

**Trabalho de Conclusão de Curso Pós-Graduação “Lato Sensu”
MBA Gestão de Pessoas – FIA/Banco do Brasil**

**INFLUÊNCIA DE PROGRAMAS DE
VOLUNTARIADO CORPORATIVO NO
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS
FUNCIONÁRIOS**

Gabriel Maceron Santamaria

Orientador: Roberto Gonzalez Duarte

Brasília – Julho/2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais Álvaro e Rosana pelos valores transmitidos, por terem estimulado e priorizado a minha educação e das minhas irmãs em abdicar a tantos outros objetivos de vida.

A minha esposa Aline pelo seu companheirismo, cuidados, compreensão e apoio a todas as minhas decisões em todos os momentos.

Aos meus amigos pela parceria, pelas conversas e incentivo para terminar este trabalho.

Ao Banco por oportunizar mais essa realização e por contribuir diariamente com o meu desenvolvimento profissional e pessoal.

À equipe de Responsabilidade Socioambiental do Banco por terem permitido a minha participação neste curso, trabalhado dobrado nas minhas ausências, por servirem de inspiração em diversos momentos e a quem dedico este estudo.

Ao professor Roberto Gonzalez Duarte pela orientação.

RESUMO

O voluntariado tem alcançado notoriedade a cada dia, principalmente por parte das empresas que a partir de suas políticas internas e estabelecimento de Programas de Voluntariado Corporativo buscam contribuir com a melhoria da qualidade de vida e desenvolvimento da sociedade. Esses Programas também geram ganhos para a empresa (social e de imagem, maior orgulho da instituição pelo público interno) e para os funcionários voluntários como maior motivação, autoestima, senso de utilidade, possibilidade de novos relacionamentos e no desenvolvimento de competências. O presente estudo faz uma abordagem histórica sobre o voluntariado e analisa se a participação em Programas de Voluntariado Corporativo contribui para o desenvolvimento de competências dos funcionários das empresas. Este estudo tem por objetivo ainda apresentar possibilidades e alternativas para aproveitamento do Programa de Voluntariado do “Banco” como possível ferramenta de gestão de competências da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Competências. Voluntariado. Voluntariado Empresarial. Voluntariado Corporativo.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	APRESENTAÇÃO DA ÁREA	13
3	VOLUNTARIADO E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	18
3.1	Voluntariado no Brasil e no Mundo	18
3.2	Conceito do Voluntariado.....	20
3.3	Voluntariado nas Empresas.....	21
3.4	Voluntariado e o Desenvolvimento de Competências	22
4	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
5	ALTERNATIVAS DE ENCAMINHAMENTO DO PROBLEMA.....	29
5.1	Oportunidades para o Banco	29
5.1.1	Aproximação com a área de Gestão de Pessoas	30
5.1.2	Orçamento Anual para o Programa de Voluntariado.....	35
5.1.3	Medindo os impactos.....	31
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo analisar os impactos da participação em Programas de Voluntariado Corporativo no desenvolvimento de competências dos funcionários, bem como verificar a possibilidade de utilizar como ferramenta de gestão de pessoas o Programa de Voluntariado do “Banco”, maior instituição financeira da América Latina em ativos, com mais de duzentos anos de existência e mais de 110 mil funcionários.

Empresa de capital mista tem a sua atuação pautada na geração de resultados sustentáveis aos seus acionistas, na contribuição para o desenvolvimento socioambiental do País e no respeito aos seus diversos públicos de relacionamento.

Em seus mais de 200 anos, o Banco teve importantes marcos, mas que serão aqui abordados com base nos acontecimentos deste milênio.

O ano 2000 marcou a expansão do Banco na Internet com o lançamento do seu Portal, abrigando sites de investimentos, agronegócios, negócios internacionais, relações com investidores, notícias, cultura e esportes. No ano seguinte, a instituição adotou a configuração de Banco Múltiplo, trazendo vantagens como redução dos custos, racionalização de processos e aprimoramento da gestão financeira e fisco-tributária. Também foi adotada nova configuração para o conglomerado, visando agilidade, autonomia e segurança nos processos decisórios.

No ano de 2003 foi criada nova estrutura objetivando a inclusão bancária da população de menor renda. Foi criada também área de Consórcios para oferecer aos clientes mais uma opção de acesso a bens móveis duráveis e serviços. Em 2004 o Banco atinge a marca de 20 milhões de clientes pessoa física e contabiliza lucro líquido de mais de R\$ 3 bilhões.

Ingressou no Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) – mais alto padrão de Governança Corporativa – em 2006, com o comprometimento de atingir um *free float* mínimo de 25% das suas ações nos próximos três anos.

Em 2007, celebrou contrato de operacionalização de folhas de pagamento de três importantes estados, oportunizando a abertura de 580,4 mil novas contas correntes,

a emissão de mais de 1 milhão de cartões de crédito e débito e a oferta de diversos outros produtos e serviços para os servidores daqueles estados. No exercício foi realizada ainda nova Oferta Pública Secundária de Ações, que elevou o *free float* do Banco de 14,5% para 21,7%.

O ano de 2008 abrigou uma das maiores crises financeiras globais. O mundo viu ruir os dois sistemas financeiros até então tidos como os mais seguros e eficientes – o norte-americano e o europeu. A consequência imediata foi falta de liquidez. O Brasil se saiu bem na prova de fogo a que sua economia e sistema financeiro foram submetidos. O problema de liquidez afetou os bancos de pequeno porte e as medidas lastreadas nos índices de compulsório do País que o Banco Central do Brasil editou para garantir a monetização do sistema foram suficientes para manter o equilíbrio do sistema.

O Banco demonstrou sua solidez em meio à crise, colhendo os benefícios pois investidores buscarem instituições com credibilidade para abrigar seus recursos. Ainda em busca de oportunidades em momento de crise, incorporou, pela primeira vez em sua história, duas instituições financeiras estaduais. O Banco registrou, ainda, o maior lucro líquido entre os bancos brasileiros no exercício 2008.

No ano de 2009, ocorreu nova incorporação. Desta vez no estado de São Paulo, permitindo que o Banco aumentasse sua presença na capital financeira do País e ampliando sua base de clientes e depósitos (especialmente aqueles de baixo custo, como judiciais).

O Banco encerrou 2010 como líder no Sistema Financeiro Nacional, com destaque para sua atuação no crédito com 19,8% de participação de mercado e melhoria na qualidade de sua carteira. Ainda no referido exercício, deu continuidade ao Programa de Transformação do Varejo, visando consolidar e expandir a posição de liderança no mercado bancário no Brasil e adquiriu o controle acionário de banco estrangeiro, reforçando nova estratégia para atuação no exterior.

Em 2011, registrou lucro recorde e se tornou líder na América Latina em ativos totais. Em 2012 lançou nova estratégia no relacionamento com os clientes e foi reconhecido e listado pela primeira vez no Índice Dow Jones de Sustentabilidade

(DJSI) - indicador global de performance financeira, ambiental e social das empresas líderes em sustentabilidade.

No ano de 2013, reforçando seu papel como parceiro do desenvolvimento do País, ampliou a presença para 99,9% dos municípios brasileiros e na atuação com os negócios sociais alinhados às políticas públicas, como o Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV), o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (Fies), o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), o Microcrédito Produtivo Orientado (MPO) e o Crédito Acessibilidade.

A fim de garantir maior alinhamento entre o discurso e a prática, 2014 foi o ano de revisão da essência e estratégia corporativa. Como princípio norteador definiu-se a conciliação dos interesses públicos e privados, gerando resultados sustentáveis aos acionistas e benefícios a todos os públicos com os quais se relaciona.

O Banco detém a maior rede de atendimento no País e no exterior entre as instituições financeiras brasileiras. Presente em 99,8% dos municípios brasileiros, disponibiliza mais de 69,1 mil pontos de atendimento no território nacional. Por meio de sua rede própria e acordos com outras instituições, oferece atendimento também em outros 135 países.

Com a experiência de mais de 70 anos em operações de comércio internacional, o Banco tem produtos, serviços e presta assessoria para clientes PF, empresas, embaixadas e consulados brasileiros no exterior.

Os canais de atendimento automatizados do Banco são um diferencial estratégico, disponibilizando ampla gama de serviços e produtos aos clientes com agilidade e facilidade de acesso, além de contribuir para a eficiência operacional. O Mobile e Internet Banking responderam em 2014 por 50% do total de transações efetuadas. Nos mais de 44 mil terminais de autoatendimento próprios, foram realizados 75,4% dos saques e 96,3% dos depósitos.

