

Fundação Manuel Leão

O Voluntariado e as Empresas

Breve Estudo Exploratório do Caso Português



2001 ano Internacional dos voluntários

Voluntariamente, seja.

A Comissão Nacional para o Ano Internacional dos Voluntários considerou como um dos seus objectivos conhecer quem são os voluntários e conhecer o voluntariado em Portugal.

Nesse sentido definiu áreas de investigação e patrocinou o desenvolvimento de um conjunto de estudos que permitissem reunir a informação indispensável à formulação de estratégias indutoras da promoção do voluntariado em Portugal.

O Voluntariado e as Empresas é um trabalho realizado pela Fundação Manuel Leão e desenvolvido sob a orientação do Professor Doutor Joaquim Azevedo, no âmbito do programa da CNAIV.

INTRODUÇÃO

A Comissão Nacional para o Ano Internacional dos Voluntários solicitou à Fundação Manuel Leão a realização de um estudo temático sobre o "Voluntariado e as Empresas", com base na observação do que se passa em Portugal. Tal estudo deveria percorrer duas áreas principais, a saber, a caracterização do envolvimento das empresas e dos seus trabalhadores em actividades de voluntariado e o estudo do modo como são valorizadas pelas empresas, no recrutamento de novos profissionais, as competências desenvolvidas nas práticas de voluntariado.

Este estudo, que agora se apresenta, é ainda um trabalho exploratório, que dá conta, desde logo, da incipiente abordagem desta problemática em Portugal, em geral, e no meio empresarial, muito em particular. O tema é novo e é desconhecido de muitos dos interlocutores que abordámos.

Optamos, por isso, por situar a problemática e referir o contexto internacional em que ela se situa. Este foi o primeiro objectivo deste breve relatório. De seguida, damos conta, em duas partes, da observação e dos estudos de terreno que empreendemos.

Para a caracterização do envolvimento das empresas e dos seus trabalhadores em actividades de voluntariado fizemos várias pesquisas documentais e entrevistamos alguns dos responsáveis por estas actividades em algumas empresas, localizadas em Portugal, muitas delas multinacionais. Optamos por apresentar alguns casos de participação destas empresas em acções de voluntariado e, em termos mais gerais, em práticas de responsabilidade social. As empresas cujos casos são apresentados foram as que inventariámos com base em notícias dos meios de comunicação social e em informações recolhidas entre as próprias empresas.

Numa segunda parte, apresentamos os resultados de um inquérito sobre a valorização das competências desenvolvidas em actividades de voluntariado, nas práticas de recrutamento profissional. Foi elaborado um pequeno questionário que se enviou a um conjunto seleccionado de directores de recursos humanos de empresas portuguesas, de grande e de média dimensão, e a outro conjunto de empresas de recrutamento e de selecção de pessoal, num total de 100 empresas. Apesar das múltiplas insistências, via telefónica, não foi possível recolher mais do que vinte respostas. Com elas se elaborou uma breve análise da questão.

"A crise do Estado Providência fez emergir o novo conceito de Sociedade Civil, que ganha um maior protagonismo a partir da mudança de valores que se está a produzir, nos últimos tempos, nos países mais desenvolvidos, e da crescente consciência, por parte das empresas, acerca da sua responsabilidade social. Estas, como cidadãos corporativos que são, devem contribuir para o desenvolvimento da comunidade, além de cumprir eficientemente as actividades económicas que lhe são próprias."

Cesar Allerta, Presidente da "Telefónica"

Assim, este trabalho não é mais do que um primeiro estudo exploratório desta problemática no contexto social português. Tal como é objectivo do Ano Internacional dos Voluntários chamar a atenção dos cidadãos e das organizações sociais para a relevância do voluntariado para o desenvolvimento de um mundo melhor, também este breve estudo lança alguma luz sobre o voluntariado e as empresas, em Portugal. Em síntese, enuncia a problemática do voluntariado empresarial, situa-a na área mais abrangente da responsabilidade social das empresas, inventaria os casos portugueses mais conhecidos e situa-os no panorama internacional e, finalmente, lança alguma luz sobre o modo como as empresas portuguesas valorizam as competências desenvolvidas nas práticas de voluntariado, na hora de admitir novos colaboradores.

I PARTE

CARACTERIZAÇÃO DO ENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS E SEUS TRABALHADORES EM ACTIVIDADE DE VOLUNTARIADO

O CONCEITO DE VOLUNTARIADO EMPRESARIAL

À medida que um número cada vez maior de empresas se envolve em projectos de intervenção social e comunitária, o papel do *VOLUNTARIADO EMPRESARIAL* – OU *CIDADANIA EMPRESARIAL* – vai ganhando um destaque crescente, ao ponto de se poder afirmar que as iniciativas de ajuda comunitária promovidas pelas empresas podem contribuir de forma decisiva para reforçar a coesão e a estabilidade social do meio em que intervêm¹. Longe vai o tempo em que as empresas assumiam compromissos de envolvimento com a comunidade essencialmente através da actividade filantrópica. Hoje, inspirando-se no conceito de que as empresas possuem direitos e responsabilidades face à sociedade, as ligações entre as empresas e a sociedade assumem um carácter de proximidade onde ambas têm alguma coisa a ganhar: a sociedade, porque recebe os benefícios de vária ordem que as empresas proporcionam; as empresas, porque são reconhecidas externamente de forma positiva e reforçam a sua vertente organizacional interna através da motivação acrescida que os seus funcionários sentem pelo facto de pertencerem a “empresas-cidadãs”.

