comportamental de agir de maneira adequada, em um determinado contexto. Para desenvolver determinadas competências é preciso não ser só apresentado ao conhecimento teórico como ter a oportunidade de praticá-las.

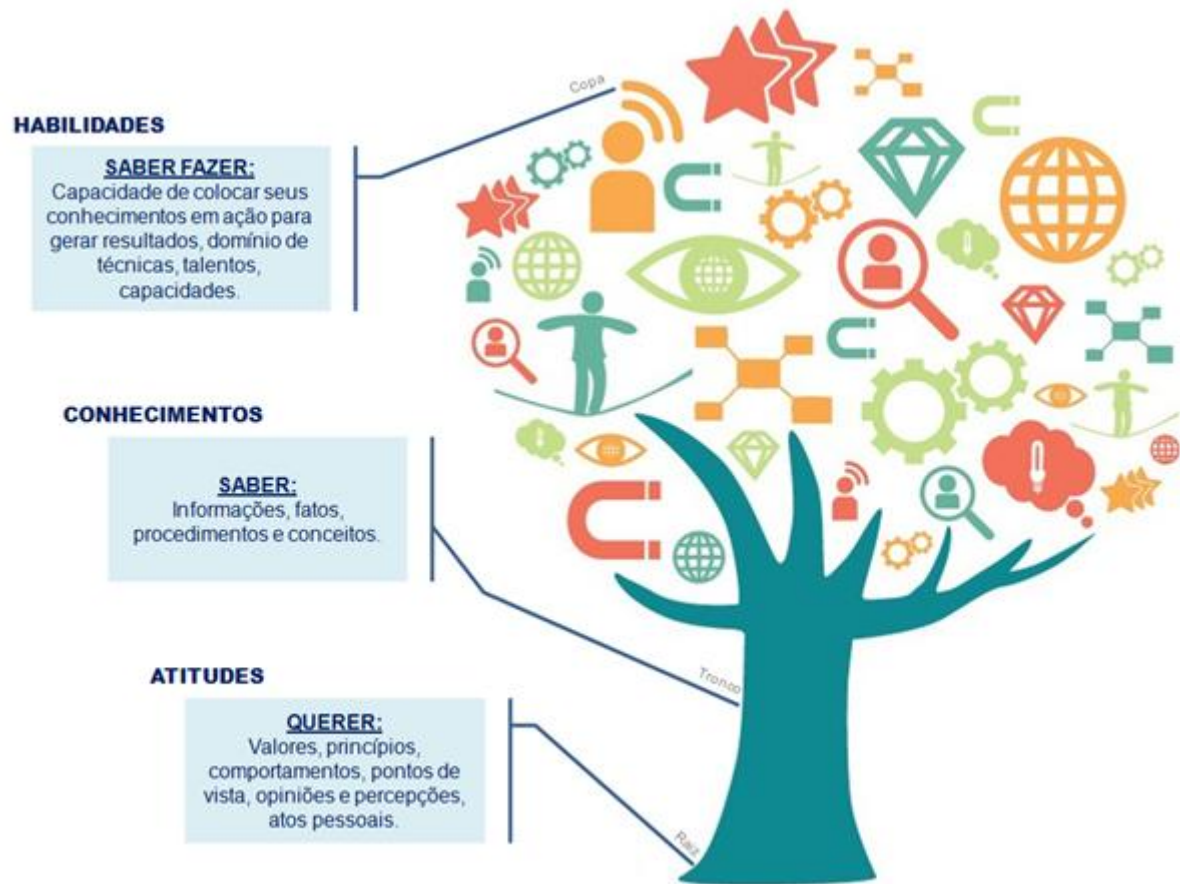
Fleury e Fleury (2004, p. 28) afirmam que o conceito de competência só pode ser compreendido quando qualifica-se no contexto das transformações do mundo do trabalho, seja nas empresas ou na sociedade, ao relacioná-la às tarefas ou cargos que a pessoa ocupa. Para estes autores, competências são

um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas[...].

Conceito semelhante ao proposto por Parry, em 1996, ao qual o autor acrescenta que os desempenhos podem, ainda, ser melhorados através de treinamento e desenvolvimento (DUTRA, 2011).

A figura 6 representa a metáfora da árvore de competências, que permite a observação de uma competência no dia-a-dia e no trabalho, segmentada em três blocos de indicadores, de acordo com Gramigna (2012). A copa representa as habilidades adquiridas e disponíveis para a realização do trabalho; no tronco concentram-se os diversos conhecimentos e informações acumuladas ao longo da carreira e, finalmente, a raiz representa o conjunto de atitudes e comportamentos que a pessoa manifesta ao colocar uma competência em prática.

Figura 6 – Metáfora da Árvore das Competências



Fonte: Embraco, 2012; Gramigna, 2012 (adaptado pela autora, 2012)

Segundo Gramigna (2012), a árvore das competências configura-se como uma ferramenta que permite traçar planos de autodesenvolvimento, sobre a qual a autora explica:

as atitudes determinam o nível de confiança entre as pessoas, o clima de trabalho, o grau de comprometimento com objetivos e metas organizacionais [...]. O conhecimento é um indicador de competência que ajuda a lidar com o paradoxo da fortaleza e da flexibilidade. [...] As habilidades precisam ser demonstradas na prática. O profissional, além de ser bom, precisa demonstrar suas competências através de ações.

4.1 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS

Sob a perspectiva conceitual de competência estabelecida por Fleury e Fleury (2004), Dutra (2011, p. 24) afirma que existem diferentes atores aos quais se pode atribuir uma competência. De um lado temos a organização e, do outro, as pessoas. Para o autor, existe um processo contínuo de troca de competências: “são as

pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto”. Desse modo, “o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais”.

O conceito de competência organizacional refere-se a noção de que uma empresa é um portfólio de recursos “físicos (infraestrutura), financeiros, intangíveis (marca, imagem etc.), organizacionais (sistemas administrativos, cultura organizacional) e humanos” (FLEURY; FLEURY, 2004). Devem ser mapeadas a partir da missão, da visão e das estratégias da empresa, a fim de conferir vantagem competitiva e condicionar o alcance dos seus objetivos. De acordo com revisão teórica realizada por Dutra (2011), as competências de uma organização estabelecem-se em categorias distintas, conforme quadro 3.

Quadro 3 – Categorias das competências organizacionais

Categorias	Definição
Competências Essenciais	Fundamentais para a sobrevivência e centrais em sua estratégia;
Competências Distintivas	Reconhecida pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores; conferem à organização vantagem competitiva;
Competências de unidades de negócios	Pequeno número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócio;
Competências de suporte	Atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização. Por exemplo: a construção e o trabalho eficientes em equipes podem ter grande influência na velocidade e qualidade de muitas atividades dentro da organização;
Capacidade dinâmica	Condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.

Fonte: Dutra, 2011 (adaptado pela autora, 2012)

No que se refere às competências de suporte, Gramigna (2007) propõe, ainda, que estas subdividam-se em três grupos diferentes: Competências Diferenciais, Competências Essenciais e Competências Básicas. As competências diferenciais são aquelas consideradas estratégicas e representam vantagem competitiva à empresa, decorrem da missão e a auxilia no alcance de resultados, de maneira a diferenciar-se no mercado. As competências essenciais identificam-se e definem-se como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes. Já as competências básicas são as que mantêm a

organização funcionando e são percebidas no ambiente interno pois influenciam no clima e na produtividade.

O conceito de competências individuais decorre do que significam os recursos humanos presentes na conceituação das competências da empresa, mas também insere-se em todos os demais recursos organizacionais.

Quadro 4 – As 15 competências mais requisitadas no mercado brasileiro

Competências	Definição
Autodesenvolvimento e gestão do conhecimento	Capacidade de aceitar as próprias necessidades de desenvolvimento e de investir tempo e energia no aprendizado contínuo.
Capacidade de adaptação e flexibilidade	Habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura diante de novas realidades.
Capacidade empreendedora	Facilidade para identificar novas oportunidades de ação e capacidade para propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva e adequada ao contexto.
Capacidade negocial	Capacidade de se expressar e ouvir o outro, buscando o equilíbrio e soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes.
Comunicação e interação	Capacidade de interagir com as pessoas, apresentando facilidade para ouvir, processar e compreender a mensagem. Facilidade para transmitir e argumentar com coerência e clareza, promovendo feedback sempre que necessário.
Criatividade e inovação	Capacidade para conceber inovações inovadoras, viáveis e adequadas para as situações apresentadas.
Cultura da qualidade	Postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.
Liderança	capacidade de catalisar os esforços grupais de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, a formação de parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.
Motivação e energia para o trabalho	Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades que vai executar, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade.
Orientação para resultados	Capacidade de trabalhar sob a orientação de objetivos e metas, focando os resultados a alcançar.
Planejamento e organização	Capacidade para planejar as ações para o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.
Relacionamento interpessoal	Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamento maduro e não combativo.
Tomada de decisão	Capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.
Trabalho em equipe	Capacidade para desenvolver ações compartilhadas, catalisando esforços por meio da cooperação mútua.
Visão sistêmica	Capacidade para perceber a interação e a interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

Fonte: Gramigna, 2007 (adaptado pela autora, 2012)

Assim, as pessoas interferem na geração e sustentação das competências da organização, permitindo que estas sejam reconhecidas. Para Dutra (2011) as competências individuais e organizacionais são indivisíveis. Portanto, as pessoas e os instrumentos de gestão de pessoas estarão orientados, consistente e

coerentemente, pelos propósitos estratégicos da organização. Gramigna (2007) afirma que o domínio de determinadas competências leva profissionais e organizações a fazerem a diferença no mercado e elenca as quinze principais competências das pessoas, requisitadas no mercado brasileiro, conforme verifica-se no quadro 4.