Com relação à estrutura de governança corporativa do Banco, ela assegura os direitos e os interesses dos acionistas e seus alinhamentos com os direitos dos clientes, funcionários, fornecedores, Governo e sociedade. Mais alto órgão de governança, o Conselho de Administração (CA) é assessorado pelos Comitês de

Auditoria e de Remuneração. Completam a estrutura de governança o Conselho Fiscal permanente e a Diretoria Executiva, composta pelo Conselho Diretor e pelos Diretores Estatutários.

Entre outras funções, os membros do CA aprovam as políticas, o plano de investimentos, o plano diretor, o orçamento geral e a Estratégia Corporativa, que orienta as decisões para o período de cinco anos e estabelece ações e metas para os desempenhos econômico, social e ambiental; estabelecem meta de rentabilidade que assegure a adequada remuneração do capital próprio; acompanham mensalmente o desempenho econômico-financeiro do Banco; e deliberam sobre a distribuição de dividendos e participações do Banco em sociedades no País e no exterior.

Os acionistas podem fazer recomendações aos membros do Conselho de Administração por meio da Assembleia Geral. As demandas dos funcionários são encaminhadas por meio de seu representante no Conselho. Adicionalmente, a Ouvidoria apresenta ao CA relatórios semestrais com as denúncias, reclamações e sugestões apresentadas pelos clientes, propondo ações corretivas.

O Banco investe no aperfeiçoamento da governança e das práticas na gestão de riscos em conformidade com os referenciais internacionais de mercado e com o Acordo de Basileia III. Cabe ao Conselho de Administração aprovar as Políticas de Risco e de Gestão de Capital e a Declaração de Apetite e Tolerância a Riscos. A partir delas, o Comitê Superior de Risco Global (CSRG) estabelece as estratégias de gestão de riscos e os limites globais de exposição e alocação de capital. Os Comitês Executivos de Risco de Crédito, Risco de Mercado e Liquidez têm por atribuição definir mecanismos e instrumentos em linha com as disposições do Comitê Superior para cada tipo de risco. Os principais riscos aos quais o Banco está exposto são Risco de mercado, liquidez, operacional, de reputação, crédito, estratégia e socioambiental.

As políticas gerais e específicas vigentes compõem a arquitetura de governança do Banco e orientam o padrão comportamental de seus executivos e funcionários. Elas trazem, também, diversos aspectos socioambientais a serem considerados nas práticas negociais e administrativas, a exemplo das operações de crédito e de

investimentos, e no relacionamento com fornecedores e funcionários. Essas orientações estão replicadas nas Diretrizes de Sustentabilidade para o Crédito (florestas e biodiversidade, água, mudanças climáticas, agronegócios, energia elétrica, construção civil, mineração, petróleo & gás e transporte) e nas Diretrizes Socioambientais para Assuntos Polêmicos.

O Banco entende a responsabilidade socioambiental (RSA) como um aspecto transversal à gestão dos negócios. Por isso, a temática é considerada no processo de tomada de decisão, o que significa desenhar processos, produtos e serviços à luz de seus impactos sociais e ambientais. É exatamente o que prevê a Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental, aprovada pelo Conselho Diretor em 2003.

Como forma de concretizar a estratégia em sustentabilidade, o Banco possui, desde 2005, o Plano de Sustentabilidade Agenda 21, instrumento por meio do qual o Banco aprimora seus negócios e processos, alinhando-se às melhores práticas mundiais e contribuindo para que a responsabilidade socioambiental permeie todo o Conglomerado, buscando a geração de resultados sustentáveis. O desempenho das iniciativas é acompanhado trimestralmente pelo Fórum de Sustentabilidade e segue até as mais altas instâncias administrativas.

O compromisso do Banco com a gestão ambiental, a redução de seus impactos e a preservação dos recursos naturais é notório e reconhecido pelo mercado. Em 2014, foi destacado como uma das instituições financeiras mais sustentáveis do mundo no The Sustainability Yearbook, da Robeco SAM – organização responsável pelo processo de seleção do Índice Dow Jones de Sustentabilidade. O desempenho ambiental do Banco também foi listado entre os melhores no Newsweek Green Ranking, levantamento bianual da revista norte-americana Newsweek.

O Sistema de Gestão Ambiental (SGA) reúne as ações implementadas para controlar os impactos ambientais das atividades do Banco. Entre as premissas do SGA, estão a capacitação dos funcionários em responsabilidade socioambiental, a disseminação de conceitos e práticas de ecoeficiência, a adequação de espaços e equipamentos para racionalizar o uso e consumo de bens, a análise de processos sob o prisma da ecoeficiência e a adoção de requisitos contratuais legais

relacionados ao meio ambiente. Apenas em 2014 foram economizados cerca de R\$ 88 milhões em economia de água, papel e energia com base no uso eficiente e iniciativas empreendidas pela empresa.

O Banco tem a ética como compromisso e o respeito como atitude nas suas relações com funcionários, fornecedores, parceiros, clientes, credores, acionistas, concorrentes, comunidade, governo e entidades ligadas ao meio ambiente. Atua em consonância com valores universais de direitos humanos, trabalhistas e de preservação do meio ambiente. Consciente de sua capacidade de influenciar pessoas e organizações, o Banco adota práticas de referência e estimula que seus públicos de relacionamento também incorporem o compromisso com o desenvolvimento sustentável.

Conhecer os clientes e seus anseios é essencial para poder oferecer a eles soluções de forma assertiva. Por isso, o Banco investe em sistemas de Gerenciamento do Relacionamento com Clientes (CRM), na eficiência operacional e no aprimoramento dos canais de atendimento, visando proporcionar a melhor experiência aos usuários. No atual modelo de negócios, os clientes da instituição são segmentados em três grupos: pessoas físicas, pessoas jurídicas e governo. O Banco oferece soluções e portfólios específicos para cada um desses públicos.

No que se refere às políticas relacionadas a produtos e serviços, recomenda produtos que condizem com o perfil de conhecimento, experiência, situação financeira e o objetivo de cada cliente.

Empenha-se, através de documentos explanatórios e/ou outros meios adequados, em oferecer conhecimentos suficientes sobre as características e riscos inerentes aos produtos e/ou serviços oferecidos, a fim de possibilitar ao cliente à tomada de decisão sob sua própria responsabilidade.

Prioriza a manutenção de uma relação de confiança mútua cliente-banco, não oferecendo previsões definitivas de mercado ou informações incorretas que possam induzir o cliente à tomada de decisões errôneas. Oferece seus produtos e serviços de acordo com a Lei Bancária e outras leis e Regulamentos, e conforme solicitação dos clientes.

O setor público representa um dos principais mercados de atuação do Banco, que orienta seus negócios a fim de apoiar políticas públicas e o desenvolvimento socioeconômico, gerando resultados para a empresa e melhorando efetivamente a vida das pessoas. Destacam-se a arrecadação de tributos e contribuições previdenciárias, o apoio à captação de recursos das leis de incentivo à cultura e ao esporte, a gestão de fundos e programas e o pagamento de bolsas e benefícios sociais.

Na relação com Entidades Sindicais (Confederação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Crédito - Contec e a Confederação Nacional dos Trabalhadores no Ramo Financeiro – Contraf), o Banco integra a comissão da Fenaban para construir em conjunto com as confederações a Convenção Coletiva de Trabalho (CCT), que estabelece patamares gerais para a categoria bancária nacional. Em mesas constituídas somente pela empresa e pelas duas confederações, são desenhados os Acordos Coletivos de Trabalho Aditivos à CCT, abordando questões específicas e que geralmente já estão em patamares superiores aos estabelecidos pela Convenção.

Para o corpo funcional são estabelecidas políticas e práticas que buscam promover um ambiente de trabalho saudável, no qual são privilegiados o desenvolvimento, gestão de desempenho, o bem-estar e a ética nas relações.

O Banco oferece um conjunto de benefícios compatíveis com seu porte, seu compromisso com responsabilidade social e sua política de retenção de talentos que extrapola as exigências da legislação. Entre estes benefícios estão assistência médica, previdência complementar, vale transporte, auxílios (alimentação/refeição, auxílio creche/babá), auxílio ao filho com deficiência e plano odontológico desde 2010.