Podemos dizer que o voluntariado é uma das áreas da acção social da empresa e que esta, por sua vez, se inscreve no âmbito mais vasto da responsabilidade social da empresa. Os cidadãos estão, no Mundo Ocidental, cada vez mais conscientes de que a acção de cada empresa não se circunscreve ao seu desempenho produtivo e económico, mas que é uma entidade social com responsabilidades acrescidas na vida das comunidades em que se integra. Estas responsabilidades são morais, ecológicas, respeitam ao cumprimento de normas e à salvaguarda de um Estado de Direito, relacionam-se, enfim, com o bem-estar de cada comunidade.

Como diz José Manuel Moreira, “só com a economia de mercado (ou de livre empresa) se pôs fim ao velho cisma entre o mundo e o espírito, casando o “egoísmo” com o “altruísmo”, ao obrigar o empresário, no seu próprio interesse, a ter em conta os interesses dos outros.” E acrescenta: “A essência do capitalismo é a comunidade, é a livre associação e cooperação que se dá entre homens e mulheres para realizar objectivos comuns. Para se ser um bom empresário, é preciso ter bom senso e talento para inspirar e mobilizar os outros. O fenómeno social não é produto do individualismo, nem tão pouco sinónimo do colectivismo” (1996). A empresa, como uma das mais bem conseguidas e importantes formas

¹ Tuffrey, M. (1998). *Valuing employee community involvement: Practical guidance on measuring the business benefits from employee involvement in community activity*. London: Corporate Citizenship Company.

de sociabilidade humana, desempenha uma função social proeminente, nos nossos dias, em prol da solidariedade e da geração de comunidades humanas onde a busca do bem-estar de todos é o principal factor mobilizador.

A *cidadania empresarial* não se baseia em princípios económicos mas antes na integração quotidiana de iniciativas de acção social junto dos mais desfavorecidos ou de entidades que se dedicam a essa missão. Tal integração pode ocorrer através de meios tão diversos como a assessoria técnica e profissional, o trabalho voluntário dos seus trabalhadores, a doação de produtos ou equipamentos, etc., tendo presente que os recursos humanos e técnicos das empresas podem ser mais valiosos para a prestação de serviços de apoio social do que o apoio financeiro imediato.

No quadro do "Ano Internacional dos Voluntários", estudos recentes realizados na União Europeia² revelaram que os cidadãos consideram indispensável uma maior implicação das empresas em projectos sociais, com 76% dos inquiridos a afirmar que gostavam de fazer trabalho voluntário organizado pela entidade patronal. Esta opinião tem de certo modo influenciado as empresas a procurar obter junto da sociedade um estatuto favorável através da concessão de benefícios à comunidade em que se insere e a verem reconhecida essa acção como fazendo parte da própria "cultura" da empresa. Os mesmos estudos assinalaram que este compromisso social das empresas é hoje perspectivado para além da mera atribuição de donativos financeiros, devendo concretizar-se também através da participação da empresa ou dos seus empregados em experiências de colaboração com organismos que desenvolvem actividades não-lucrativas de cariz assistencial.

Um aspecto central do conceito de *cidadania empresarial* consiste, pois, em sinalizar como empresas "de sucesso" as empresas que são "boas cidadãs", ou seja, todas aquelas empresas que tiram partido das suas competências empresariais e das competências dos seus colaboradores tendo em vista a prosperidade da comunidade envolvente. Neste sentido, o estabelecimento de uma ligação sólida entre a empresa e a respectiva comunidade deve ser proveniente não tanto do apoio financeiro mas sobretudo do trabalho voluntário dos seus colaboradores junto de instituições da comunidade, seja na forma de bens e serviços, seja no acesso a técnicas especializadas.

Às empresas implicadas em acções de *voluntariado empresarial* é, pois, solicitada a mobilização de recursos não-financeiros para incrementar o seu impacto na sociedade e destes os mais valiosos são seguramente os seus recursos humanos, através dos seus conhecimentos e da sua disponibilidade para colaborar em iniciativas de desenvolvimento social da comunidade. Em jeito de síntese, poderia dizer-se que a acção social das empresas **não é apenas nem principalmente uma questão de dinheiro** (as empresas podem colaborar com a comunidade de muitas formas, por exemplo, através da

doação de produtos, da promoção do voluntariado junto dos seus colaboradores ou da prestação de serviços de forma gratuita ou a baixo custo) e **deve ser cada vez mais perspectivada como um investimento** (não se limitando à realização de actividades caritativas ou humanitárias mas evoluindo no sentido de integrar naturalmente a acção social no dia-a-dia da empresa).

A expansão mundial da economia de mercado e a importância crescente das empresas como motor do desenvolvimento social têm alterado também a própria função social da empresa. Esta confronta-se com um novo e imprevisto olhar crítico e contínuo dos cidadãos, dos meios de comunicação social, dos poderes públicos. Da empresa espera-se um desempenho social determinado e este desempenho nunca mais se pode separar dos tradicionais objectivos de produtividade, competitividade e lucro. Face a estas expectativas das sociedades, as empresas são convocadas a proceder a novos esforços de adaptação, que já não se confinam às novas tecnologias ou aos novos produtos ou mercados, mas que compreendem o que chamamos a sua responsabilidade social.