4.2 GESTÃO DE PESSOAS, COMPETÊNCIAS E VOLUNTARIADO

O departamento de Gestão de Pessoas (ou Recursos Humanos), de acordo com Goldberg (2001), destaca-se como um dos que mais apresenta a possibilidade de beneficiar-se com a prática do voluntariado na empresa. Substancialmente, é onde há a maior necessidade de se fortalecer a aliança entre empresa e colaboradores. Principalmente porque, nos últimos anos, se tem observado que os empregados movem-se por algo mais que uma remuneração financeira atraente ou oportunidades de crescimento profissional. De acordo com Corullón (2012, p.35) “as expectativas do trabalhador da era do conhecimento não se limitam à sua remuneração. Sua satisfação, entre outros itens, também se liga à relevância social do que faz e aos princípios da empresa onde trabalha”. Para a Fundação Adecco (2010, p. 62, tradução livre pela autora) “os empregados buscam empresas responsáveis, com uma cultura saudável e que ofereça oportunidades para realizar-se pessoalmente”. Considera-se, então, que o atual desafio dessa área seja gerar e sustentar o comprometimento, o que só é possível se as pessoas perceberem que sua relação com as organizações agrega valor (DUTRA, 2011).

No livro *Marketing 3.0*, Kotler cita uma pesquisa na qual a motivação dos empregados foi representada da seguinte forma: 58% dos executivos destacavam que a cultura e valores da marca eram fatores importantes para motivação, seguido pela oportunidade de crescimento na carreira e remuneração diferenciada, respaldados por 39% e 29% dos entrevistados, respectivamente. Em referência a outra pesquisa, sobre a imagem das diferentes profissões, na qual foi exposto que apenas 16% dos entrevistados declararam respeitar a integridade dos executivos, Kotler (2010, p. 79) concluiu que “as profissões mais admiradas são aquelas que fazem diferença pessoal na vida das pessoas”.

Nesse sentido, o voluntariado é um poderoso recurso de apoio ao alcance de metas empresariais relativas ao engajamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, uma vez que permite a construção de um relacionamento baseado em compromisso e engajamento. Proporciona, conjuntamente, ao empregado o aprendizado sobre a realidade social, desenvolvendo a capacidade de liderança; fortalecendo as equipes; melhorando a capacitação empresarial e recrutando novos funcionários (IAVE, 2011).

Segundo a Pesquisa sobre o Perfil do Voluntariado Empresarial Brasileiro II (CBVE, 2010), os maiores benefícios para as empresas que realizam ações de voluntariado corporativo se concentram na área de gestão de pessoas.

No que diz respeito aos colaboradores é dominante a percepção de que a prática do voluntariado traz ganhos que também refletem nas habilidades e capacidades desejáveis para um melhor desempenho nas funções profissionais tais como desenvolvimento de liderança, trabalho em equipe, novos talentos, agilidade na tomada de decisões e capacidade de solucionar problemas (CBVE, 2010).

Gráfico 4 – Principais benefícios do voluntariado para os colaboradores



Fonte: Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE), 2010

Destaca-se no gráfico 4 a percepção das empresas brasileiras participantes da pesquisa, quanto aos principais benefícios que as atividades voluntárias proporcionam aos colaboradores.

Pode-se perceber a forte ligação que há entre voluntariado e seu impacto na gestão das pessoas na organização. Não é à toa que a atividade é vista como um importante instrumento estratégico para fortalecer a aliança da empresa com os colaboradores. Goldberg (2001), parafraseando Rosa Maria Fischer, afirma que o voluntariado necessita, essencialmente, de suporte da área de gestão de pessoas para garantir a efetividade e o sucesso das ações, seja monitorando e ajustando as políticas de recursos humanos para a melhor atuação dos voluntários, seja desenvolvendo estratégias para estimular aqueles que ainda não são voluntários a cooperarem com os que são, garantindo a continuidade das atividades do negócio da empresa sem que isso implique em sobrecarga de serviço.

Em troca, avalia-se que a prática do voluntariado corporativo entrega diversas contribuições que auxiliam a área de gestão de pessoas a efetivar a sua atuação, dando suporte para a melhoria de indicadores referentes ao clima organizacional, à rotatividade de pessoal e ao nível de absenteísmo. Ainda no gráfico 4, há relatos sobre o aumento da motivação e da avaliação de desempenho dos colaboradores. Além disso, revela-se um importante meio capaz de proporcionar a troca de estímulos positivos, uma mudança comportamental e condições para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores.

Retomando as suposições de Garay (2001), sobre as razões que levam as organizações privadas a apoiarem a participação de colaboradores em atividades voluntárias, das cinco apresentadas, pelo menos duas referem-se diretamente ao comprometimento do colaborador e o desenvolvimento de suas competências. Para autora, o sentimento de compromisso com a empresa decorre de um processo de identificação e reciprocidade na relação entre empresa-colaborador, fundamentadas nas crenças, valores e atitudes em comum. Já no campo das competências destaca-se a ampliação de visão de mundo, o trabalho em equipe baseado em solidariedade e relações menos hierarquizadas, capacidade de antecipar necessidades de mudança e liderança proporcionadas pela experiência do voluntariado.

Um estudo de caso realizado junto à C&A, em 1999, pela Ceats/USP concluiu que os empregados que participam das iniciativas desenvolvidas pelo programa de

voluntariado da empresa “têm seu leque de competências ampliado, são mais integrados ao trabalho e à própria organização e adquirem maior satisfação pessoal com o que fazem” (GOLDBERG, 2001). O estudo também permitiu identificar que determinadas características comportamentais adquiridas no trabalho voluntário, como alegria, compreensão e tolerância, não limitam-se ao momento da ação, mas refletem na relação do empregado com o seu ambiente e colegas de trabalho, clientes e familiares.

Outras competências podem ser inferidas desse estudo de caso realizado na C&A. Destacam-se (1) o desenvolvimento de talento para lidar com imprevisibilidade, ou seja, a capacidade de adaptabilidade, (2) a capacidade de trabalho em equipe, (3) o fortalecimento do vínculo do empregado à empresa desenvolve uma atuação orientada ao cliente, ao negócio e à resultados, e (4) a capacidade de assimilar novos conhecimentos e empregá-los durante o trabalho, disseminando a criatividade e a inovação.

De acordo com Luis Covo, coordenador do programa Voluntariado do Instituto C&A⁵

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 (IAVE, 2011, p. 19).

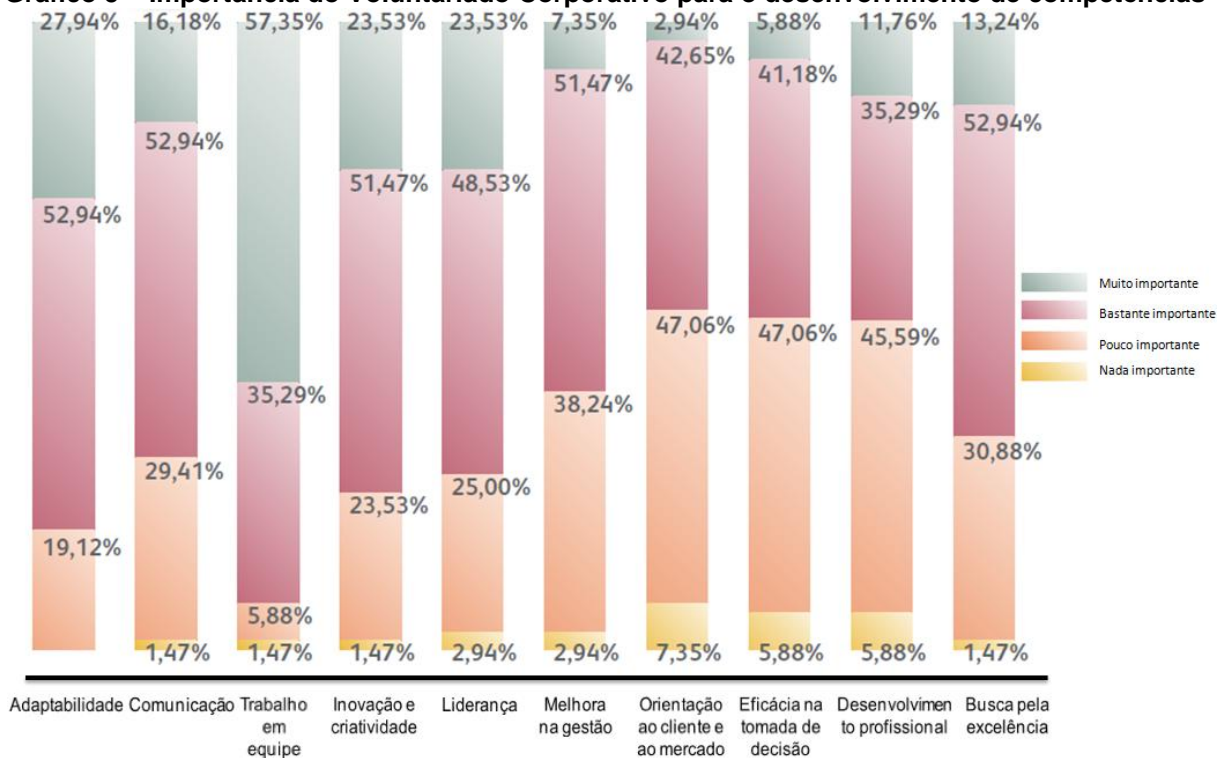
Compreende-se que é do pensamento comum considerações quanto o valor do voluntariado para a ampliação do conhecimento e desenvolvimento de habilidades e talentos do colaboradores, o que é extremamente fundamental ao, cada vez melhor, desempenho das organizações. Corullón (2012) aponta que a possibilidade de transferência de competências e técnicas modernas, proporciona a disseminação dos conhecimentos para além da empresa e configura-se como um dos aspectos mais importantes do voluntariado empresarial.

⁵ É uma organização sem fins lucrativos de interesse público, fundada em 1991, em resposta á demandas de acionistas da rede de lojas C&A para institucionalização da política de investimento social no Brasil.

A Fundação Adecco, através da publicação *Estudio sobre el voluntariado corporativo en España 2010*, destaca três benefícios relativos ao desenvolvimento dos empregados, os quais uma empresa pode obter ao propagar o voluntariado, que são: “o incremento do sentimento de orgulho e pertença, o desenvolvimento de habilidades chaves para a empresa e a captação e retenção de talentos” (ADECCO, 2010, p. 06, tradução livre pela autora).