A efetividade e consistência na gestão de pessoas foi reconhecida, no último ano, com quatro expressivos prêmios: Guia Você S/A – As Melhores Empresas para Você Trabalhar, certificação do Top Employer Institute, as 150 Melhores Empresas em Práticas de Gestão de Pessoas (revista Gestão RH) e líder em Gestão de Pessoas no prêmio As Empresas Mais Conscientes do Brasil (revista IstoÉ).

Com ênfase na sociedade, o Banco tem como missão contribuir com o desenvolvimento social em consonância com as políticas de estado, as demandas e expectativas das comunidades e dos seus outros *stakeholders* e com as diretrizes de negócio estabelecidas pela alta gestão. O Banco direciona seu investimento social para apoiar iniciativas que promovam a geração de renda, o trabalho e a educação, em linha com suas diretrizes para o tema. Além disso, busca agregar valor à sua imagem, diversificar seus negócios, fidelizar clientes e aumentar a satisfação de seus funcionários.

O engajamento do Banco com os princípios de responsabilidade socioambiental faz parte de sua tradição bicentenária. Como um dos principais agentes de desenvolvimento econômico e social do País, o Banco impulsiona a economia e a transformação positiva dos municípios onde atua.

Embora o tema desenvolvimento sustentável seja transversal na empresa e permeie as decisões e práticas da empresa, o Banco possui uma área para disseminação do tema, definição de direcionamentos de Responsabilidade Socioambiental, estímulo de melhores práticas, acompanhamento do investimento social e apoio e expansão dos negócios sociais – que utilizam mecanismos de mercado para solucionar problemas sociais, com o objetivo de diminuir desigualdades socioeconômicas de forma sustentável e garantir renda, inclusão produtiva e acesso a serviços públicos.

No próximo capítulo será apresentado o histórico e atribuições da área de Desenvolvimento Sustentável do Banco, que também é responsável pela gestão do Programa de Voluntariado Corporativo e engajamento do público interno para o tema.

2 APRESENTAÇÃO DA ÁREA

Em fevereiro de 2003, o tema Desenvolvimento Sustentável passou a ser definitivamente pauta das decisões estratégicas e operacionais do Banco quando o Conselho Diretor aprovou a criação da Unidade Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental – RSA. No mesmo ano foi instituída equipe interdisciplinar, denominada Grupo RSA, que contava com representantes de todas as áreas estratégicas da instituição a fim de que as definições sobre o tema pudessem ser debatidas e disseminadas por toda a organização. Como resultado desses esforços, foram desenvolvidos e aprovados pelo Conselho Diretor do Banco o conceito e a Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental, ratificada pelo Presidente e Vice-Presidentes em setembro de 2009.

Em maio de 2004 a Unidade foi transformada na Diretoria Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental. Em novembro de 2009 foi criada a Unidade de Desenvolvimento Sustentável, que unificou, em uma única Unidade Estratégica, a gestão de RSA e de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) – estratégia que busca impulsionar o desenvolvimento sustentável das regiões, por meio da mobilização de agentes econômicos, sociais e políticos, apoiando atividades produtivas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, sempre observada e respeitada à diversidade cultural.

A responsabilidade socioambiental do Banco é uma política empresarial que propõe incorporar os princípios do desenvolvimento sustentável no planejamento de suas atividades, negócios e práticas administrativas, envolvendo os seus públicos de relacionamento. Para o Banco, responsabilidade socioambiental é "ter a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com funcionários, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, credores, acionistas, concorrentes, comunidade, governo e meio ambiente".

Com essa premissa, a avaliação do desempenho organizacional vai além dos indicadores de natureza econômica, que é complementado com outros que avaliam a geração de valores sociais – como a defesa dos direitos humanos e do trabalho, o bem-estar dos funcionários, a promoção da diversidade, o respeito às diferenças, a inclusão social e os investimentos diretos na comunidade –, e a preservação

ambiental – como os que consideram os impactos diretos e indiretos de nossas atividades no ar, na água, na terra e na biodiversidade.

Com o objetivo de apoiar o processo de disseminação dos preceitos e práticas de responsabilidade socioambiental, avaliar a sua performance socioambiental, identificar oportunidades e riscos inerentes à atuação do Conglomerado com relação ao tema foi lançada a Agenda 21 Empresarial, dividida em três eixos de atuação.

Processos e Gestão

Para ser coerente com o discurso de responsabilidade socioambiental adotado é necessário que os processos de negócio e de apoio ao negócio sejam permeados com a visão de sustentabilidade, ou seja, que além da eficácia de natureza econômica também seja buscada a geração de valores sociais e ambientais na atuação da empresa.

Negócios Sustentáveis

O eixo Negócios Sustentáveis prevê a implementação de ações de apoio ao desenvolvimento sustentável. Além disto, existe o foco no financiamento de atividades que proporcionem a inclusão socioproductiva. Outro objetivo deste eixo está ligado ao financiamento de atividades e tecnologias que sejam ambientalmente adequadas.

No portfólio da Empresa e no processo de concepção ou revitalização de seus produtos e serviços estão presentes critérios de responsabilidade socioambiental. Por meio do repasse por parte do valor obtido na sua comercialização, muitos deles viabilizam investimentos sociais em programas e projetos. Outros, pela sua própria característica, contribuem para o desenvolvimento do país em bases sustentáveis.

Para concessão de crédito são definidos critérios socioambientais na avaliação do estudo de limite de crédito de empresas e de projetos de investimento.

Investimento Social Privado

O eixo Investimento Social Privado visa a melhoria da qualidade de vida da população brasileira com iniciativas que envolvem o apoio a programas de

conscientização e preservação ambiental ou relacionados à defesa dos direitos humanos, à captação de recursos para apoiar o desenvolvimento social.

Entre as principais ações está a promoção, proteção e defesa dos direitos das crianças; o apoio à cultura e esporte; a destinação de recursos financeiros por meio de sua Fundação que visa promover a inclusão socioproductiva, por meio de tecnologias sociais, contribuindo para o desenvolvimento sustentável; apoio a programas sociais do Governo Federal como os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, e o desenvolvimento de Programa de Voluntariado Corporativo.

A área é caracterizada por ser uma unidade estratégica, atuando no âmbito da responsabilidade socioambiental no Brasil e no exterior, vinculada a uma vice-presidência específica e possui apenas clientes internos. Apesar disso, seu relacionamento se estende a diversas entidades relacionadas com a área de atuação da unidade e parceiros estratégicos.

Em 2015, ocorreu uma nova mudança em sua estrutura. A área incorporou o desenvolvimento e apoio aos negócios sociais (Microcrédito, Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior – Fies e o Crédito Acessibilidade). A área passou a se chamar, então, Unidade de Negócios Sociais e Desenvolvimento Sustentável.

A Unidade tem como principais atribuições a prospecção e desenvolvimento de direcionamentos estratégicos de responsabilidade socioambiental e de apoio aos negócios com ênfase no desenvolvimento sustentável; planejamento e acompanhamento de programas sociais e ambientais; identificação, proposição e apoio à normatização de práticas de responsabilidade socioambiental em negócios e processos internos; planejamento e acompanhamento da implementação e execução de ações de responsabilidade socioambiental e de apoio aos negócios com ênfase no desenvolvimento sustentável em nível corporativo.

Entre elas, destacamos o planejamento e condução do Programa de Voluntariado Corporativo, institucionalizado pelo Banco em dezembro 2001 com intuito de reatar os vínculos com os funcionários voluntários, que sempre marcaram presença nas causas de promoção da cidadania.

Para comemorar os 10 anos de lançamento do Programa Voluntariado do Banco, em 2011, foi iniciado seu projeto de revitalização. Esta reformulação esteve impulsionada pela análise da dinâmica interna do programa e do processo de aprofundamento da atuação das empresas no Brasil e no exterior a partir do surgimento de novos temas, a exemplo das mudanças climáticas.

Para nortear esse processo, foram definidos três eixos de atuação:

- Comunicação e Capacitação
- Reconhecimento e Apoio à Projetos
- Gestão

Como um dos resultados da revitalização, destaca-se o incremento no número de voluntários cadastrados, que passou de 2,8 mil para quase 10 mil funcionários inscritos ao final do primeiro semestre de 2013.

Em 1º de julho de 2013, com o lançamento do Portal do Voluntariado, o Banco coroa o processo de revitalização do Programa. Por meio dessa nova ferramenta, realiza-se a convergência de todas as ações desenvolvidas nos três eixos, proporcionando um eficiente processo de comunicação com os voluntários, reconhecimento e apoio a projetos, bem como novas formas de gestão do Programa e de seus resultados.