São conhecidos múltiplos riscos, alguns deles com consequências económicas muito graves, que algumas empresas correm ao descuidar a sua responsabilidade social: denúncia pública por parte dos *media* e de organizações de consumidores, boicote dos consumidores apolados nos *media*, hostilidade das comunidades locais, dificuldades de recrutamento de novos colaboradores. As consequências da desresponsabilização social podem ir desde a perda da imagem corporativa até à ameaça da rentabilidade do negócio, no médio prazo. Assim considerada, a problemática da responsabilidade social integra a cadeia de valor da empresa, é parte da sua dimensão económica, entendida aqui num sentido lato e compreensivo.

Várias iniciativas tomadas pelo Governo britânico e referenciadas neste relatório inscrevem-se neste propósito de reforço do vínculo entre competitividade e responsabilidade social da empresa. Os Governos podem gerar efeitos multiplicadores se se dispuserem a apoiar iniciativas da sociedade civil e a mobilizar os seus recursos. Entende-se que há repercussões directas entre o exercício da responsabilidade social por parte da empresa e o seu reconhecimento social, ou seja, há incidências claras no mercado, nos consumidores e nas vendas (cfr. por exemplo, o caso da Danone, em França, no ano de 2001).

"O mercado fomenta a ética, porque premeia e castiga quem o viola. Experimente enganar um mercado e verá como se torna difícil voltar a operar com ele".
Carlos Braun

Importa, ainda, não esquecer que simultaneamente a economia de empresa não goza de legitimidade moral aos olhos de uma parte da população, em grande parte dos países. Esta valoração negativa fragiliza nitidamente a

² Cf. Artigo "Empresas solidarias", El País, 18/02/2001, pág. 39.

economia de mercado, o que tem grande impacto social na actual hora de globalização. Também por isso, a questão da responsabilidade social da empresa é, mais do que nunca, pertinente e oportuna.

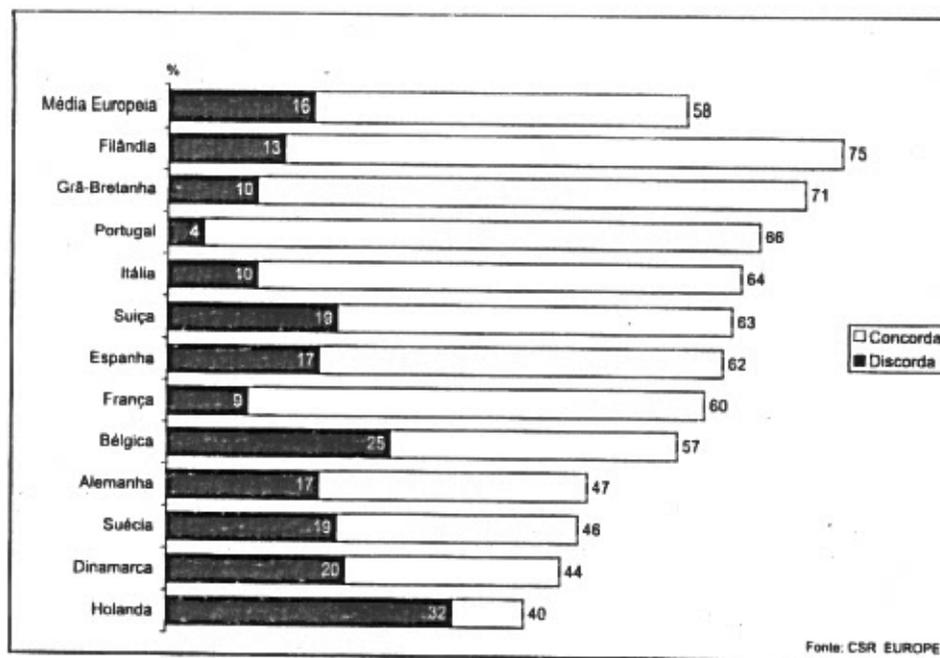
Os resultados de alguns inquéritos alertam para a responsabilidade social da empresa

Alguns estudos recentes têm evidenciado que os cidadãos estão dispostos a premiar as empresas socialmente responsáveis. Um estudo da Environics Intl, realizado em 23 países do mundo, intitulado "The Millenium Poll on Corporate Social Responsibility" (Fundación Empresa y Sociedad, 2001), revela que:

- a responsabilidade social da empresa é mais importante do que a reputação das suas marcas e do que os aspectos financeiros na imagem que o cidadão tem de uma empresa;
- a maioria dos cidadãos pensa que a pressão pública para que as empresas assumam um novo perfil na sociedade aumentará significativamente nos próximos anos;
- a maioria dos cidadãos pensa que durante os primeiros dez anos do novo milénio as empresas deverão fixar objectivos sociais e meioambientais, além dos económicos;
- mais de um em cada cinco cidadãos dizem que, como consumidores, premiarão ou castigarão a empresa a partir da sua percepção do seu comportamento social;
- dois em cada três cidadãos querem empresas que contribuam para objectivos sociais mais amplos e de interesse geral, para além do tradicional conceito de benefício, de pagar impostos, de criar emprego e de cumprir a lei.