De acordo com as empresas analisadas nesse estudo, o voluntariado corporativo contribui para fomentar uma série de habilidades e competências necessárias ao alcance de êxito nas atividades profissionais e àquelas junto à comunidade. O gráfico 5 classifica as habilidades e competências citadas pelo estudo, e o quão importante é o voluntariado corporativo para desenvolvê-las nos colaboradores.

Gráfico 5 – Importância do Voluntariado Corporativo para o desenvolvimento de competências



Fonte: Fundação Adecco, 2010 (tradução livre pela autora, 2012)

Realizando leitura do gráfico, pode-se concluir que, de acordo com as empresas espanholas, o voluntariado corporativo é um valioso meio para se desenvolver, essencialmente, habilidades de trabalho em equipe e capacidade de se adaptar à mudanças. Desenvolve-se também a liderança e a capacidade de

inovação e criatividade, bem como contribui para o melhor desempenho quanto a capacidade de expressão e comunicação.

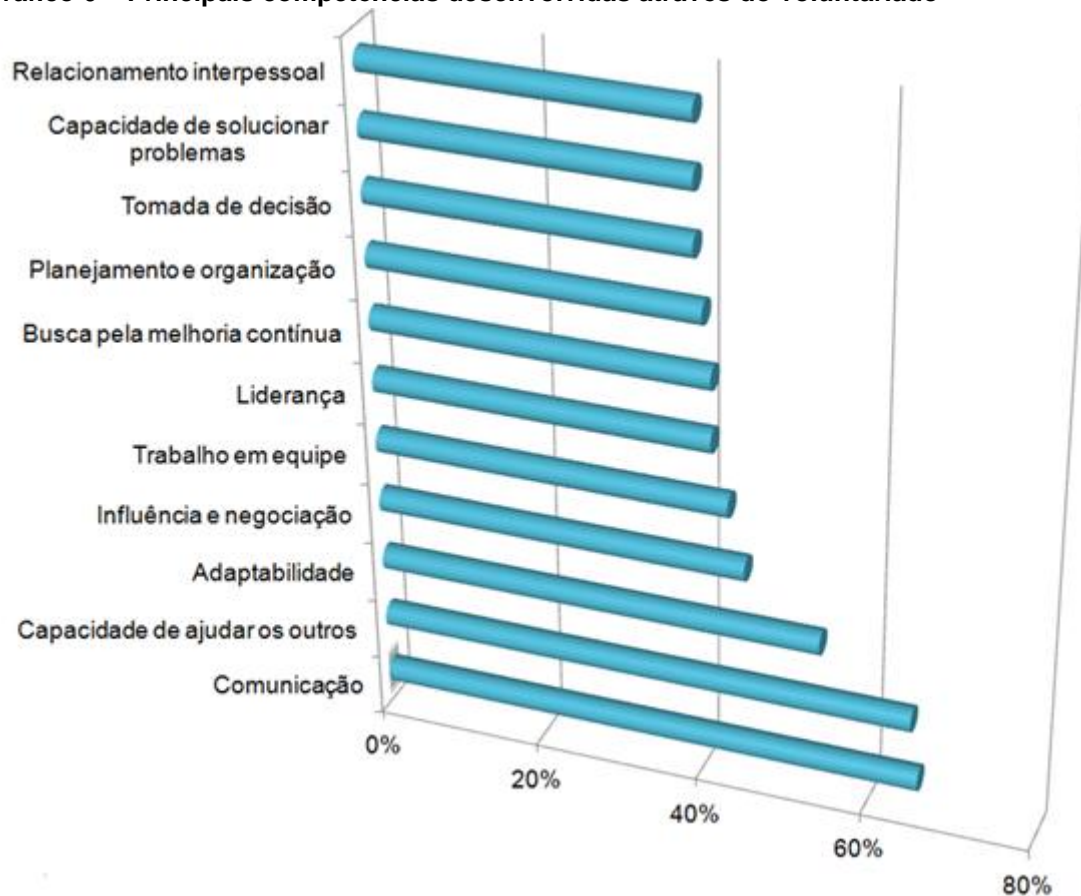
Nos Estados Unidos, o reconhecimento da relação entre o incentivo ao voluntariado corporativo e o desenvolvimento de competências estabeleceu-se desde antes da década de 90 e é fundamentado em diversas pesquisas realizadas no país. Estudos apontam que as empresas norte-americanas acreditam que o voluntariado ajuda funcionários a construir ou aprimorar habilidades profissionais e de liderança (LBG ASSOCIATES, 2004 *apud* WILSON; HICKS, 2010) e utilizam a atividade para este fim (POINTS OF LIGHT E ALLSTATE FOUNDATION, 2000 *apud* WILSON; HICKS, 2010).

Uma outra pesquisa realizada em 2010 pela Corporate Citizenship, a pedido da City of London Corporation, denominada “Voluntariado – O Caso de Negócio: Os benefícios de Programas de Voluntariado Corporativo na Educação” (do inglês, *Volunteering – The Business Case: The Benefits of corporate volunteering programs in education*, tradução livre pela autora) analisou as habilidades e competências que os funcionários podem desenvolver através do envolvimento em programas de voluntariado, com foco na educação, apoiados pela empresa. Segundo os autores do relatório, Andrew Wilson e Francesca Hicks, os voluntários relataram diversas competências desenvolvidas, em diferentes áreas, que estão fortemente relacionadas à sua eficácia pessoal ou profissional, conforme gráfico 6.

Segundo os entrevistados, os fatores referentes a experiência com o voluntariado que mais influem no processo para o desenvolvimento dessas competências são, em ordem decrescente de importância: estar exposto a um novo ambiente, tendo a oportunidade de interagir com um grupo maior de pessoas, e estar numa posição de liderança, desenvolvendo empatia e compreensão técnica.

Na avaliação de Wilson e Hicks (2010), sobre os resultados alcançados na pesquisa, a oportunidade de interagir com pessoas de uma outra esfera social, de idade e comportamento diferente do qual se está inserido (tanto na vida pessoal, como na profissional) representa o desafio de liderar, de testar habilidades interpessoais, de contruir novos relacionamentos baseados em confiança, de novas maneiras de se comunicar.

Gráfico 6 – Principais competências desenvolvidas através do voluntariado



Fonte: Wilson e Hicks, 2010 (adaptado pela autora, 2012)

Além disso, a partir da experiência, verifica-se a capacidade de adaptar-se continuamente ao ambiente, avaliar e buscar formas de solução para novas situações que estão fora do que se espera no ambiente de trabalho, ou seja, exige o “sair da zona de conforto”. Fala-se também da interação com os outros voluntários da equipe. Sobre esse aspecto, destacaram a oportunidade de se estabelecer redes de contato, conhecer outros papéis e funções da empresa através do contato com pessoas com as quais não trabalham diariamente e o aprendizado adquirido através da troca de estímulos, de experiências e desafios vividos.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo descreve-se, em etapas, os procedimentos metodológicos utilizados na condução do estudo. É oportuno, para a melhor compreensão do exposto, conhecer conceitos sobre pesquisa, método e técnica.

Pesquisa, para Gil (1999, p. 42), refere-se a um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, cujo objetivo principal é descobrir respostas para problemas empregando-se procedimentos científicos. De acordo com Gewandsznajder (1989, p. 3) “um método pode ser definido como uma série de regras para tentar resolver um problema”. Para Oliveira (2002) o método refere-se ao encaminhamento para que se obtenha um resultado definido, e a técnica é o suporte físico, são os instrumentos que condicionam o seu alcance. Segundo Cervo e Bervian (2003, p. 25) “a técnica está subordinada ao método, sendo sua auxiliar imprescindível”.

Isto posto, estabelece-se, nos sub-capítulos a seguir, as etapas desenvolvidas na elaboração da pesquisa, fundamentadas na estrutura proposta por Bertucci (2009). Esta autora sugere a estruturação da metodologia através de alguns passos, a saber: (a) classificação das pesquisas quanto ao seu tipo e técnica, (b) definição da unidade de análise, (c) definição dos instrumentos de coleta de dados, (d) etapas desenvolvidas e critérios utilizados para análise dos dados.

5.1 TIPO DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa exploratória-descritiva. Exploratória porque buscou aprofundar o conhecimento acerca do conceito e importância do voluntariado corporativo, especialmente em relação ao desenvolvimento de competências das pessoas. Segundo Gil (1999, p. 43) pesquisas exploratórias representam o início de uma investigação mais abrangente e desenvolvem-se com a finalidade de “proporcionar uma visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

É também descritiva pois, segundo Gil (1999, p. 44), considera-se assim as pesquisas “que visam descobrir a existência de associação entre variáveis”. Para este autor, as similaridades entre estes tipos de pesquisa concentram-se no fato de que, embora possa ser descritiva, a partir dos objetivos, servem para proporcionar

uma nova visão sobre um problema, o que a aproxima do tipo de pesquisa exploratória.

5.2 TÉCNICA DE PESQUISA

Bertucci (2009) também utiliza os termos “*design* ou delineamento da pesquisa” para denominar esta etapa. Segundo Gil (1999) o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas, sendo o elemento mais importante para a identificação desta etapa o procedimento adotado para a coleta de dados.

Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo estão a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post-facto*, o levantamento, o estudo de campo e o estudo de caso (GIL, 1999, p. 65).

Marconi e Lakatos (2003) tratam da existência desses dois grupos distinguindo-os entre os de: (1) documentação indireta e (2) documentação direta. Desse modo, tendo em vista que o objetivo deste trabalho concentra-se em identificar como o voluntariado corporativo contribui para o desenvolvimento de competências das pessoas, **identificou-se para o alcance do mesmo, a necessidade de utilizar as técnicas de pesquisa bibliográfica e o estudo de caso.**

5.2.1 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica agrupa-se como documentação indireta e compreende toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses [...], as fontes de “papel” propostas por Gil (1999), até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão (MARCONI; LAKATOS, 2003). Para este tipo de pesquisa, Fachin (2006) considera também os documentos eletrônicos, ou seja, aqueles extraídos da internet.

5.2.2 Estudo de caso

No que se refere a documentação direta ou aos dados fornecidos por pessoas, a pesquisa valeu-se do estudo de caso que é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 1999, p. 72).