Atualmente são mais de 23 mil funcionários, 8 mil ações voluntárias e 3 mil comitês de voluntários das unidades do Banco cadastradas no Portal. Além dos inúmeros benefícios gerados a entidades sociais e comunidades em que o Banco está presente, o Programa também apresenta ganhos à empresa por meio de visibilidade positiva, melhor percepção e orgulho de sua atuação por funcionários e sociedade, e para o próprio funcionário como senso de utilidade, maior autoestima e o desenvolvimento de competências.

Atualmente o Programa de Voluntariado do Banco e as iniciativas desenvolvidas no âmbito do Programa não são planejados e estruturados para potencializar e medir o aprimoramento das competências dos funcionários participantes dessas atividades.

Desse modo, esse estudo se propõe a analisar possíveis impactos da participação em Programas de Voluntariado Corporativo para o desenvolvimento de competências dos funcionários das empresas, bem como apresentar possíveis alternativas para aproveitamento do Programa de Voluntariado do Banco como mais uma ferramenta de gestão de competências.

3 VOLUNTARIADO E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

As organizações vivenciam um novo cenário competitivo decorrente de profundas transformações sociais, econômicas e ambientais. Nesse processo, pode-se perceber a ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a competitividade faz com que as empresas procurem profissionais altamente capacitados ou invistam vultosos recursos para desenvolvê-los.

Neste capítulo serão apresentados os conceitos de voluntariado e voluntariado empresarial, a história do voluntariado no Brasil e no mundo, e a questão norteadora desse trabalho – verificar os benefícios da participação em programas de voluntariado corporativo no desenvolvimento de competências dos funcionários das empresas.

3.1 *Voluntariado no Brasil e no Mundo*

O voluntariado se confunde com a própria história de relação entre os humanos. As primeiras civilizações egípcias, por exemplo, tinham um severo código moral com base na justiça social. Tais leis encorajavam as pessoas ao trabalho voluntário, como, por exemplo, transportar uma pessoa pobre para o outro lado do rio, sem cobrar.

Na antiga Índia, o imperador budista Asoka (aproximadamente 274-232 a.C.) proporcionou instalações médicas, mandou que fossem cavados poços e, já preocupado com o meio ambiente numa época remota, plantou árvores para o deleite do povo. Na antiga sociedade grega, viajantes recebiam tanto comida como abrigo nas casas dos ricos, ou então partilhavam a hospitalidade de camponeses. Os profetas judeus foram os pioneiros das modernas organizações promotoras de campanhas. Trabalhavam incansavelmente pela justiça social, política e econômica e pressionaram seus governos a modificar as práticas políticas e administrativas. A ideia de dar esmolas também era muito difundida. Na época romana, o direito a milho grátis ou barato dependia da cidadania e era hereditária, passando de pai para filho. (Hudson, 1999, p. 01).

Na sociedade brasileira, a atuação voluntária também não é um fenômeno recente. É notório na evolução histórica do Brasil a doação de tempo, dinheiro ou recursos diversos em benefício de outra pessoa, grupo ou instituição.

No século XVI, já se observava a atuação das Santas Casas de Misericórdia, uma das mais antigas instituições sociais brasileira, pioneiras no que se poderia entender como filantropia religiosa.

Nas décadas de 1950 e 1960, a sociedade civil passou a se mobilizar de forma mais efetiva e pessoas passaram a liderar movimentos em prol de causas sociais. É a chamada Era Damista do voluntariado nacional, fruto do assistencialismo estatal, da Igreja e da segregação que a parcela da população mais rica da época impunha intencional ou involuntariamente aos mais necessitados.

Em 1970, surgiram as ONG's (Organizações Não Governamentais), buscando parceiros pelo mundo afora. As ONG's europeias promoveram projetos de desenvolvimento no Terceiro Mundo, fomentando o surgimento das ONG's nos países do Hemisfério Sul, incluindo o Brasil.

Os anos 80 foram palco de uma nova forma de voluntariado. ONGs, movimentos sociais, grupos de defesa de direitos, se uniram em torno das questões de gênero, raça, do meio ambiente, da promoção, proteção e defesa dos direitos das crianças entre outros temas ligados a cidadania e desenvolveram o que poderia ser classificado como ações voluntárias transformadoras.

A grande diferença está no resultado da ação, que a partir deste momento é possível perceber articulações, parcerias e oferta de instrumentos para que os mais excluídos possam lutar por seus direitos. Esta visão de voluntariado a serviço da transformação passa a influenciar positivamente as formas mais tradicionais de filantropia.

Uma dos movimentos mais conhecidos foi a Ação da Cidadania Contra a Miséria, a Fome e Pela Vida, criada pelo sociólogo Betinho no início dos anos 90. Esse grande movimento propunha a criação de comitês de cidadania, por bairros ou locais de

trabalho. Os funcionários do Banco aderiram em massa à proposta e criaram centenas desses comitês, muitos existentes até hoje.

Na segunda metade da década de 90, a iniciativa voluntária começou a buscar parcerias na classe empresarial. Toma corpo a ideia da cidadania como um conjunto de direitos e responsabilidades sociais. O trabalho voluntário passa a ser visto como uma forma de expressão dessa responsabilidade social cidadã, tanto para empresas quanto para o cidadão comum.

O ano de 2001 é, então, definido pela Organização das Nações Unidas (ONU) como o Ano Internacional do Voluntário. A iniciativa foi apoiada por 123 países, entre eles o Brasil, e se tornou um grande marco para difusão do voluntariado no território nacional.

3.2 Conceito do Voluntariado

Há diversas definições de Voluntariado, mas as mais comumente conhecidas no Brasil são:

“O trabalho voluntário é caracterizado como uma atividade não remunerada, em que o indivíduo dedica seu tempo, trabalho e talento a projetos de cunho cívico, cultural, educacional, científico, recreativo ou de assistência social” (Lei do Voluntariado, nº 9.608/1998).

Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), “Voluntário é o jovem ou o adulto que, devido a seu interesse pessoal e espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem-estar social ou outros campos”.

“Voluntário é o cidadão que, motivado pelos valores de participação e solidariedade, doa seu tempo, trabalho e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário”. (Comunidade Solidária, Comunitas).

Embora haja diferentes definições para o conceito de voluntariado é possível observar pontos comuns para a atividade voluntária como a não remuneração, doação de tempo e a participação por vontade própria. A participação presencial e por vontade própria é um dos pontos chave do estudo, pois essas vivências podem ser utilizadas como instrumento para o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e comportamentos.

3.3 Voluntariado nas Empresas

De acordo com a definição do instituto Ethos voluntariado empresarial é o *“conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento de seus funcionários em atividades na comunidade”*.

Já o Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE) define como *“iniciativa de responsabilidade social de empresas, visando incentivar, organizar, apoiar e reconhecer ações voluntárias de participação cidadã de seus profissionais e demais públicos de relacionamento, em prol da sociedade”*.

A Fundação *Points of Light* (2000), por sua vez, considera como *“apoio formal e organizado de uma empresa a seus funcionários e aposentados que desejam servir voluntariamente uma comunidade, com seu tempo e habilidade”*.

Como se pode observar, a definição começa por classificar o voluntariado empresarial como uma iniciativa do campo da responsabilidade social das empresas e apresenta o grande diferencial entre voluntariado individual e empresarial. Nas definições de voluntariado empresarial fica claro papel da empresa ao coordenar o processo de voluntariado corporativo, bem como estimular e apoiar a participação do seu corpo funcional em atividades voluntárias, que da margem para as organizações definirem e estimularem iniciativas que entendem mais adequadas. De se destacar também o investimento de seu principal ativo – o tempo, a expertise, o trabalho de seus colaboradores com objetivo de beneficiar a sociedade.

O Voluntariado Empresarial é um processo ganha-ganha. Além do benéfico em prol da comunidades e entidades sociais, gera ganhos para o próprio voluntário como

maior motivação, autoestima, senso de utilidade, possibilidade de novos relacionamentos e *networking*; e retornos para o negócio como ganho de imagem, melhor percepção e orgulho da empresa pelo público interno e o desenvolvimento de competências pelos funcionários participantes do Programa de Voluntariado Corporativo. Benefício esse último que será pesquisado e analisado neste estudo.