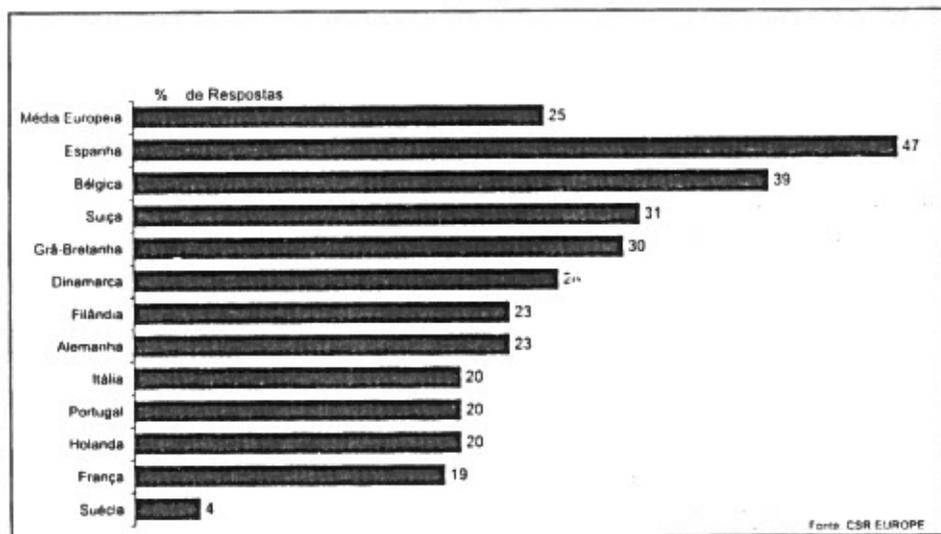
Por outro lado, um estudo do "Corporate Social Responsibility - CSR", da Europa, revela que 58% dos europeus considera que a empresa deve prestar maior atenção à sua responsabilidade social e 66% crê que a responsabilidade social é tarefa das grandes empresas e não apenas um exclusivo da Administração Pública.

Considera que as empresas prestam atenção suficiente a sua responsabilidade social?



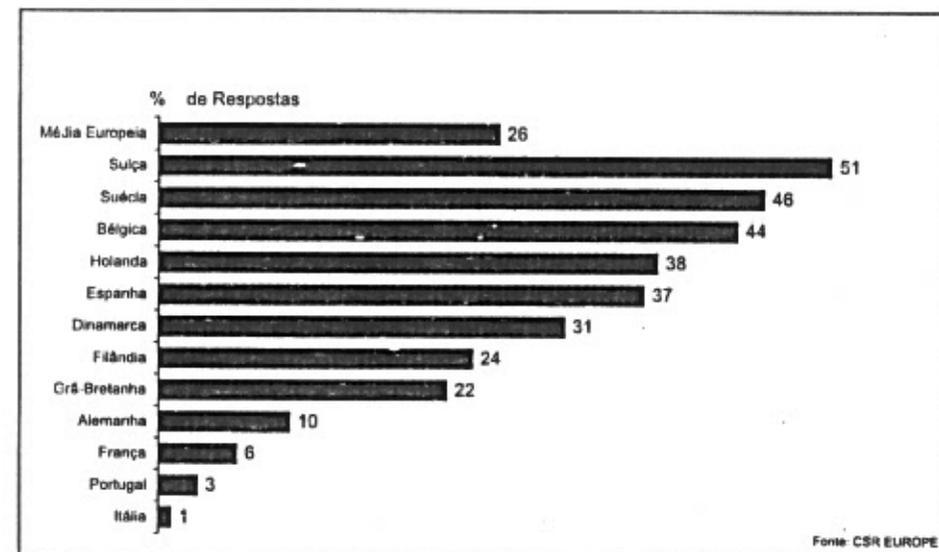
A mesma tendência se pode verificar pelas respostas dadas à pergunta: no momento em que adquire um produto ou serviço até que ponto é importante para si que a empresa mostre o seu compromisso com a responsabilidade social? As respostas, como o gráfico seguinte evidencia, dizem-nos que para 25% dos europeus inquiridos a responsabilidade social da empresa afecta a decisão do cidadão no momento em que compra.

Quando se trata de adquirir um produto ou um serviço, até que ponto é importante para si que a empresa mostre o seu compromisso com a responsabilidade social ?



Mesmo em termos de cidadania, este estudo revela que 25% dos europeus inquiridos são pessoas "comprometidas com causas sociais", entendendo-se por este compromisso a realização, durante os últimos doze meses, de pelo menos cinco ações como as descritas no quadro seguinte. O nosso país está longe de ser um dos países europeus em que esta responsabilidade social individual tem uma expressão significativa.

Proporção de cidadãos "comprometidos com a responsabilidade social" em diversos países europeus



O voluntariado empresarial na Europa e em Portugal

No plano europeu, e sob o impulso de Jacques Delors, foi criada em 1995 a European Business Network for Social Cohesion – EBNSC (que, a partir de 2000, se passou a chamar Corporate Social Responsibility – CSR Europe). Esta rede de empresas tem vindo a promover várias iniciativas internacionais que visam divulgar o "movimento" da responsabilidade social das empresas, tendo organizado a primeira grande Conferência Europeia sobre o tema, em Novembro do ano 2000.

A CSR Europe é, assim, uma rede "business-to-business" com mais de 40 empresas e 15 Parceiros Nacionais, que tem por missão ajudar as empresas a alcançar produtividade, crescimento sustentado e realização humana, colocando a responsabilidade social da empresa como uma das áreas-guia de actividade das empresas.