Segundo Yin (2010, p. 39) define-se o estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto não são claramente evidentes”.

Estudos de caso são de natureza profundamente qualitativa e valem-se preferencialmente de dados coletados através de consultas a meios primários e secundários, entrevistas e da própria observação do fenômeno. É possível a utilização de dados quantitativos, no entanto, estudos de caso não permitem a generalização dos resultados obtidos (BERTUCCI, 2009). Além disso, Gil (1999) aponta outras limitações quanto a escolha desta técnica de pesquisa, como a falta de procedimentos metodológicos rígidos, que podem levar à vieses, e o tempo demandado para a sua realização.

5.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado na realização do estudo de caso refere-se a entrevista semi-estruturada, com a qual, de acordo com Marconi e Lakatos (2003), o entrevistador pode desenvolver situações e direcioná-las conforme julgue pertinente. Este tipo de entrevistas enquadra-se na modalidade de entrevista focalizada proposta por Ander-Egg (1978, *apud* MARCONI; LAKATOS, 2003). Nesta modalidade de entrevista determina-se um roteiro de tópicos sobre o tema que se vai estudar e o entrevistador fica livre para fazer as perguntas que quiser.

Consoante Yin (2010, p. 133-134), este tipo de entrevista é também conhecida como entrevista focada e realiza-se em um curto período de tempo, mediante o seguimento de um determinado conjunto de questões derivadas de um protocolo de estudo. Para este autor as entrevistas são conversas guiadas e fluidas,

e constituem-se como uma das fontes de informação mais importantes para o estudo de caso.

O roteiro de entrevista (APÊNDICE A) elaborado para a condução do estudo de caso contempla três seções: a primeira refere-se a uma abordagem sobre a empresa objeto de estudo e busca conhecer o histórico e sua dimensão estratégica (missão, visão e valores). A seção seguinte pretende conhecer aspectos relativos ao conjunto de competências adotado pela empresa. A terceira seção é composta por seis perguntas de caráter subjetivo, estabelecidas com o propósito de orientar a busca pelo conhecimento dos aspectos do programa de voluntariado que relacionam-se ao desenvolvimento de competências dos colaboradores da empresa.

Em complemento ao roteiro de entrevista, foi elaborada uma questão baseada na escala social de graduação (APÊNDICE B). Escalas sociais são instrumentos construídos com o objetivo de medir a intensidade das opiniões da maneira mais objetiva possível (GIL, 1999, p. 139-143). No que se refere às escalas sociais de graduação, o autor diz que estas “apresentam um contínuo de atitudes possíveis em relação a determinada variável”.

Buscou-se conhecer a percepção do entrevistado sobre o grau de importância do voluntariado para o desenvolvimento de competências pré-determinadas. Os graus de importância estabelecidos na questão variam em ordem decrescente entre “muito”, “bastante”, “pouco” e “nada”, e as competências avaliadas referem-se a uma coleção daquelas constatadas durante a pesquisa bibliográfica.

A entrevista realizou-se às 15 horas do dia 23 de abril de 2012, na sede da Companhia de Distribuição de Energia Elétrica – Coelce, localizada na Rua Padre Valdevino, nº 150, em Fortaleza-CE. Foi utilizado um gravador de áudio, para facilitar a posterior transcrição dos relatos e garantir fidedignidade aos dados coletados e resultados obtidos. Representaram a Coelce, durante a entrevista, a especialista em Responsabilidade Social, Débora Pinho, e a especialista em Desenvolvimento de Pessoas, Elizabete Bernardine.

5.4 UNIDADE DE ANÁLISE

Segundo Bertucci (2009, p. 59) a unidade de análise define “onde” e “em que” nível o trabalho será realizado. O presente estudo fundamentou-se em pesquisa

realizada em nível organizacional na Coelce. Nesse nível, de acordo com autora, geralmente é analisada uma ou poucas organizações através da técnica de estudo de caso, no intuito de “identificar, descrever e analisar situações organizacionais, apontando as questões relevantes”.

A Coelce - Companhia de Distribuição de Energia Elétrica do Ceará é uma sociedade anônima de capital aberto, concessionária de serviço público de energia elétrica. Com 1.290 empregados, a empresa responsabiliza-se pela distribuição, desde os anos 60, de energia elétrica no estado do Ceará. Hoje, sua área de concessão abrange os 184 municípios cearenses. A empresa, controlada pela espanhola Endesa, passou por um processo de privatização em 1998 e desde então ganhou o direito de concessão pelo prazo de 30 anos a partir daquela data. Com sede em Fortaleza, é a terceira maior distribuidora do Nordeste em volume comercializado de energia, e é considerada a melhor distribuidora do Brasil. Entre os fatores que atestam a atuação relevante de sua operação, destaca-se o cumprimento irrestrito de todos os requisitos legais e regulamentares cultiváveis ao seu porte e setor. Além disso, em 2011 foi consagrada com o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ.

A escolha refere-se a um tipo de amostragem não probabilística por acessibilidade ou por conveniência, conforme apresenta Gil (1999). Para este autor, uma amostragem não probabilística por acessibilidade estabelece-se como o menos rigoroso de todos os tipos de amostra e não se baseia em fins matemáticos ou estatísticos, mas por critérios definidos pelo pesquisador.

O critério utilizado para a definição da unidade de análise foi, essencialmente, possuir um programa de voluntariado corporativo institucionalizado. Considerou-se um fator de agregação de valor ao trabalho, o fato de a organização possuir um modelo de gestão de pessoas por competências.

5.5 ETAPAS DESENVOLVIDAS E CRITÉRIOS PARA ANÁLISE DE DADOS

As etapas desenvolvidas para análise dos dados foram adaptadas do modelo proposto por Bertucci (2009) para dados coletados mediante entrevistas. Assim, neste estudo, foram definidas as seguintes etapas: (1) transcrição e leitura sistemática e interativa de toda a entrevista, (2) identificação e organização de

elementos da entrevista comuns ao conteúdo levantado no referencial teórico, (3) tratamento e interpretação do material e (4) elaboração final do texto.

5.5.1 Pesquisa qualitativa

Por se tratar de dados essencialmente verbais, não empregando nenhum instrumento estatístico, a abordagem utilizada para análise e interpretação dos mesmos, segundo Richardson (1999, p. 79-80), configura a pesquisa como de caráter qualitativo. Para este autor, as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares. As abordagens em relação aos dados verbais constituem uma das correntes metodológicas da pesquisa qualitativa e esta é a principal metodologia utilizada nos estudos exploratórios (FLICK, 2004; MALHOTRA 2006).

5.5.2 Análise de conteúdo

Após a identificação e organização dos elementos em comum, estes sofreram tratamento com base na análise de conteúdo, conforme sugerem Laville e Dionne (1999, p. 198) para dados tomados de forma literal, por meio de entrevistas. Segundo estes autores, o princípio da análise de conteúdo “consiste em desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação”.

Mesmo organizado, o material continua bruto e não permite ainda extrair tendências claras e, ainda menos, chegar a uma conclusão. Será preciso para isso empreender um estudo minucioso de seu conteúdo, das palavras e frases que o compõem, procurar-lhes o sentido, captar-lhes as intenções, comparar, avaliar, descartar o acessório, reconhecer o essencial e selecioná-lo em torno das ideias principais [...].

Segundo Richardson (1999) a análise de conteúdo é utilizada especialmente em estudos de caráter qualitativo e deve ser realizada mediante leitura para organizar as ideias e, depois, analisar os elementos e regras que as determinam.

Pela sua natureza científica, a análise de conteúdo deve ser eficaz, rigorosa e precisa. Trata-se de compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas etc.) e extrair os momentos mais importantes. Portanto deve basear-se em teorias

relevantes que sirvam de marco de explicação para as descobertas do pesquisador (RICHARDSON, 1999, p. 224).

O modo de análise qualitativa de conteúdo utilizado foi o *emparelhamento*. De acordo com Laville e Dionne (1999) com essa estratégia associa-se os dados obtidos à teoria reunida sobre o assunto com a intenção de compará-los e constatar as similaridades entre as situações observadas.

Para realizar-se este modo de análise de conteúdo, foi utilizada a técnica de análise por temas principal e secundários, sugerida por Richardson (1999, p. 243), segundo o qual “consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação” com outros dados do trabalho. Nesse sentido, dividiu-se como tema principal o tema geral deste trabalho e como temas secundários as etapas definidas no roteiro de entrevista para a fase de coleta de dados, conforme quadro 5. Em seguida comparou-se os dados colhidos na entrevista com os dados obtivos através da pesquisa bibliográfica.

Quadro 5 – Análise de conteúdo por temas (análise temática)

Tema principal	Temas secundários		Análise de conteúdo
A importância do voluntariado corporativo para o desenvolvimento de competências	Voluntariado corporativo	Modalidades e segmentos do programa de voluntariado	Comparando teoria e dados da entrevista
		Critérios para seleção de voluntários	
	Desenvolvimento de competências	Principais competências	
		Aspectos do voluntariado que contribuem para o desenvolvimento de competências	
	Importância do voluntariado para o desenvolvimento de competências		

Fonte: Richardson, 1999 (adaptado pela autora, 2012)

Quanto a análise da questão elaborada em escala de graduação, atribuiu-se um valor numérico como código para cada grau de importância.

Quadro 6 – Codificação da escala de graduação

Grau de importância	Codificação
Muito	3
Bastante	2
Pouco	1
Nada	0

Fonte: Elaborado pela autora, 2012

Desse modo, a graduação que representa a resposta de maior intensidade recebeu o código de valor mais alto e a de menor intensidade, a codificação de valor mais baixo, conforme quadro 6. Os dados foram utilizados para a composição de um gráfico, permitindo a melhor visualização, análise e comparação desta com as demais informações reunidas na pesquisa.

6 RESULTADOS DA PESQUISA

A Coelce - Companhia de Distribuição de Energia Elétrica do Ceará, possui projetos reconhecidos internacionalmente por sua contribuição ao desenvolvimento sustentável. Suas ações de responsabilidade social elevaram o Índice de Sustentabilidade Social (ISE) de suas ações da Bolsa de Valores de São Paulo ao nível de ações preferenciais classe A. Além disso a empresa está entre as 150 Melhores para Trabalhar, segundo o Guia Exame-Você S.A.