3.4 Voluntariado e o Desenvolvimento de Competências

O trabalho voluntário tem alcançado notoriedade a cada dia, principalmente por parte das empresas que a partir de suas políticas internas e estabelecimento de Programas de Voluntariado Corporativo, buscam fortalecer a cultura de RSA, obter ganhos social e de imagem junto aos seus públicos de relacionamento, uma melhor percepção da satisfação e do orgulho da empresa pelo seu corpo funcional e, mais recentemente, passaram a observar o aprimoramento e desenvolvimento de determinadas competências com base na atuação voluntária.

Por sua vez, o cenário bancário atual, extremamente competitivo, acirrado, inovador e com baixa diferenciação nas tecnologias utilizadas e produtos e serviços oferecidos pelos grandes *players* de mercado, tem como um de seus principais diferenciais as pessoas e suas mais variadas capacidades e competências. Portanto, para conseguir resultados cada vez mais significativos e sustentáveis torna-se importante o desenvolvimento de competências no âmbito do indivíduo e da organização.

Tanto é assim que dada à importância do contínuo aprendizado e desenvolvimento de competências pelos funcionários do setor bancário brasileiro, o Banco investiu no treinamento de seus funcionários em 2012, 2013 e 2014, respectivamente, R\$ 55,3 milhões, R\$ 58,6 milhões e R\$ 74,7 milhões. Contudo, para desenvolver determinadas competências é preciso não ser só apresentado ao conhecimento teórico como ter a oportunidade de praticá-las.

Nesse caso, as ações do programa de voluntariado corporativo podem ser importante ferramenta de gestão de pessoas. De acordo com Le Boterf (2003 apud Petinelli-Souza e Machado 2005), “ninguém é competente *a priori*” e a legitimação

de uma competência se dá por meio de uma situação real ocorrida no passado dentro de contexto produtivo.

Hirschle e Siqueira (2006) afirmam que as vivências são um fator de fundamental importância no desenvolvimento das competências quando o indivíduo deseja assumir um papel ativo frente às situações com as quais se defronta, isto é, quando determinada atividade possui um significado para a pessoa. A forma como o indivíduo interpreta o sentido de sua experiência é fundamental para a construção de significados e para a aprendizagem.

O Banco conta com Programa de Voluntariado Corporativo desde 2001 e uma plataforma para engajamento, interação e gestão dos funcionários que evidenciaram ter interesse pela temática, desde 2013. Atualmente, cerca de 20% de sua base de funcionários está cadastrada na ferramenta e realizaram 3.500 ações voluntárias no período de 1º de janeiro de 2014 a 30 de junho de 2015. Destas, mais de 50% realizadas por estímulo do Banco, fato que demonstra a pré-disposição para a atuação voluntário do corpo funcional e a possibilidade da empresa definir o mote das iniciativas a serem desenvolvidas.

Apesar do Banco incentivar a prática voluntária entre seus funcionários, atualmente não sistematiza ou define ações com vistas ao desenvolvimento de competências, bem como não acompanha e mensura supostos aprimoramentos.

Portanto, este trabalho terá enfoque em identificar se há impactos no desenvolvimento e aprimoramento de competências dos funcionários a partir da atuação em Programas de Voluntariado Corporativo. Em caso afirmativo, este estudo tem também como objetivo apresentar, a partir das questões identificadas, possibilidades e alternativas para aproveitamento do Programa de Voluntariado do Banco como mais uma ferramenta de gestão de competências de seu funcionalismo.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo GOLDBERG (2001, p.25), “programas de voluntariado corporativo auxiliam no desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais, promovem a lealdade e a satisfação com o trabalho, além de atrair e reter funcionários qualificados”.

Para WILD (1993), programas de voluntariado corporativo proporcionam aos funcionários a oportunidade de aprimorar habilidades e a melhoria de atitudes relacionadas ao trabalho. Dentre as várias habilidades que podem ser desenvolvidas por meio do voluntariado empresarial estão o trabalho em equipe, comunicação verbal e escrita, gerenciamento de projetos, liderança e habilidade interpessoal.

Para Teodósio (2001), programas de voluntariado envolvendo funcionários podem trazer benefícios para as empresas em termos de formação e desenvolvimento profissional e o aumento da produtividade e competitividade. Segundo o autor, o voluntariado corporativo permite desenvolver o conhecimento e competências das equipes em situações da vida real; melhorar a capacidade de lidar com a mudança; estimular o trabalho em equipe e a cooperação; melhorar as relações com a comunidade; fortalecer a reputação da companhia; melhorar sua imagem perante seus públicos de relacionamento; e conseqüente a capacidade de ser mais competitiva.

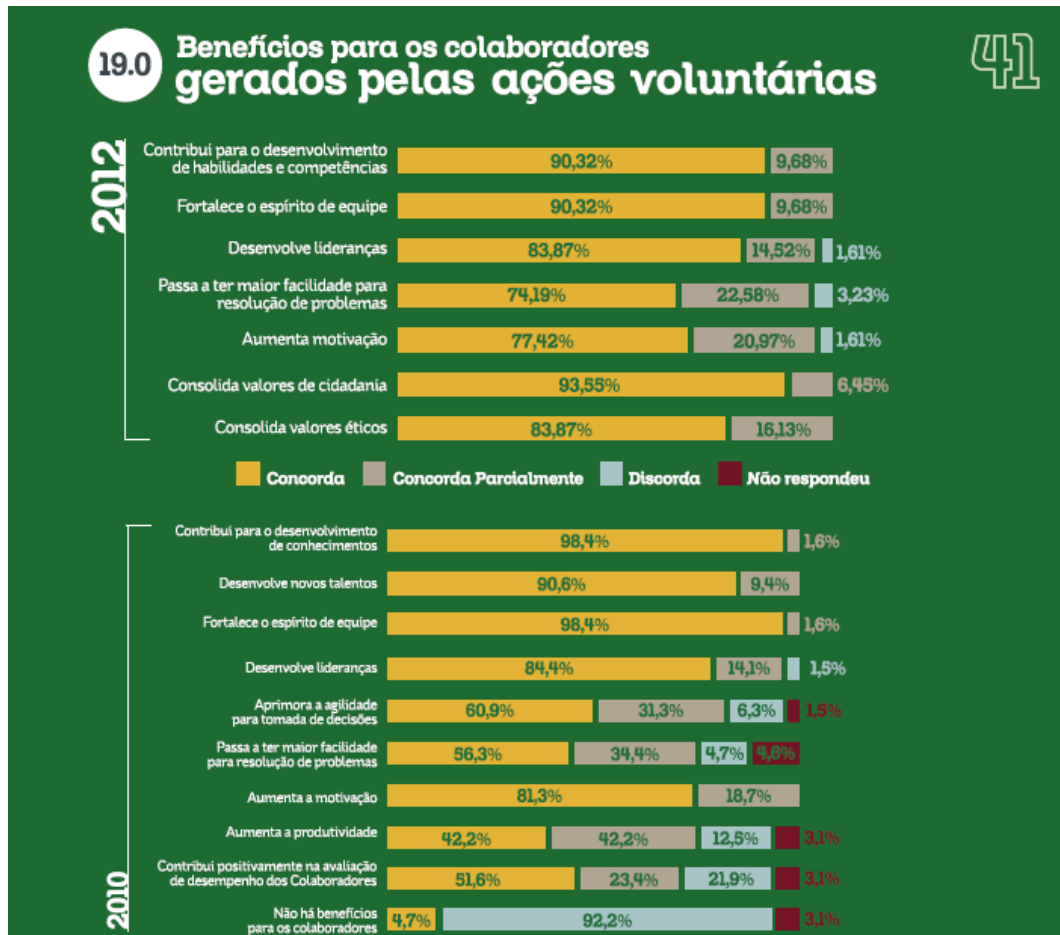
De acordo com os resultados de pesquisa conduzida por Peterson (2004), os empregados que participavam de Programa de Voluntariado Corporativo percebiam no voluntariado desenvolvimento e aprimoramento de diversos tipos de competências profissionais e maior comprometimento organizacional por parte dos funcionários de empresas que possuem programas de Voluntariado.

De acordo a pesquisa da CBVE, Perfil do Voluntariado Empresarial no Brasil III (2012), é possível verificar os benefícios para quem exerce o trabalho voluntário, bem como para a empresa que incentiva a prática e para a comunidade favorecida pela ação.