Esta Rede está a lançar uma campanha intitulada "2005, Ano Europeu da Responsabilidade Social da Empresa", respondendo ao apelo feito pelos Chefes de Governo dos países da UE, na cimeira de Lisboa.

Em países como o Reino Unido, a Holanda ou a Alemanha, é perfeitamente comum verificar como desde há muito as empresas envolvem os seus trabalhadores em acções de voluntariado, tendência esta que tem vindo a aumentar dada a cada vez maior popularidade do conceito de "gestão ética" das empresas. Um aspecto nuclear desta perspectiva é a responsabilidade que as empresas assumem pelo pagamento das horas que os funcionários dedicam a actividades comunitárias, cabendo a estes oferecer o seu tempo e talento às causas da sua preferência ou às causas previamente seleccionadas pela empresa como devendo ser apoiadas.

Entre os vários exemplos que se podem recolher nesses países, contam-se iniciativas como:

- o envolvimento de funcionários em escolas locais para ajudar crianças nas suas tarefas escolares,
- limpeza de parque e reservas naturais,
- ajuda em asilos para idosos, hospitais, lares para deficientes, etc.,
- apoio a crianças carenciadas e a sem-abrigo,
- projectos de reintegração de desempregados crónicos no mercado de trabalho.

Na vizinha Espanha, o voluntariado empresarial teve um grande impulso a partir da aprovação pelo governo espanhol, em Julho de 1997, do *Plan Estatal de Voluntariado 1997-2000*, tendo a *Fundación Empresa y Sociedad* sido convidada a assumir um papel de estímulo e de coordenação das actividades de acção social empresarial desenvolvidas no país. Ainda que a participação das empresas e dos seus recursos humanos vá para além do voluntariado, este aspecto é particularmente valorizado no *Plan Estatal*, de que se destacam os seguintes objectivos:

- promover a incorporação de trabalhadores em acções voluntárias;
- promover a valorização da experiência de voluntariado dos trabalhadores em termos curriculares e/ou de progressão na carreira;
- introduzir programas de preparação para a reforma que incluam o voluntariado como uma forma útil de ocupação do tempo e das capacidades individuais;
- introduzir o fomento do voluntariado como um dos critérios que permitem avaliar a "excelência empresarial";
- promover a difusão da informação sobre o voluntariado em âmbitos profissionais;
- promover programas de formação para gestores de entidades prestadoras de serviço voluntário;
- promover o patrocínio e o mecenato relativamente às organizações sociais que impulsionem programas inovadores de voluntariado;
- promover a formação de voluntários;
- promover a doação de material e de equipamento que já não seja utilizado pelas empresas.

Em Espanha contam-se já por muitas dezenas as empresas que colaboram activamente em iniciativas de voluntariado empresarial, seja através de actividades por si directamente promovidas, seja através do envolvimento dos seus trabalhadores nessas actividades ou em outras por si escolhidas.

Cronologia do movimento da Responsabilidade Social da Empresa

- 1992** - O Príncipe de Gales dirige um discurso, em Davos, a oitocentos líderes empresariais sobre a responsabilidade social das empresas. Põe-se este ano em marcha uma rede de empresas, Business for Social Responsibility, cujo objectivo principal é apoiar as empresas no desempenho da sua responsabilidade social.
- É fundada nos EUA a Business for Social Responsibility, uma rede global para apoio às empresas que querem obter sucesso comercial respeitando valores éticos, pessoas, comunidades e ambiente.
- 1995** - É assinada a Declaração das empresas contra a exclusão social, promovida por Jacques Delors. Constitui-se a European Business Network for Social Cohesion.
- A empresa Body Shop publica o seu relatório Values Report.
 - É criado o World Business Council for Sustainable Development, uma rede de 140 empresas multinacionais que se comprometem a trabalhar para um desenvolvimento mais sustentado.
- 1998** - É nomeado Kim Howells, como Ministro dos Consumidores e da Responsabilidade Social das Empresas (Minister For Consumer Affairs and Corporate Social Responsibility). Entre as suas funções está a promoção da responsabilidade social das empresas.
- É criado em Lisboa o GRACE- Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial, rede de empresas que visa divulgar entre o meio empresarial a necessidade da adopção de políticas e de acções de responsabilidade social.
 - É apresentada a norma SA 8000, cujo cumprimento por parte de uma empresa garante a salvaguarda dos direitos básicos dos trabalhadores.
- 1999** - Lança-se o Dow Jones Sustainability Group Index, índice das 200 principais empresas cotadas nos mercados internacionais e publicamente comprometidas com programas de responsabilidade social (são de 68 sectores e de 22 países).
- Kofi Annan faz um apelo, no Forum de Davos, para que as empresas estejam atentas e promovam o rosto humano da globalização.
 - A ONU lança uma campanha chamada Global Compact para que as grandes empresas multinacionais apoiem o desenvolvimento sustentado.
- 2000** - Na Cimeira Europeia de Lisboa, os Chefes de Estado e de Governo lançam um apelo para que as empresas assumam as suas responsabilidades sociais.
- Realiza-se a primeira Conferência Europeia sobre a Responsabilidade Social da Empresa, organizada pela CSR Europe (Corporate Social Responsibility, antes chamada EBNSC, European Business Network for Social Cohesion), na qual se apresenta a Campanha 2005, para o Desenvolvimento Sustentado e o Progresso Humano.
 - Cria-se, em França, o Forum pour l'Investissement Responsable
 - Cria-se, em Portugal, a Rede Portuguesa de Empresas para a Coesão Social - RPECS, coordenada por Mão Neves Pereira e organiza-se o Seminário "Responsabilidade social da Empresa e Coesão Social".
 - O Trustee Act obriga as empresas britânicas gestoras de fundos de pensões a explicar as suas políticas relacionadas com investimentos de responsabilidade social.