Tendo como missão “energia orientada para um relacionamento próximo e transparente com nossos clientes, crescendo junto com o Ceará e gerando valor para os acionistas, através da satisfação e compromisso de todo nosso time”, a companhia sustenta-se nos seguintes valores: “respeitamos a vida”, “segurança em tudo que fazemos”, “compromisso com a sociedade e com o meio ambiente”, “respeito às pessoas”, “simplicidade nas ações”, “transparência e confiança nas relações”.

Pautado em cada um desses valores, a empresa estruturou, em 2012, o seu Programa de Voluntariado Corporativo, o Rede do Bem, que tem como objetivos promover a satisfação dos colaboradores e estreitar a relação entre empresa e as comunidades. Conforme apresenta o quadro 7, segundo a especialista em Responsabilidade Social, Débora Pinho, a Coelce já vinha realizando diversas ações sociais nesse sentido, porém não dentro de um programa organizado com formação de comitê, comunicação integrada, e participação dos colaboradores no processo de estruturação do programa.

De acordo com a especialista, a estruturação do programa de voluntariado partiu de uma orientação corporativa através da qual todas as empresas do grupo Endesa participaram do desenvolvimento, desde a criação do nome do programa, da definição dos propósitos, aplicando questionários aos colaboradores com o objetivo de conhecer os tipos de práticas com as quais as pessoas gostariam de trabalhar e também aqueles que já atuavam como voluntários. A partir daí, deu-se início à divulgação do programa, utilizando inclusive colaboradores das empresas como personagens, enaltecendo suas atuações anteriores em atividades de voluntariado, no intuito de despertar o interesse dos demais empregados.

Quadro 7 – Análise temática de conteúdo – Voluntariado Corporativo, parte I

PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO		
RESPONDENTE	CONTRIBUIÇÕES EMPÍRICAS	ANÁLISE TEMÁTICA DO CONTEÚDO
Especialista em RS	"Desde, pelo menos, 2005, a gente tinha atividades que eram desenvolvidas, mas não dentro de um programa, de forma mais estruturada [...] Mas em 2012, dando esse caráter de programa, no sentido de envolver inclusive a participação das pessoas para definição do nome, dos propósitos, isso foi feito de maneira corporativa, não só pela Coelce, mas todas as empresas do grupo Endesa. Então foi escolhido o nome, foi aplicado um questionário, não só para escolha do nome do programa, mas também para os tipos de práticas com as quais as pessoas gostariam de trabalhar, aí foi construído o que a gente chama de Rede do Bem [...] Então como programa estruturado mesmo, começou agora em 2012, agora novamente: há 6 anos a gente vinha fazendo práticas, todas as empresas faziam, só que não seguiam uma mesma diretriz. Agora, tem toda uma identidade visual [...] com ações direcionadas, criação de comitê, com comunicação para disseminar e envolver as pessoas [...] Porque antes ficava só com o colaborador e a área de responsabilidade apoiava com recursos pra alguma prática. [...] No dia da divulgação da abertura do programa, estava a alta direção vestindo a camisa, falando da importância, do engajamento e da liberação do empregado, envolvendo todo mundo [...] porque tem que ter isso muito claro".	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação do programa por orientação corporativa; • Demanda dos colaboradores; • Segue o roteiro básico de implementação de um programa de voluntariado; • Apoio da alta direção.

Fonte: Elaborado pela autora, 2012

Houve também um evento de lançamento do programa, com palestra e apresentação de vídeo para explicar a importância do voluntariado. Participou desse momento, a alta direção da companhia, reforçando o apoio ao engajamento e liberação dos empregados para participarem das atividades.

Percebe-se que as informações condizem com as contribuições teóricas expostas ao longo desse trabalho pois, segundo pesquisa do Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial sobre o Perfil do Voluntariado Empresarial II (CBVE, 2010), a principal motivação para a implementação de um programa de voluntariado parte de uma orientação corporativa, seguido por uma demanda de colaboradores. Averigua-se similaridades, também, quanto a estruturação do programa de voluntariado da Coelce, o qual estabeleceu-se conforme as etapas propostas pelo roteiro básico para a implementação de programas de voluntariado corporativo de Goldberg (2001) e demonstrado na figura 4. Outro aspecto importante que foi observado, trata-se do apoio da alta direção da empresa, sobre o que afirma Goldberg (2001, p. 42):

a participação de representantes do alto escalão [...] é importante tanto para ajudar a pensar estrategicamente o programa, quanto para que eles se apropriem da iniciativa e adotem as medidas necessárias. Isso vai ajudar na conquista de aliados [...], contribuindo para a manutenção do entusiasmo das gerências de médio e baixo escalão.

Além disso, o programa de voluntariado corporativo existente na Coelce vincula-se estrategicamente ao plano de responsabilidade social corporativa em recursos humanos, o *Plan Senda*, cujo um dos objetivos é fortalecer o voluntariado. Este plano, por sua vez, atende às dimensões social, econômica e ambiental propostas pela Política de Sustentabilidade Endesa.

Quadro 8 – Análise temática de conteúdo – Voluntariado Corporativo, parte II

PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO		
RESPONDENTE	CONTRIBUIÇÕES EMPÍRICAS	ANÁLISE TEMÁTICA DO CONTEÚDO
Especialista em RS	<p>“Tem uma questão estratégica envolvida [...] existe o Plan Senda, que é o plano de sustentabilidade focado no público interno, e uma das diretrizes do plano é fortalecer o voluntariado, ou seja, não é uma ação solta [...] tem que ter programas que deem suporte a esses compromissos. [...] É como se fosse uma estratificação da dimensão social desse plano. [...] Então você pode dizer que o programa (Rede do Bem) atende o compromisso que a empresa tem com os empregados em uma das dimensões de atuação, que é o voluntariado, dentro do plano de responsabilidade social corporativa em recursos humanos (Plan Senda) e é pautado na missão e nos valores da empresa, com foco no “respeitamos a vida” e “simplicidade nas ações”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vincula-se ao plano de responsabilidade social com foco em RH; • Alinhamento á cultura da empresa;

Fonte: Elaborado pela autora, 2012

Conforme Goldberg (2001), parafraseando Rosa Maria Fischer, os valores da empresa devem ser o ponto de partida da sua atuação social com o voluntariado, e este deve, por sua vez, reforçar as estratégias da organização. Para a Points of Light (*apud* GOLDBERG, 2001), organização não-governamental americana, o desenvolvimento de um programa de voluntariado empresarial alinhado estrategicamente à atividade principal da empresa e à sua razão de ser, figura como um dos mais valiosos investimentos, no que se refere às suas ações de responsabilidade social. Goldberg (2001, p. 42) afirma ainda que “ao fazer um mergulho em sua cultura interna, a empresa descobrirá se existe sintonia entre a proposta de incentivar os funcionários a realizar ações sociais voluntariamente e o comportamento geral da companhia”.

No que se refere às modalidades de ações, Débora Pinho cita as que já vinham sendo desenvolvidas, como a mobilização dos empregados para doação de notas fiscais, arrecadação de tampinhas plásticas, promoção de palestras educativas sobre uso consciente de energia e a primeira ação do programa de voluntariado estruturado em 2012: o mutirão para a promoção de reforma de uma escola pública de Fortaleza, cuja entrega contou, ainda, com apresentações musicais, show de mágica e lanche para as crianças.

Quadro 9 - Análise temática de conteúdo – Voluntariado Corporativo, parte III

PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO		
RESPONDENTE	CONTRIBUIÇÕES EMPÍRICAS	ANÁLISE TEMÁTICA DO CONTEÚDO
Especialista em RS	"existe a limitação de recursos, então tem que ser viável, que possibilite o engajamento das pessoas e que atenda comunidades de baixa renda, que é o nosso grande público".	<ul style="list-style-type: none"> Objetiva promover o engajamento e atender comunidades de baixa renda da cidade
	"a gente abriu pra todos os colaboradores da empresa que quisessem ir [...] mas não pra familiares".	

Fonte: Elaborado pela autora, 2012

Sobre os critérios para a escolha das atividades a serem desenvolvidas, relatou-se a importância de (1) atender à comunidades de baixa renda, (2) estar dentro dos limites dos recursos disponíveis, sendo financeiramente viável e (3) possibilitar o engajamento das pessoas. Pôde-se observar que as atividades de voluntariado são direcionadas a participação de empregados, seja estagiário, efetivo ou terceirizado, não sendo abertas a participação de familiares ou empregados aposentados.

Nota-se que um dos principais critérios para a realização das atividades de voluntariado na Coelce é atender as comunidades carentes, e que isso submete-se à limitação de recursos disponibilizados pela empresa. Por outro lado, verifica-se que a seleção de voluntários não segue métodos baseados no perfil e habilidade das pessoas para as atividades e nem abrange funcionários indiretos da empresa, como aqueles já aposentados, ex-funcionários ou familiares.

Algumas das tendências em voluntariado corporativo mundial, são o voluntariado baseado em habilidades e o voluntariado *online*. O primeiro consiste no "uso consciente de habilidades profissionais e pessoais em benefício da comunidade (IAVE, 2011). Já o voluntariado *online* refere-se aquele que aproveita os benefícios

da tecnologia e da internet, eliminando a necessidade de deslocamento, favorecendo a liberdade e flexibilidade do engajamento dos voluntários (VNU, 2011).

Por se tratarem de modelos de voluntariado incipientes, ainda não se tem elaborado um material referencial sobre conceitos, métodos e práticas, mas entende-se, a princípio, que representam alternativas inovadoras e acessíveis que podem ser incentivadas entre os empregados, sem limitar-se a recursos financeiros da companhia.

Uma outra tendência, conforme sugerem Goldberg (2001) e a Points of Light (*apud* ACCIÓN EMPRESARIAL, 2004), é que os incentivos a prática de voluntariado direcionem-se também aos funcionários indiretos da empresa, que são ex-funcionários, familiares dos funcionários e até mesmo aqueles aposentados.