Com relação aos conceitos que trazem mais benefício para o colaborador que pratica o trabalho voluntário, vêm sendo tratados com mais ênfase pelas companhias brasileiras a consolidação de valores de cidadania (93,5%), seguido da

contribuição das ações para o desenvolvimento de habilidades e competências dos funcionários e o fortalecimento do espírito de equipe (ambos com 90,32% das percepções).

Figura 1 – Benefícios gerados pelas ações voluntárias (Fonte: CBVE, 2012).



Embora as ações relacionadas à gestão de pessoas sejam entendidas como de grande importância por essas companhias, a captação de dados e mensuração de resultados e impactos ainda são pouco consideradas para esses quesitos. Haja vista que somente 16,4% comentaram apurar informações a respeito do perfil do colaborador e 14,8% relataram tentar medir as habilidades e competências desenvolvidas após a prática do voluntariado.

Como se pode observar no gráfico a seguir, a apuração de resultados das ações voluntárias e seus benefícios se dão principalmente nas questões mais práticas (resultados quantitativos), o que se justifica pela facilidade de captação dos dados.

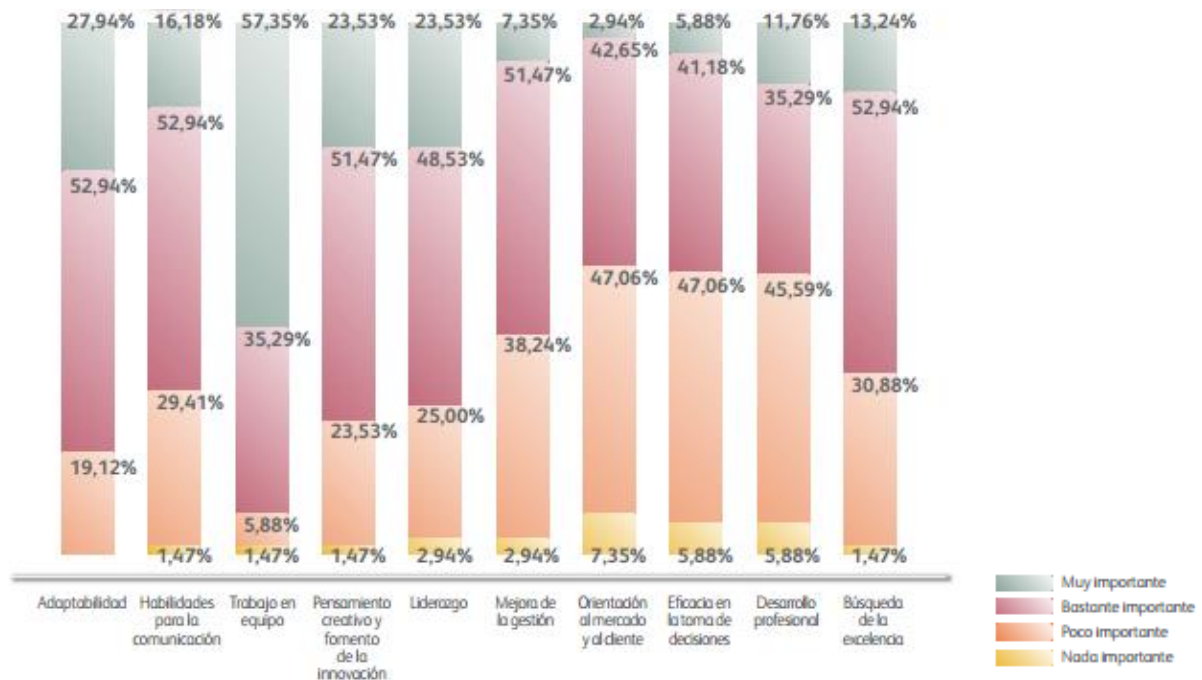
Figura 2 – Resultados gerados pelas ações voluntárias (Fonte: CBVE, 2012).



Segundo *Estudio sobre el voluntariado corporativo en España (2010)*, da Fundação Adecco, a participação dos colaboradores em atividades do Voluntariado Corporativo permite aumentar a sua motivação e descobrir e desenvolver novas competências pessoais e profissionais que enriquecem o seu perfil profissional.

De acordo com as respostas das empresas pesquisadas, a participação dos funcionários nos programas de voluntariado corporativo contribui de forma “muito significativa” e “bastante significativa” no desenvolvimento das competências: trabalho em equipe (92,64%), capacidade de se adaptar às mudanças (80,88%), seguidos de capacidade de inovação e criatividade, liderança e habilidades para comunicação.

Figura 3 – Benefícios gerados pelas ações voluntárias (Fonte: *Estudio sobre el voluntariado corporativo en España, 2010*).



Com base nos dados apresentados, o estudo sugere a aplicação de questionário após a atuação voluntária e que o Programa de Voluntariado Corporativo possa ser considerado como mais uma ferramenta mensuração do desenvolvimento profissional.

Segundo estudo da *Points of Light and Allstate Foundation (2000)*, 60% das empresas entrevistadas pela pesquisa nos EUA responderam utilizar o voluntariado empresarial no desenvolvimento de habilidades dos funcionários.

Em entrevista telefônica realizada com 1.093 funcionários da Deloitte EUA (2005) chegou-se a conclusão que:

- 93% dos entrevistados concordaram que o voluntariado oferece a oportunidade de melhorar habilidades de liderança;
- 89% concordaram que ajuda a melhorar as habilidades de resolução de problemas;
- 88% concordaram que desenvolve habilidades de tomada de decisão;
- 82% concordaram que ajuda a melhorar a capacidade de negociação.

Outra pesquisa que aborda o desenvolvimento de competências específicas foi encomendada pelo *Chartered Management Institute* no Reino Unido (CMI, 2006), que constatou que 60% dos gerentes concordaram ou concordaram fortemente que as atribuições de voluntariado internacionais são uma ferramenta eficaz de aprendizagem e de desenvolvimento, especialmente para habilidades como: solucionar problemas, habilidades de comunicação, *coaching*, facilidade no ensino e tutoria, entre outros.

Fischer (2002) engrossa essa percepção e afirma que a diversidade e o imprevisto do trabalho voluntário criam condições que podem revelar potencialidades e talentos dos funcionários até então desconhecidos pelas empresas. Para Santos (2008), “*O desenvolvimento pessoal e profissional são o expoente máximo dos ganhos*”.

Em estudo IVR Research Bulletin (2005), realizado pelo Instituto de Investigação do Voluntariado do *Barclays Bank*, foi constatado que os gestores viram nos funcionários de suas equipes aumento das habilidades de comunicação e liderança, com mais de 55% dos gerentes relatando ganhos em ambas as habilidades. Para se chegar ao resultado, foi desenvolvida metodologia que incluiu grupos focais e entrevistas com funcionários voluntários e funcionários que não tinham ingressado no Programa. Estes resultados foram legitimados por evidências de gestores do Barclays e representantes de entidades sociais que ajudaram a coordenar as atividades de voluntariado.

Com base na pesquisa *Volunteering – The Business Case: The Benefits of corporate volunteering programs in education* (2010) com 546 funcionários voluntários pertencentes a empresas de Londres e que apoiavam estudantes em escolas e faculdades em todo o Reino Unido, foi possível identificar que o voluntário tem desenvolvido algumas de suas habilidades e competências. As competências que são mais frequentemente desenvolvidas estão relacionadas à: Habilidades de comunicação, capacidade de ajudar os outros, adaptabilidade, negociação, trabalho em equipe e liderança.

5 ALTERNATIVAS DE ENCAMINHAMENTO DO PROBLEMA

Como se pôde observar, diversos referenciais teóricos e análise de estudos e pesquisas realizados no Brasil e no exterior fornecem evidências do potencial do voluntariado empresarial no processo de desenvolvimento de competências, principalmente no aprimoramento de habilidades específicas como comunicação, liderança, trabalho em equipe, capacidade de se adaptar às mudanças e negociação.

Ou seja, o estímulo ao voluntariado empresarial pode ser uma ótima forma de desenvolver nas pessoas não só a cidadania, mas também ampliar e promover mudanças nas visões de mundo, desenvolver habilidades específicas, facilidade em trabalhar em grupos e com objetivos comuns, favorecendo a construção de soluções coletivas.

De se destacar que o desenvolvimento de competências específicas acontece de acordo com a experiência que o voluntário irá vivenciar, ou seja, conforme sua atuação, que pode ser oportunizada pelo Programa de Voluntariado da Empresa.