Em Portugal, um estudo³ elaborado em 1997 através da realização de entrevistas a 48 empresas da área de Lisboa sinalizava que apenas duas empresas ofereciam a colaboração dos seus funcionários como forma de apoio à sociedade. No entanto, desde então a situação alterou-se significativamente. Em 1998, as empresas XEROX, BP, McDONALD'S, IBM, PAPEIS INAPA, ECLAT MARKETING e PARCERIAS EMPRESARIAIS E CONSULTADORIA juntaram-se para criar o **GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial**, com o objectivo de difundir entre a comunidade empresarial a necessidade de se adoptarem posturas e políticas de responsabilidade social nesta matéria. Entretanto, outras empresas têm igualmente desenvolvido acções de suporte à comunidade, quer através de um envolvimento institucional, quer facilitando e promovendo a participação dos seus trabalhadores em iniciativas de voluntariado, começando a ganhar força um sentido de consciência social e o desenvolvimento de práticas organizadas de envolvimento na sociedade, contribuindo para o seu desenvolvimento⁴.

Entretanto, sob o impulso da empresa Talentum, SA (que reúne trabalhadores seniores que se afastaram das empresas de origem) e com o apoio da rede europeia EBNSC (hoje CSR Europe), foi criada a Rede Portuguesa de Empresas para a Coesão Social - RPECS (PT, Talent Pool, CTT, TAP, LS, Metropolitano de Lisboa, Gestnave, NAV - empresas fundadoras).

A missão desta rede é impulsionar, coordenar e divulgar boas práticas de responsabilidade social das empresas portuguesas, tendente ao intercâmbio e à multiplicação dessas práticas no tecido empresarial português.

Segundo a RPECS, existem poucas práticas de voluntariado no seio das actividades de responsabilidade social das empresas. No entanto, a muito recente criação da Associação Mão Amiga, sob o impulso da Portugal Telecom, vem viabilizar um incremento do voluntariado empresarial, disponibilizando vários milhares de quadros empresariais.

Apesar de recente, este movimento deu passos muito importantes nos últimos cinco anos. Movimento da elite empresarial, o desafio que tem pela frente será o de ser capaz de desencadear boas práticas, de as difundir, fazendo alastrar um movimento mais geral, que conquiste muito maior número de empresários e de empresas para a assunção das suas responsabilidades sociais.

Os programas de acção comunitária mais comuns em Portugal têm passado pelas seguintes medidas:

incentivar os trabalhadores para que, em regime de voluntariado, intervenham em áreas de carências;

³ Lehman-Vogelweid, N. (1997). **Uma leitura da perspectiva empresarial relativamente ao envolvimento com a comunidade em Portugal**. Relatório não publicado.

⁴ Cf. Artigo "Empresas investem no voluntariado", Expresso, 02/06/2001, pág. 12-13.

facilitar aos trabalhadores a utilização de tempos de trabalho para acções de voluntariado;
angariar no seio da empresa, entre os trabalhadores, bens e materiais para as instituições locais mais carenciadas (creches, lares, etc.);
desencadear campanhas de recolha de fundos;
organizar visitas a hospitais, asilos, orfanatos, ou proporcionar aos residentes nessas instituições contactos com a comunidade;
distribuir alimentos e agasalhos a populações desfavorecidas e aos sem-abrigo;
participar em grupos de voluntariado para acções de âmbito formativo ou educacional;
aproveitar os conhecimentos especializados dos trabalhadores como uma forma potencial de apoio;
promover actividades de cariz cultural e recreativo, ou de defesa do ambiente e do património.

Não se pense, contudo, que o universo das empresas portuguesas que permitem ou incentivam os seus trabalhadores a desenvolver actividades em prol da comunidade seja elevado. Na prática, estaremos a falar de cerca de uma dúzia de empresas, sendo ainda voz corrente entre muitos empresários que "isso é assim lá fora mas cá o voluntariado não pega" ou que "os nossos funcionários já trabalham demais". Todavia, segundo o painel EXPRESSO/Eurexpansão⁵, "caso as empresas portuguesas concedessem um determinado período de tempo para realizar voluntariado, 69% dos portugueses estariam dispostos a aderir a essas acções".

Como se constata, aliás, mais do que a doação de fundos ou do que o exercício da "caridadezinha", a importância da *cidadania empresarial* situa-se ao nível do envolvimento dos recursos humanos nos projectos de intervenção na comunidade, assumindo-se como uma "ferramenta de gestão" tendo em vista aumentar o grau de satisfação dos trabalhadores e melhorar toda a envolvente social! Por outro lado, as empresas portuguesas são frequentemente estimuladas neste sentido pela vontade de estarem à altura de uma imagem nacional e sobretudo internacional de "empresa boa cidadã". Na opinião dos empresários cujas empresas se têm envolvido em iniciativas desta natureza⁶, o grande sucesso destes projectos parece estar não apenas no bem afectado à comunidade em que se intervém (escolas, hospitais, instituições de apoio a crianças, etc.), mas também no reflexo dentro da empresa em termos de "vantagens internas", nomeadamente, devido ao "orgulho" que os funcionários sentem por trabalharem numa empresa que apoia e se envolve em projectos "que não dão lucro" e que, por esse motivo, também os transforma em "profissionais de cidadania empresarial".