Quadro 10 – Análise temática de conteúdo – Desenvolvimento de competências, parte I

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS		
RESPONDENTE	CONTRIBUIÇÕES EMPÍRICAS	ANÁLISE TEMÁTICA DO CONTEÚDO
Especialista em RS	"Pela área de Responsabilidade Social eu acredito que sim, em termos da humanização, do engajamento com a questão até da própria sustentabilidade, que é uma política do grupo, do trabalho em equipe, nas relações interpessoais [...] porque aqui a gente sabe que tem que ter competências técnicas mas também comportamentais, então você tem que ser cidadão do mundo. Nesse sentido [...] eu acredito que melhora sim, internamente, até porque como ele (o programa de voluntariado) é pautado nos valores da empresa, isso faz com que as pessoas se envolvam e trabalhem focadas nesses valores, então a gente tá fortalecendo esses valores de simplicidade, de respeito à vida. E isso a gente trabalha em outros aspectos também, o respeito à vida no sentido da segurança, em relação ao meio ambiente, respeito à comunidade, às diferenças. Nessa perspectiva mais ampla, ele (o voluntariado) acaba auxiliando no fortalecimento desses comportamentos".	<ul style="list-style-type: none"> • Humanização; • Engajamento; • Compreensão da política de sustentabilidade; • Trabalho em equipe; • Relacionamento Interpessoal; • Desenvolvimento de comportamentos; • Fortalecimento dos valores da empresa; • Orientação ao cliente; • Sensibilidade às questões sociais e ambientais (compreensão do meio)
	"Dentro de uma empresa desse porte, que faz parte de um grupo com atuação mundial, a questão do relacionamento é fundamental, a questão do compartilhar com o outro [...] fortalece o trabalho em equipe e a própria humanização, que hoje é muito necessário para o atendimento ao cliente, para a relação com seu colega de trabalho [...] e isso torna as pessoas mais sensíveis, menos egoístas [...] e faz com que se tenha um olhar mais atento pra essas questões sociais e ambientais".	

	<p>"A realidade que se vive no momento é de muito trabalho, de muita cobrança [...] e às vezes você não consegue enxergar o colega de trabalho de outra forma, então num momento desses, você entende um pouco mais da pessoa, vê o lado mais humano, não só o profissional, e acredito que isso melhora as relações".</p>
--	--

Fonte: Elaborado pela autora, 2012

No que se refere a importância do voluntariado para o desenvolvimento de competências dos colaboradores, Débora Pinho percebe que é possível o desenvolvimento de comportamentos, de competências e o crescimento humano, a partir da prática do voluntariado. Quanto aos aspectos dessa experiência que contribuem para o aprendizado e desenvolvimento de competências destacou-se como fundamentais a questão do relacionamento, do compartilhamento de experiências e do poder ajudar ao próximo. Numa perspectiva pessoal, a especialista considera a questão da satisfação, do carinho e do “fazer com amor” características intrínsecas e essenciais ao voluntariado, que permite, além disso, conhecer melhor as pessoas com que se convive no ambiente de trabalho.

Para a especialista em desenvolvimento de pessoas da Coelce, Elizabete Bernardine, ainda não é possível à área de recursos humanos mensurar o impacto do voluntariado no desenvolvimento de competências. No entanto, numa percepção pessoal, acredita que o trabalho voluntário contribua para o crescimento das pessoas.

Quadro 11 - Análise temática de conteúdo – Desenvolvimento de competências, parte II

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS		
RESPONDENTE	CONTRIBUIÇÕES EMPÍRICAS	ANÁLISE TEMÁTICA DO CONTEÚDO
Especialista em RH	<p>"Talvez a única pessoa que poderia lhe dar esse tipo de resposta seria o gestor da própria pessoa. [...] aqui, a gente do RH não tem como mensurar isso, a gente não tem a relação do público que participa [...] então a gente não tem como quantificar, mensurar, avaliar se isso impacta no desenvolvimento de competências. Eu acredito que isso impacte no crescimento, a gente recebe muita mais do que dá, quando a gente faz um trabalho desse, mas é pura percepção minha, empírica. "</p>	<ul style="list-style-type: none"> Acredita no desenvolvimento de competências a partir do voluntariado; Avaliação de competências ainda não considera a participação nas atividades de voluntariado;

<p>"O trabalho que os gestores fazem, ano a ano, é de avaliação dos comportamentos [...] dos membros da sua equipe. Mas em nenhum momento se faz um <i>link</i> disso com a atividade de voluntariado. Por exemplo, ao me avaliar, minha gestora não pergunta sobre a minha participação na atividade de voluntariado, a não ser que eu fale espontaneamente [...] então se eu trouxer isso, talvez o gestor tenha esse conhecimento. Mas ainda não consigo ver de que maneira isso possa ser mensurado pelo RH. Se o gestor identifica, na sua área, que determinado colaborador que está fazendo atividade de voluntariado, está melhorando no relacionamento interpessoal, está mais focado, mais concentrado, se ele está mais orientado ao cliente interno, o RH não tem como ter esse conhecimento".</p>
--

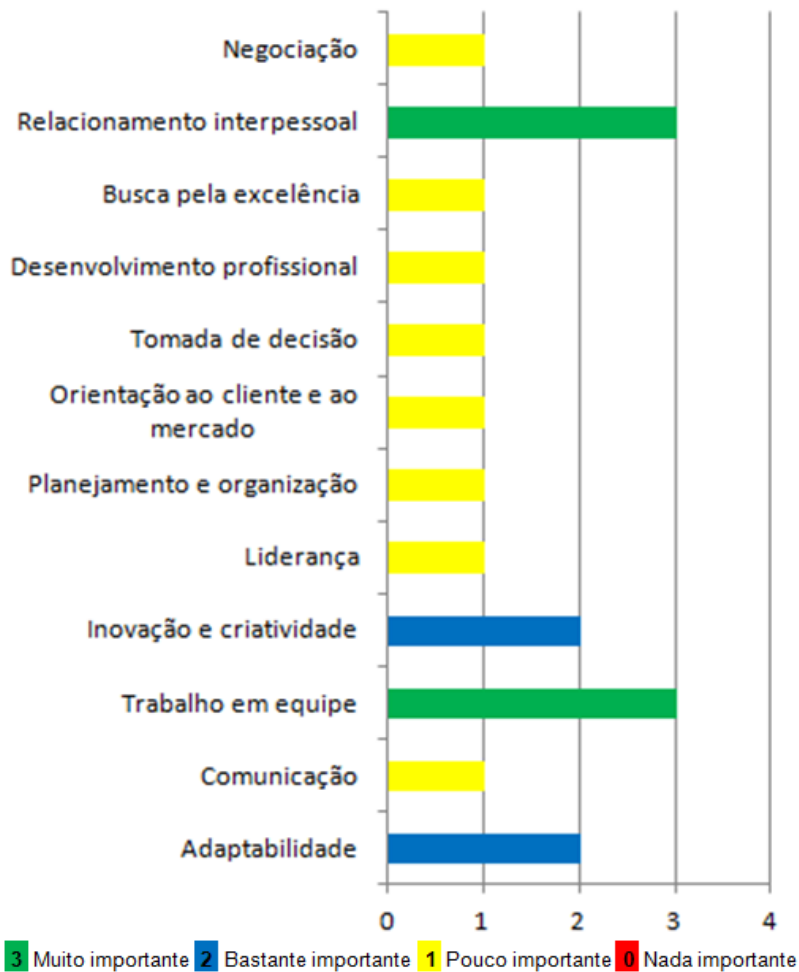
Fonte: Elaborado pela autora, 2012

As informações colhidas através do discurso das especialistas da Coelce representam percepções empíricas, não sendo, ainda, o desenvolvimento de competências um benefício percebido e avaliado concretamente através da atuação voluntária. No entanto, há indícios de que o cenário apresentado na entrevista condiz com os aspectos teóricos reunidos. Segundo dados da segunda pesquisa sobre o perfil do voluntariado empresarial (CBVE, 2010), os maiores benefícios para as empresas que realizam ações de voluntariado corporativo se concentram na área de gestão de pessoas, conforme propôs Garay (2001) quando falava sobre a ampliação de visão de mundo, o trabalho em equipe baseado em solidariedade e relações menos hierarquizadas, relacionando-os à prática do voluntariado.

Segundo a especialista em desenvolvimento de pessoas, na Coelce são avaliadas as seguintes competências comportamentais: “atua com foco em resultados”, “dirige mudanças”, “trabalho em equipe”, considerando-se como um “cidadão do grupo”, “domínio sobre o trabalho que executa”, “capacidade de assumir responsabilidades e riscos” e “priorização da segurança através de conhecimentos sobre normas, padrões e cultura da segurança e riscos de atividades”. Comportamentos estes que são, anualmente, avaliados por cada gestor, segundo o rendimento e desenvolvimento dos membros de sua equipe. No entanto, não é feita uma avaliação levando em consideração, essencialmente, a participação dos colaboradores nas ações de voluntariado.

Com o propósito de tornar mais objetivas as percepções da especialista em desenvolvimento de pessoas, foi solicitado que a mesma avaliasse a importância do voluntariado para o desenvolvimento de competências, cujo resultado é possível observar no gráfico 7.

Gráfico 7 – Importância do voluntariado corporativo para o desenvolvimento de competências (avaliação Coelce)



Fonte: Elaborado pela autora, 2012

Nota-se que as competências para o desenvolvimento das quais o voluntariado foi considerado “muito” e “bastante” importante relacionam-se a algumas daquelas competências avaliadas na gestão do rendimento dos colaboradores na Coelce, pela área de RH, bem como aquelas citadas no discurso da especialista em responsabilidade social.

Foi possível também comparar os resultados do gráfico 7 aos dados dos gráficos 5 e 6. Desse modo, verifica-se concordância quanto a importância do

voluntariado para o desenvolvimento de competências como: trabalho em equipe, adaptabilidade, relacionamento interpessoal, inovação e criatividade, liderança e comunicação. Vale ressaltar que tais competências estão entre aquelas descritas por Gramigna (2007), e demonstradas no quadro 4, como as principais competências requeridas pelo mercado de trabalho.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo desenvolveu-se na expectativa de responder ao seguinte problema: Como o voluntariado corporativo pode contribuir para o desenvolvimento de competências dos colaboradores? Para buscar explicações, elencou-se como o objetivo geral do estudo, identificar as contribuições do voluntariado corporativo para o desenvolvimento de competências dos colaboradores, e como objetivos específicos a necessidade de (1) relacionar os benefícios do programa de voluntariado corporativo para a gestão de uma organização, e (2) identificar as principais competências desenvolvidas através do voluntariado.