Quando o desenvolvimento de competências relacionadas à comunicação é um elemento-chave para o negócio, são mais adequadas o estímulo para participação em atividades de voluntariado com leitura, linguagem ou estabelecimento de parcerias, por exemplo.

“Em alguns casos a empresa pode considerar seus temas prioritários de investimento social ou de Recursos Humanos e ofertar iniciativas de interesse da empresa como promover integração entre pessoas de diferentes áreas ou níveis hierárquicos, desenvolver habilidades dos funcionários para que possam contribuir com as atividades do dia a dia, entre outras” (Goldschimidt, 2014).

5.1 *Oportunidades para o Banco*

Portanto, com base nos apontamentos de que a participação em programas de voluntariado corporativo contribui para o aprimoramento e desenvolvimento de competências nos funcionários da empresa, apresenta-se um cenário de

oportunidades para o Banco utilizar o seu Programa de Voluntariado também para estimular o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes em seu corpo funcional.

Portanto, a proposta de se utilizar o Programa de Voluntariado do Banco como ferramenta de gestão de competências se daria essencialmente em três frentes:

5.1.1 Aproximação com a área de Gestão de Pessoas

O voluntariado tem como objetivo principal gerar bem-estar social, melhoria da qualidade de vida e benefícios diversos para atendimento das necessidades da comunidade. Para isso, é necessário o envolvimento de indivíduos que dedicam seu tempo, trabalho e talento a essas atividades.

As empresas, ao apoiarem e estimularem essa prática por meio dos seus Programas de Voluntariado Corporativo objetivam contribuir com o desenvolvimento e a transformação positiva da sociedade, mas ao mesmo tempo têm uma série de oportunidades de conferir retorno para o negócio como já mencionado neste estudo (retorno de imagem, reconhecimento social, maior orgulho da empresa pelo público interno).

O Programa de Voluntariado do Banco é conduzido pela área de Responsabilidade Socioambiental Empresarial, que tem entre suas atribuições estabelecer e aprimorar práticas sustentáveis na instituição, promover a inclusão bancária e impulsionar o desenvolvimento socioambiental do País, bem como estimular e fortalecer a cultura do voluntariado na empresa. Essa área acompanha diversas métricas de benefícios para a sociedade e números gerais do Programa como quantidade de funcionários voluntários, comitês, instituições sociais apoiadas, ações voluntárias realizadas, pessoas beneficiadas, recursos financeiros, alimentos e itens diversos doados, dentre outros.

Contudo, ainda não é praticada no Banco a gestão de competências pela participação no Programa de Voluntariado. Nesse sentido, seria positiva maior

aproximação entre as áreas de RSA e de Gestão de Pessoas para estabelecimento conjunto de ações voluntárias com vistas ao desenvolvimento de competências do seu corpo funcional, mapeamento/priorização de competências organizacionais relevantes, ajuste de políticas de recursos humanos para a melhor atuação dos voluntários, na elaboração e monitoramento de indicadores de resultados em RH e para maior engajamento de todos os níveis hierárquicos no Programa.

Ao planejar as atividades de voluntariado corporativo, além de incorporar os aspectos positivos para a comunidade – objetivo central do Programa –, é possível pensar em modelos que também promovam e fortaleçam diferentes habilidades como liderança, trabalho em equipe, comunicação, negociação, criatividade, gerenciamento de projetos, dentre outros nos funcionários participantes dessas iniciativas.

A Empresa ao identificar a necessidade de aprimorar e desenvolver aspectos de comunicação em seu corpo funcional pode, por exemplo, desenvolver uma ação de voluntariado de leitura, alfabetização ou complemento escolar para crianças. Nesse caso, a empresa pode elaborar o material e o roteiro que será utilizado pelos funcionários nessas interações visando o enriquecimento de conhecimentos das crianças beneficiadas com o projeto, assim como estimular o aprimoramento de características de comunicação de seus funcionários.

Além do aprimoramento de conhecimentos, habilidades e atitudes, a prática do voluntariado corporativo traz diversas outras 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, aumento da motivação, à rotatividade de pessoal e ao nível de absenteísmo. Revela-se um importante meio capaz de proporcionar a troca de estímulos positivos, uma mudança comportamental e para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores.

5.1.2 Medindo os impactos

Embora seja de grande complexidade medir os resultados e impactos no aprimoramento e desenvolvimento de competências dos funcionários a partir da

participação no Programa de Voluntariado do Banco, é fundamental que estes retornos sejam considerados e mapeados.

Esse monitoramento possibilita otimizar as ações voluntárias, subsidiar a tomada de decisão, corrigir rumos, bem como dar visibilidade e relevância ao Programa de Voluntariado.

Nesse sentido e com o intuito de aproveitar ferramentas já existentes ou gerar mínimos dispêndios financeiros, materiais e humanos extras que inviabilizam esse acompanhamento, conforme propostas a seguir:

a) Gestão de Desempenho Profissional por Competências e Resultados

O Banco avalia formalmente o desempenho dos funcionários desde a década de 40. São, portanto, mais de 70 anos investindo no desenvolvimento de um sistema justo e produtivo para a empresa e para o funcionário.

A Gestão de Desempenho Profissional por Competências e Resultados - GDP é o sistema de avaliação de desempenho adotado pelo Banco que visa mensurar o desempenho individual por meio da manifestação das competências profissionais e da contribuição para o alcance dos resultados esperados pelos funcionários; orientar o processo de desenvolvimento profissional; facilitar a consecução dos objetivos organizacionais; contribuir com o planejamento de carreira; subsidiar outros subsistemas e programas de gestão de pessoas.

Por meio da GDP, todos os funcionários são avaliados semestralmente com base em competências fundamentais – relacionadas à comunicação, negociação, atendimento, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, dentre outros. Além de competências gerenciais, atribuídas somente aos funcionários do segmento gerencial; e competências específicas, relevantes para cada funcionário de acordo com sua área de atuação.

A avaliação é 360°, ou seja, a avaliação é feita por múltiplas fontes (autoavaliação, superior, subordinados e pares).

Assim, uma das alternativas para medição de possíveis impactos no desenvolvimento de competências dos funcionários do Banco por meio da atuação voluntária seria por meio do sistema GDP.

Pelo Portal do Voluntariado é possível identificar em relatórios todos os funcionários do Banco participantes do Programa, se participam de algum comitê de voluntários ou instituição do terceiro setor e se são líderes ou participantes de alguma ação voluntária e quais os resultados dessas iniciativas (fotos, vídeos, relatos). A utilização e o registro dessas informações no Portal do Voluntariado acontecem em virtude do Banco reconhecer e recompensar essa atuação em instrumentos de avaliação das unidades do Banco.

Assim, a proposta é comparar as notas das competências fundamentais das GDP dos voluntários integrantes do Programa e que tenham participado de ações voluntárias com outros funcionários de mesmo perfil (idade, formação, localidade, tempo de banco e função) não voluntários (grupo de controle).

Outra forma de medição é comparar a GDP do funcionário no momento que ele ingressa no Programa de Voluntariado do Banco (marco zero) com as notas de sua GDP dos semestres subsequentes, desde que ele tenha participado de ações voluntárias no período, para conferir possível evolução em determinadas competências.

Embora tais comparações possam ser influenciadas por externalidades como treinamentos realizados por alguns funcionários no mesmo período e preenchimento incorreto da GDP, devido a relevante amostra será possível verificar se há ou não uma diferenciação entre as notas das competências de funcionários voluntários e não voluntários ou de um período para outro.

b) Avaliação de Reação à atividade voluntária

Outra forma de monitoramento pode ser feita a partir da aplicação de avaliações de reação após a participação em ações voluntárias organizadas pela empresa.

A exemplo das avaliações de reação aplicada nos treinamentos tradicionais, seria de adaptar o formulário para que os voluntários respondam com base em suas percepções de que maneira aquela experiência foi útil para o seu desenvolvimento.

A aplicação do questionário pode ser feita, sem custo, por meio do Portal do Voluntariado no momento em que os voluntários acessarem o Portal para descrever quais foram os resultados da iniciativa.

Ao se participar de uma ação voluntária organizada pela empresa para a reforma de uma escola, por exemplo, a avaliação de reação pode apresentar questionamentos relacionados à sua concordância sobre ganhos em se trabalhar em equipes e no desenvolvimento de projetos.