Com base na pesquisa, construída através de referencial teórico que abordou temáticas sobre responsabilidade social empresarial, voluntariado e competências das pessoas, reunidas na literatura nacional e internacional, considera-se que todos os objetivos propostos foram alcançados e, em decorrência disso, o problema de pesquisa foi respondido, conforme explana-se a seguir.

Como uma das vertentes de atuação empresarial no campo da responsabilidade social, o voluntariado parece ser ainda um fenômeno em fase de experimentação. No entanto foi possível constatar que nos mais de vinte anos em que é praticado no meio corporativo, desde a década de 90, quando começou a dar seus primeiros passos devido a chegada de empresas internacionais no Brasil, a modalidade de interação social tem consolidado-se como um importante caminho para o envolvimento das pessoas com a sociedade, permitindo que cooperem para o desenvolvimento do bem-estar do próximo. Esse cenário gera um sentimento de resgate do sentido de sua existência como cidadãos, mascarada pelos efeitos da globalização e da crença de que é papel unicamente do governo assumir a responsabilidade de realizar as mudanças necessárias. O voluntariado é uma maneira de fazer com que as pessoas exerçam o significado de cidadania, ou seja, da qualidade daquele que é cidadão e participa dos assuntos do meio em vive.

Quando realizado tendo como pano de fundo o ambiente e o apoio corporativo, o voluntariado ganha *status* de recurso estratégico que ajuda a atingir metas referentes a responsabilidade social das empresas, uma questão cada vez mais relevantemente considerada, quando se avalia a atuação das empresas nas esferas sociais, econômicas e ambientais.

Contudo, a presente pesquisa possibilitou destacar que outro motivo pelo qual as empresas têm se movimentando, no sentido de estruturar programas de voluntariado, é o fato de que boa parte dos jovens (e aqui incluem-se os profissionais e aqueles em formação) já chegam ao mercado de trabalho tendo vivenciado experiências com atividades desse tipo, representando uma demanda a ser atendida dentro das organizações. Para reforçar mais ainda a atuação das empresas em atividades voluntárias, foi possível descobrir que a maior parte dos jovens voluntários brasileiros que possuem ensino superior estão concentrados no curso de Administração (Pesquisa Voluntariado – IBOPE Bus Junho/2011).

Como resposta ao primeiro objetivo específico determinado, que se refere aos benefícios para a gestão de uma organização, reconheceu-se o valor do voluntariado como um recurso estratégico capaz de colaborar no alcance de metas do plano de responsabilidade social e de marketing, principalmente referentes à sua imagem e reputação junto à comunidade e à sociedade como um todo, uma vez que passa a ser vista como uma empresa socialmente responsável. No âmbito interno, observou-se que o voluntariado amplia o conhecimento e a visão integral da empresa, fortalecendo a cultura organizacional, sobretudo quando a estruturação das atividades de voluntariado sustentam-se na missão e nos valores da empresa, conforme o caso estudado proporcionou analisar.

Como consequência, foi possível também constatar os benefícios do voluntariado corporativo para o seu público interno, que são seus colaboradores, e para o seu público externo, a sociedade onde atua.

Quanto aos benefícios para a sociedade, entendeu-se que há um aumento no nível de conhecimento dos problemas sociais da comunidade, uma maior disseminação do conhecimento sobre o voluntariado e, conseqüentemente, de maior disponibilidade de voluntários atuando nas comunidades. Contribui também para o fomento do investimento social privado das empresas e para a redução das desigualdades sociais.

No que se refere a importância do voluntariado para o colaborador, um fator ficou evidente: sobre as áreas de uma organização que podem beneficiar-se com as práticas de voluntariado, a que mais se destaca frente as demais é a área de gestão de pessoas ou recursos humanos.

Isso porque conheceu-se que o envolvimento dos colaboradores em atividades voluntárias contribui para a melhora de indicadores referentes ao clima organizacional, à motivação e à satisfação dos empregados, sobretudo porque, cada vez mais, as pessoas buscam identificar-se com as empresas onde trabalham e com as atividades que executam, enxergando nelas uma oportunidade de ajudar ao próximo, de dar sentido à sua existência e ao seu trabalho para si e para a sociedade, o que promove a elevação da auto-estima das pessoas.

Como resultado, além da satisfação e da motivação para o trabalho, itens já mencionados, outro fator, e que para este estudo figurou como o mais importante, é o fato de que com o voluntariado é possível o desenvolvimento ou o aperfeiçoamento de competências das pessoas.

Nesse sentido, de um lado, o estudo permitiu compreender que uma competência trata-se de um conjunto formado por conhecimentos e habilidades que evidenciam-se quando postas em prática, através de uma ação, de uma atitude. Por outro lado, levou ao conhecimento de que o voluntariado permite ao indivíduo estar em contato com pessoas de culturas diferentes daquelas as quais ele convive, colocando-o em ambientes fora daqueles aos quais já se está habituado. Outrossim, exige-se do voluntário a compreensão da realidade local, dos tipos de pessoas e seus comportamentos, para que ele seja capaz de se moldar às situações do ambiente, adaptando-se e desenvolvendo maneiras de atuar ali, fazendo-o sentir-se peça fundamental para a mudança da realidade, em benefício do coletivo.

Então, se o voluntariado exige das pessoas esses conhecimentos e essas habilidades e se uma competência traduz-se por um conjunto de conhecimentos e habilidades postos em prática, foi permissível compreender que a atuação das pessoas em uma atividade voluntária dá condições para que essas pessoas desenvolvam competências.

De posse dessa compreensão, e entendendo que quanto melhor a atuação das pessoas nas empresas onde trabalham, aplicando seus conhecimentos e habilidades, melhor o desempenho da organização, observou-se aí a importância de as empresas apoiarem o voluntariado corporativo, através da estruturação de programas, também como um recurso que possibilita o desenvolvimento de competências de seus colaboradores e, conseqüentemente, o melhor desempenho da sua atuação no ambiente de trabalho.

Assim, com base nos dados e informações reunidos nesta pesquisa, observou-se que dentre as competências das pessoas, aquelas que destacaram-se como as que para as quais considera-se o voluntariado um importante meio para o seu desenvolvimento são, em ordem aleatória de importância: **Trabalho em equipe, Adaptabilidade, Inovação e Criatividade, Liderança, Comunicação, Relacionamento interpessoal.**

No que se refere a **adaptabilidade**, ficou entendido que a imersão em um novo ambiente, com situações e pessoas de comportamento diversos requer a capacidade de rever conceitos e do realinhamento de postura frente as novas demandas do meio em que se está.

Com isso, cria-se a necessidade de agir de maneira **inovadora e criativa**, observando oportunidades de criar algo novo ou fazer algo de maneira diferente, com os recursos que se tem disponível e, assim, atender as expectativas das pessoas e do ambiente, uma vez que, no voluntariado, geralmente trabalha-se com limitações de recursos financeiros e de pessoal.

Conseqüentemente, a **comunicação** e o **relacionamento interpessoal** são influenciados positivamente pelas exigências do meio, quando se tem a possibilidade de lidar com os mais variados públicos, de culturas diferentes, de idades, comportamentos ou limitações singulares, exigindo do voluntário a sensibilidade de saber ouvir, compreender e transmitir seus esforços de maneira compatível, assertiva e efetiva.

Concluindo, quanto ao **trabalho em equipe** e a **liderança**, entendeu-se que estas são competências que representam o que há de mais inerente aos aspectos do voluntariado: a capacidade de incitar o interesse à participação e envolver os esforços para que, unidas por um objetivo comum, pessoas atuem como transformadores de uma situação em prol do coletivo. Considera-se, assim, que o desenvolvimento de uma está intimamente relacionado ao da outra.

As considerações apresentadas possibilitaram o alcance do segundo e último objetivo específico determinado e, por conseguinte, do objetivo geral estabelecido para este trabalho: identificar as principais competências desenvolvidas através do voluntariado e identificar as contribuições do voluntariado corporativo para o desenvolvimento de competências dos colaboradores, respectivamente.

7.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISA

Acredita-se que os resultados desta pesquisa apresentam contribuições para novas reflexões sobre a relevância do exercício do voluntariado no âmbito geral, não apenas restringindo-se ao meio empresarial.

Por esse motivo sugere-se, para pesquisas futuras, abordagens sobre a importância do voluntariado no meio acadêmico, envolvendo corpo docente e discente na atividade, como uma maneira de desenvolver competências necessárias aos futuros profissionais, antes mesmo de ingressarem no mercado de trabalho.

Sugere-se posteriores estudos sobre as novas tendências em voluntariado, como o voluntariado online e, especialmente, o voluntariado baseado em habilidades, e de que maneira eles podem agregar valor aos programas de voluntariado corporativo.

Estimula-se também estudo sobre quais tipos de atividades de voluntariado possuem potencial para desenvolver cada competência nas pessoas, considerando esta sugestão a de maior relevância, uma vez que contribuirá para que as empresas sejam mais estratégicas na escolha das ações que irão desenvolver.

7.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Retomando o já exposto anteriormente, o voluntariado corporativo parece ainda ser uma atividade em fase de experimentação no Brasil. Por esse motivo, considerou-se como uma limitação do estudo a carência de bibliografia específica ao tema, o que levou a autora a recorrer a uma minuciosa busca por relatórios, pesquisas e publicações de organizações empresariais e não-governamentais, fundações e conselhos de voluntariado nacionais e internacionais, cujos quais desenvolvem conceituados programas de voluntariado empresarial ou trabalham com a missão de disseminar o conhecimento sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ACCIÓN EMPRESARIAL. **Voluntariado Corporativo Guía Práctica para Empresas**: Guía para la elaboración de un programa de voluntariado empresarial. Santiago (Chile): Acción Empresarial, 2004.