Em virtude dos objetivos de determinadas campanhas voluntárias institucionais, e de acordo com as competências a serem medidas pela atuação do funcionário, uma possibilidade é encaminhar um formulário de avaliação também para o superior imediato para que esse aponte possíveis evoluções do seus subordinados, ou não, de acordo com a sua observação.

c) Pesquisa de percepção com os funcionários participantes do Programa

Uma alternativa complementar é a aplicação de pesquisa com os funcionários participantes do Programa de Voluntariado do Banco sobre as suas percepções gerais a respeito do Programa e seus benefícios.

Esse questionário seria hospedado no Portal do Voluntariado do Banco e respondido pelos mais de 23 mil voluntários cadastrados visando identificar as percepções atuais sobre o Programa; as expectativas de melhoria; percepções sobre os benefícios dessa atuação para satisfação no trabalho, orgulho da empresa e no desenvolvimento de competências; quais os motivos para maior ou menor engajamento; bem como as lacunas observadas pelos voluntários na promoção do voluntariado empresarial. Tais dados serviriam de insumo à alta administração do Banco para melhor condução do Programa.

De se destacar que essa é uma prática usualmente adotada pelos grandes grupos de voluntariado empresarial, fato que oportunizaria a comparação da realidade do Banco com as demais instituições. Por outro lado, o resultado da pesquisa é com base em percepções, inferências e não um resultado prático do investimento que foi realizado.

5.1.3 Orçamento Anual para o Programa de Voluntariado

Como já abordado neste estudo, o cenário bancário é extremamente competitivo, acirrado e inovador. Uma forma de diferenciação perante a concorrência se dá por meio do contínuo aprendizado e desenvolvimento de competências pelos funcionários do setor. O Banco confere grande importância à educação corporativa. Tanto é assim que tem uma das Universidades Corporativas mais relevantes do país e investe fortemente em educação – nos últimos três anos foram investidos cerca de R\$ 190 milhões no treinamento de seus funcionários.

Para complementar os conhecimentos teóricos adquiridos pelos funcionários nos treinamentos, é possível planejar ações voluntárias estruturadas que coloquem em prática e aperfeiçoem determinadas habilidades.

Como toda ação desenvolvida pela empresa, a implementação e a manutenção de ações de voluntariado com vistas ao desenvolvimento de competências necessitam de investimento. Devem ser considerados ainda os dispêndios com as etapas de comunicação, sensibilização e reconhecimento dos funcionários e o monitoramento e gestão dos resultados.

Assim, para garantir que tudo que foi planejado seja executado, é fundamental que se tenha um orçamento anual de treinamento para melhor planejamento e execução do Programa de Voluntariado do Banco, que atualmente não conta com recurso próprio.

Esse recurso viabilizaria a realização de ações estruturadas com vistas ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências, grande mobilização e replicação de campanhas e iniciativas em diversas localidades onde o Banco está presente, além de estímulo e reconhecimentos para participação dos funcionários nessas ações.

Segundo Peterson (2004), *“Alguns programas de voluntariado têm sido tão bem sucedidos em potencializar o desenvolvimento dos colaboradores que muitas*

empresas sentem menos necessidade de contar com os serviços de programas de formação externos e de programas de desenvolvimento profissional”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permite dizer que a participação pelos funcionários das empresas em Programas de Voluntariado Corporativo contribui para o desenvolvimento de conhecimentos, de novas capacidades e habilidades. Ao promover ações de voluntariado, a empresa está proporcionando novas experiências aos colaboradores, estimulando a descoberta e o aprimoramento de competências.

Desta forma, e em concordância com Nunes (2009), o trabalho voluntário é importante para o desenvolvimento de competências por ser vista como uma experiência de vida e possibilita que o indivíduo participe de forma ativa e responsável na sociedade com autonomia e criatividade, aplicando e adquirindo conhecimentos e habilidades.

Assim, cada vez mais empresas pensam na responsabilidade social e no voluntariado empresarial como grande valor de competitividade e de estratégia de diferenciação, pois consegue envolver a sociedade e os colaboradores numa relação única, além de gerar diversos benefícios à comunidade, à empresa e aos próprios voluntários.

Outro ponto de destaque é que o voluntariado empresarial tem propensão a desenvolver competências específicas como melhoria da comunicação, liderança, trabalho em equipe, habilidade com negociação, e maior facilidade em situações de mudança. Para isso, é necessário que a empresa seja protagonista nesse processo e desenvolva ações voluntárias específicas que visem estimular as competências que tragam vantagens competitivas para o negócio.

Portanto, embora se verifique a possibilidade de aprimorar conhecimentos, habilidades e comportamentos por meio do voluntariado empresarial, as empresas têm o desafio de gerenciar as atividades de voluntariado de forma mais estratégica, visando contribuir com a sociedade e conferindo vantagens aos participantes do Programa e para a empresa.

Assim, por todas as análises e reflexões feitas ao longo deste trabalho, pode-se afirmar que o voluntariado empresarial é uma importante ferramenta de gestão de pessoas.

Com relação ao Banco, verifica-se um Programa de Voluntariado bem estruturado, com grande engajamento dos funcionários, poder de mobilização e indução do corpo funcional para atuação voluntária e altamente benéfico para as comunidades onde o Banco está presente. Contudo, o Banco ainda não se utiliza o Programa de Voluntariado de forma sistemática para desenvolver competências em seus funcionários.

Assim, conclui-se, que o Banco tem grande oportunidade em valer-se do Programa de Voluntariado como ferramenta de gestão de competências, gerando diferencial competitivo para o negócio e benefícios para a empresa, ao tempo em que realiza seu papel social e contribui para o desenvolvimento do país.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Lei do Voluntariado**. Lei nº 9.608, de 18 fev. 1998; Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9608.htm >. Acesso em: 20 de outubro de 2009.

CHARTERED MANAGEMENT INSTITUTE, **Valuing Volunteering: a route to professional development : views from VSO volunteers and managers**. Cook, P and Jackson, N, London, 2006.

CONSELHO BRASILEIRO DE VOLUNTARIADO EMPRESARIAL (CBVE), **Voluntariado Empresarial: Do Conceito a Prática**, 2013.

CORULLÓN, M. **Trabalho Voluntário**. Programa Voluntariado Conselho Comunidade Solidária. Brasília, 1997.

DELOITTE, **Volunteer IMPACT Survey**, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

Fischer, Rosa, 2002. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo.

*FUNDACIÓN ADECCO, **Estudio sobre el estado del voluntariado corporativo en España, Madrid, 2010.***

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

GOLDSCHIMIDT, Andrea. **Voluntariado Empresarial: Estratégia para a implementação de programas eficientes**. São Paulo, Saraiva, 2014.

HIRSCHLE, A. L. T.; SIQUEIRA, M. E. G. **Compreendendo a Aprendizagem do Consultor na Relação Consultor – Cliente: uma Análise em uma Empresa Multinacional de Consultoria**. Anais XXX EnANPAD, Salvador, 2006, CD-ROM.

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

IVR Research Bulletin **Community Investment: the impacts of employee volunteering at Barclay's Bank**. London, 2005.

NUNES, S. C. **O discurso e a prática da formação baseada em competências**. Anais XXXII EnANPAD, Rio de Janeiro, 2008, CD-ROM.

PETERSON, Dane, 2004. **Recruitment Strategies for Encouraging Participation in Corporate Volunteer Programs**. Journal of Business Ethics.

PETINELLI-SOUZA, S.; MACHADO, L. D. **Competências e subjetividade: uma contribuição aos estudos organizacionais**. Anais XXIX EnANPAD, Brasília/DF, 2005, CD-ROM.

POINTS OF LIGHT FOUNDATION AND ALLSTATE FOUNDATION, **The Corporate Volunteer Program as a Strategic Resource: The Link Grows Stronger**. Washington, D.C., 2000.

SANTOS, M^a João (coord.), 2008. **ABC do Voluntariado Empresarial**. Lisboa: SER Portugal.

TEODÓSIO, A. S. S. **Programas de incentivo ao voluntariado: novos desafios para a éticagerencial**. In: Memórias del IV Congreso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economía – la ética en la gestión pública y privada: fortalezas y debilidades. Buenos Aires: Associação Latinoamericana de Ética, Negócios e Economía / Universidade Argentina de la Empresa.

WILD, C., 1993. **Corporate Volunteer Programs: Benefits to Busines** [versão eletrônica]. The Conference Board. New York.