ADECCO. **Estudio sobre el estado del voluntariado corporativo em España 2010**: el valor del voluntariado corporativo para la empresa y sus colaboradores. España: Fundación Adecco, 2010.

ALLEN, Kenn; GALIANO, Mónica; HAYES, Sarah. **Empresas Globais e o trabalho Voluntário no Mundo**: Relatório Final do Projeto de Pesquisa sobre Voluntariado Empresarial Global. Virgínia (Estados Unidos): International Association for Volunteer Effort, 2011.

ALVES, Isis Fonseca. **O Papel do voluntariado empresarial como influenciador na gestão organizacional**: um estudo de caso do Sistema Federação das Indústrias do estado do Ceará. Fortaleza: Faculdade 7 De Setembro, 2010.

ALVES Jr., Maiso Dias. **Sustentabilidade das Organizações sem fins lucrativos: evidências e experiências no Terceiro Setor: um novo paradigma de gestão no Empreendedorismo Social**. Fortaleza: Premium, 2010.

ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos(TCC)**: ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu. São Paulo: Atlas, 2009.

BOSTON COLLEGE. **Mapping Success in Employee Volunteering: The Drivers of Effectiveness for Employee Volunteering and Giving Programs and Fortune 500 Performance**. Boston (EUA): The Boston College Center for Corporate Citizenship, 2009.

BRASIL. Lei n. 9.608/98 - Serviço voluntário. **Diário Oficial da União**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9608.htm>. Acesso em: 03 abr. 2012.

BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSABILITY. **About how we work**. Disponível em: < <https://www.bsr.org/en/about/how-we-work>>. Acesso em: 03 abr. 2012.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JÚNIOR, Roque. **Construindo competências para gerenciar projetos**: teorias e casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

CONSELHO BRASILEIRO DE VOLUNTARIADO EMPRESARIAL – CBVE. **Perfil do Voluntariado Empresarial II**. São Paulo, 2010.

CORULLÓN, Mônica Beatriz Galiano. **Voluntariado na empresa: gestão eficiente da participação cidadã**. São Paulo: Peirópolis, 2012. [e-Book, 1,2Mb: PDF].

COSTA, Antônio Carlos Gomes da. **Revolução: a revolução da vontade**. Fundação Educar DPaschoal, 2003a.

_____. **A Revolução**. Fundação Educar DPaschoal, 2003b.

DOHME, Vânia D'Angelo. **Voluntariado - Equipes Produtivas: como liderar ou fazer parte de uma delas**. São Paulo: Editora Mackenzie, 2001.

DOMENEGHETTI, Ana Maria Martins de Souza. **Voluntariado – gestão do trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Editora Esfera, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2011.

EMBRACO. **Competências Embraco**. Disponível em: <http://www.edmlogos.com.br/edml/?page_id=30>. Acesso em: 25 mai. 2012.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. [rev.] – São Paulo: Saraiva, 2006.

FALEIROS, Eva Teresinha Silveira. **A criança e o adolescente: objetos sem valor no Brasil Colônia e no Império**. In: A arte de governar crianças: a história das políticas sociais, da legislação e da assistência à infância no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Universidade Santa Úrsula, 1995.

FERREIRA, Marisa, PROENCA, Teresa e PROENCA, João F. **As motivações no trabalho voluntário**. Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão, jul. 2008, vol.7, no. 3, p.43-53.

FLEURY, M. Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. / tradução Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

FUNDAR E FÓRUM EMPRESA. **Voluntariado Corporativo en España y Latinoamérica**: Rasgos comunes y distintos. Santiago (Chile): Fundar, 2010.

GARAY, Angela Beatriz Busato Scheffer. **Programa de voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações?**. Revista de Administração, São Paulo, v. 36, n. 3, p.6-14, jul/set 2001.

GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O Que é o método científico**. São Paulo: Pioneira, 1989.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDBERG, Ruth. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**. São Paulo: Ethos, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____. Maria Rita. **Árvore das competências do trabalho em equipe**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/3339/arvore-das-competencias-do-trabalho-em-equipe.html>>. Acesso em: 11 abr. 2012

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.

IAVE – International Association for Volunteer Effort. **Universal Declaration on Volunteering**. Disponível em: <<http://www.iave.org/content/universal-declaration-volunteering>>. Acesso em: 17 mar. 2012a.

_____. **About IAVE**. Disponível em: <<http://www.iave.org/content/about-iave>>. Acesso em: 17 mar. 2012b.

IBOPE. **Um em cada 4 brasileiros faz ou já fez trabalho voluntário**. [s.l.], dez. 2011. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br>>. Acesso em: 19 mar. 2012.

INSTITUTO C&A. **Voluntariado** : um convite à participação social / [reportagem e redação Paulo de Camargo]. -- 1. ed. -- Barueri, SP : Instituto C&A, 2011.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas** – Passo a Passo. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

_____. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social**. São Paulo: Instituto Ethos, 2011.

INSTITUTO VOLUNTÁRIOS EM AÇÃO. **Manual Para Capacitação Inicial do Voluntário**. Florianópolis: 2010

KISNERMAN, Natálio. **Introdução ao trabalho social**. São Paulo: Editora Moraes, 1983.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano / Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan; tradução Ana Beatriz Rodrigues. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas / tradução Heloisa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. PORTO ALEGRE: BOOKMAN, 2006.

MARCHI, Ana Maria; SOSA, Maria Eugênia da Costa. **Para o Brasil dar certo**: faça parte, faça a sua parte. Fundação Educar DPaschoal, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio De Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, Franciara Maria de. **Estratégias de Responsabilidade Social Corporativa**: um estudo sobre os 231 casos concretos do Instituto Ethos. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>>. Revista Eletrônica de Ciências Administrativas, mai 2006, vol 5, no. 1.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

PILOTTI, Francisco e RIZZINI, Irene. **A arte de governar crianças**: a história das políticas sociais, da legislação e da assistência à infância no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Universidade Santa Úrsula, 1995.

PORTAL VOLUNTÁRIOS ON LINE. **O Perfil do Voluntariado no Brasil** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <faleconosco@voluntariosonline.org.br> em 19 mar. 2012.

QUINN, Robert E. et al. **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. 3. ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2003.

REDE BRASIL VOLUNTÁRIO. **O Perfil do Voluntariado Brasileiro**. Projeto Voluntariado Brasil 2011. Disponível em: <<http://www.redebrasilvoluntario.org.br/pesquisa/>>. Acesso em: 17 mar. 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Gleuba Regina Lopes. **Protagonismo cidadão e voluntariado**: A experiência da práxis social dos alunos de ciências contábeis. Revista da FA7: periódico científico e cultural da Faculdade 7 de Setembro- Comunicação e cultura. FORTALEZA: BOOKMAKER, 01/2008 a 07/2008. p. 113-137. v.6 n.1.

ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (Orgs.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

TRASFERETTI, José. **Ética e responsabilidade social**. 4. ed. Campinas: Alínea Editora, 2011.

VNU. Programa de Voluntários das Nações Unidas. **Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo**: valores universales para alcanzar el bienestar mundial. [s.l.], 2011.

WILSON, Andrew; HICKS, Francesca. **Volunteering - The Business Case**: The benefits of corporate volunteering programmes in education. Disponível em: <http://www.cityoflondon.gov.uk/NR/rdonlyres/3B227B67-63F5-4D18-A406-57BE8B04DD0F/0/Volunteering_The_business_case.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZABALA, Antoni; ARNAU, Laia. **Como aprender e ensinar competências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A



FACULDADE 7 DE SETEMBRO

ROTEIRO DE ENTREVISTA

DATA DA ENTREVISTA: ____/____/____

BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA E RESPONDENTES

1.1 EMPRESA

Nome: _____

Ramo de atividade: _____

Quantidade de funcionários: _____

1.2 RESPONDENTES

Nome: _____

Cargo/Função: _____

Tempo de empresa: _____

Nome: _____

Cargo/Função: _____

Tempo de empresa: _____

1.3 HISTÓRICO, MISSÃO, VALORES

BLOCO 2 - SOBRE O MODELO DE COMPETÊNCIAS

Principais competências avaliadas nos colaboradores da empresa.

BLOCO 3 - SOBRE O PROGRAMA DE VOLUNTARIADO

- a) Modalidade das ações e segmentos de atuação do programa de voluntariado.
- b) Critérios utilizados para a escolha de atividades desenvolvidas pelo programa.
- c) Comente como ocorre o processo de divulgação, recrutamento, seleção e capacitação de voluntários.
- d) Os funcionários desenvolvem habilidades e competências através da experiência com o voluntariado?
- e) Se sim, quais competências específicas cujas quais é possível perceber o desenvolvimento através do voluntariado?
- f) Que aspectos da experiência de voluntariado apoiam o processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências?

APÊNDICE B

QUESTÃO - ESCALA DE GRADUAÇÃO

Avalie, em função da importância, como a participação dos empregados da empresa nas atividades de voluntariado influi sobre o desenvolvimento das seguintes competências:

	Muito importante	Bastante importante	Pouco importante	Nada importante
Adaptabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho em equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação e criatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planejamento e organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientação ao cliente e ao mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tomada de decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Busca pela excelência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento Interpessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negociação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXOS

ANEXO A – Lei 9.608, DE FEVEREIRO DE 1998

Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências.

Art. 1º Considera-se serviço voluntário, para fins desta Lei, a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade.

Parágrafo único. O serviço voluntário não gera vínculo empregatício, nem obrigação de natureza trabalhista previdenciária ou afim.

Art. 2º O serviço voluntário será exercido mediante a celebração de termo de adesão entre a entidade, pública ou privada, e o prestador do serviço voluntário, dele devendo constar o objeto e as condições de seu exercício.

Art. 3º O prestador do serviço voluntário poderá ser ressarcido pelas despesas que comprovadamente realizar no desempenho das atividades voluntárias.

Parágrafo único. As despesas a serem ressarcidas deverão estar expressamente autorizadas pela entidade a que for prestado o serviço voluntário.

Art. 4º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 5º Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 18 de fevereiro de 1998; 177º da Independência e 110º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

PAULO PAIVA

(Publicado no Diário Oficial da União de 19 de fevereiro de 1998)