Recentemente a Associação Empresarial de Portugal – AEP apresentou à

⁵ Idem.

⁶ Cf. Artigo "Caridadezinha, não obrigado!", Semanário Económico, 03/11/2000.

⁷ Cf. Artigo "Sabe o que é a cidadania empresarial?", Semanário Económico, 10/11/2000.

sociedade portuguesa um documento de reflexão, intitulado "Uma Nova Ambição para Portugal", no qual dá um destaque muito significativo à responsabilidade social das empresas. Esta é vista como um elemento-chave do reforço do papel da sociedade civil. Às empresas, comunidades de pessoas, cabe atingir um objectivo bifonte: acrescentar valor, criando riqueza para todos os participantes na empresa, e prestar um serviço à sociedade em que está inserida.

Segunda a AEP, "uma das chaves para o incremento do desenvolvimento social e comunitário e para o fomento da coesão social é a cooperação entre as organizações sociais específicas, as empresas e Administração Pública. Habitualmente, as administrações públicas procedem a intervenções de tipo assistencial, para as quais os recursos afectos são cada vez mais escassos e, sobretudo, se exige que sejam melhor geridos. Vários governos europeus têm vindo a actuar muito decididamente neste campo, reforçando o vínculo entre competitividade e responsabilidade social da empresa, o que tem gerado efeitos multiplicadores na actividade económica e no desenvolvimento social. A multiplicação dos contratos Estado-Sociedade inscreve-se nesta tendência, que visa reforçar a eficiência da acção social e da solidariedade humana, em cada comunidade, cabendo ao Estado a iniciativa de cooperar com organizações cidadãs, para prosseguir o bem comum.

Estratégias de colaboração das empresas em actividades de acção social

Independentemente das estratégias próprias de suporte à comunidade que cada empresa assuma, parece assim existir uma crença comum de que a responsabilidade social representa um autêntico investimento. Numa época de forte competitividade, assumir o papel de "empresa-cidadã" acaba por se constituir como uma necessidade para as próprias empresas, que encaram a *cidadania empresarial* como uma vantagem competitiva face às restantes dada a reputação/imagem positiva que geralmente se associa a uma empresa com consciência social. Com efeito, estudos realizados em Espanha, nomeadamente⁸, mostraram que um dos objectivos das empresas que prestam voluntariamente serviços à comunidade é melhorar a percepção que as pessoas têm delas do ponto de vista da sua responsabilidade social. O que se revela, desde logo, uma tarefa difícil, pois mesmo em Espanha – onde o *voluntariado empresarial* tem já uma certa expressão – apenas um número muito residual de pessoas consegue mencionar nomes de empresas que se destaquem pela sua acção social.

Se é verdade que os cidadãos estão dispostos a premiar as empresas socialmente responsáveis, revela-se importante, por isso, que as empresas encontrem e

⁸ Fundación Empresa y Sociedad (2001). **Premier ranking de las empresas mejor percibidas por su acción social**. Madrid.

desenvolvam as estratégias mais adequadas para ganhar visibilidade. Uma publicação editada pela rede **CECILE (Coordinating Employee Community Involvement Links in Europe)**⁹ através da Fundación Empresa y Sociedad (com sede em Madrid), faz uma apresentação detalhada das várias possibilidades de colaboração das empresas e dos seus recursos humanos no domínio da acção social empresarial¹⁰. Podem, desde logo, dividir-se essas actividades em dois grandes tipos: actividades promovidas pelos trabalhadores e actividades promovidas pela empresa, muito embora com frequência esta distinção se dilua e as actividades acabem por ser de iniciativa conjunta.

Actividades promovidas pelos trabalhadores

- A) *Financiamento de projectos sociais*
Os trabalhadores dão uma contribuição, económica ou em espécie, para uma causa previamente seleccionada, cabendo à empresa gerir essas contribuições e encaminhá-las para o destino.
- B) *Criação de grupos de apoio social*
Os trabalhadores organizam-se em grupos de voluntários que se distribuem por várias causas ou programas previamente delimitados e que correspondam às suas expectativas de intervenção.
- C) *Assessoria técnica voluntária*
Os trabalhadores (com autorização da empresa) oferecem um determinado número de horas de trabalho às organizações com as quais colaboram, dando-lhes uma assessoria técnica voluntária.
- D) *Organização de um dia de trabalho voluntário*
Todos ou alguns trabalhadores concentram-se num dado projecto social durante um dia de trabalho ou num fim-de-semana, constituindo uma autêntica força de "trabalho de choque" para a realização de uma determinada actividade, normalmente trabalhos físicos não relacionados com a actividade da empresa e que fomentam o trabalho em equipa.
- D) *Trabalho voluntário*
Em resposta a convocatórias feitas nesse sentido pela empresa, os trabalhadores oferecem o seu tempo livre para desempenhar actividades em regime voluntário.

promovidas pelos trabalhadores citadas na referida publicação, podem destacar-se os seguintes:

- em 1998, os trabalhadores da *Arthur Andersen* contribuíram monetariamente para a reabilitação de um centro de saúde dos "Médicos Sem Fronteiras" que fora afectado pela passagem de um furacão, tendo a empresa completado os recursos financeiros necessários para cobrir o custo total da reabilitação;
- em 1997, 35% dos funcionários do *Barclays Bank* apoiaram uma campanha de vacinação na Bolívia e, em 1998, um funcionário da empresa percorreu 100 Km (por cada Km percorrido os colegas "oferciam" um determinado valor) para arrecadar fundos para um projecto de luta contra a tuberculose na Mauritânia;
- o projecto 0,25 é uma iniciativa dos funcionários do *Canal +* através do qual os aderentes dedicam 0,25% do seu salário mensal a projectos sociais que eles mesmos identificam e seleccionam;
- vários empregados dos centros comerciais *Continente* decidiram em 1998 renunciar ao seu "cabaz de Natal" em favor de desalojados de um terramoto na América Central;
- o "Dia Solidário" é uma iniciativa dos funcionários da *Unión Fenosa*, que voluntariamente dedicam um dia do seu salário ao financiamento e projectos sociais em países onde a empresa está presente;
- "Do coração" é uma iniciativa dos trabalhadores da *AXA Seguros* que conta com a adesão de 450 voluntários, os quais colocam a sua experiência e a sua competência técnica ao serviço de diversos organismos e projectos de apoio social;
- a iniciativa "Especial Solidariedade" foi lançada em finais de 1998 pela *Unión Fenosa*, permitindo que trabalhadores voluntários pudessem deslocar-se por períodos de três meses (mantendo o respectivo salário) a zonas afectadas pelo furacão Mitch, desempenhando aí o seu trabalho técnico;
- em 1995, 25 trabalhadores da *KPMG* (incluindo o socio-director) desenvolveram um programa de colaboração com um hospital, que incluía a limpeza e o arranjo de uma sala de jogos, bem como a organização informática de materiais administrativos e de formação; desde 1996, mais de 20 equipas têm colaborado em programas semelhantes de trabalho.

De entre os exemplos concretos (referidos à realidade espanhola) de actividades

⁹ A rede CECILE é uma organização de cariz europeu, implantada em 18 países (incluindo Portugal), cujas actividades se destinam a promover, a desenhar e a apoiar a gestão de programas em empresas interessadas em colaborar com os seus recursos humanos em iniciativas de acção social empresarial.

¹⁰ Cecile Network / Fundación Empresa y Sociedad (s/d). **Posibilidades de colaboración entre la empresa y sus recursos humanos en la acción social empresarial.** Madrid.

Empresas do mundo mais valorizadas pela sua responsabilidade social:

1	BP	Reino Unido
2	Ben & Jerry's	EUA
3	Body Shop	Reino Unido
4	Marks & Spencer	Reino Unido
5	McDonald's	EUA
6	Cisco Systems	EUA
7	Hewlett Packard	EUA
8	Johnson & Johnson	EUA
9	Microsoft	EUA
10	Nokia	Finlândia
11	IBM	EUA
12	Merck	EUA
13	Philip Morris	EUA
14	Sainsbury	Reino Unido
15	Starbucks	EUA

Actividades promovidas pela empresa

- F) *Participação na estrutura directiva de organizações sociais*
A participação formal de profissionais da empresa na estrutura directiva de organizações sociais permite conhecer melhor o contexto envolvente da empresa e adquirir uma visão mais especializada acerca das formas de ajuda mais pertinentes sob o ponto de vista social.
- G) *Tutorias*
As tutorias junto de pessoas individuais ou de organizações sociais devem permitir ajudar as pessoas e organizações em aspectos como a adequação da sua actividade com base em parâmetros empresariais ou a desenvolver estratégias de obtenção de financiamentos.
- H) *Formação de profissionais de organizações sociais*
O objectivo é colaborar voluntariamente na formação de profissionais que já trabalham ou venham a trabalhar em organizações sociais, podendo essa formação abranger aspectos de natureza técnica ou ao nível de competências básicas.
- I) *Apoio directo a organizações sociais*
O envolvimento directo das empresas em actividades de apoio a uma organização social em concreto, durante um determinado

período de tempo, deve estar preferencialmente ligado à resolução de problemas reais existentes nessa organização e ser submetido a uma avaliação contínua dos resultados que venham a ser alcançados.

- J) *Cedência de materiais, equipamentos e instalações*
A cedência de materiais e equipamentos que já não são utilizados, bem como o empréstimo de instalações para eventos de várias ordens organizados por entidades de apoio social, constitui uma possibilidade de colaboração de fácil concretização.

De entre os exemplos concretos (referidos maioritariamente à realidade espanhola) de actividades promovidas pelas empresas citadas na referida publicação, podem destacar-se os seguintes:

- as empresas *Argentaria*, *JP Morgan* e *United Distillers & Vintners España* têm programas semelhantes de doação de equipamentos informáticos e de mobiliário usado a organizações sociais;
- a *AXA Seguros* cede as suas instalações a título gratuito para que as organizações sociais com quem trabalha possam realizar reuniões, sessões de trabalho e de formação, exposições, etc.;
- uma série de empresas de consultoria espanholas oferece o trabalho dos seus advogados, contabilistas e fiscalistas para responder a necessidades específicas de organizações sociais em assuntos como a liquidação de impostos, a modificação de estatutos, a realização de contratos, etc.;
- em 1996, *Barclays UK* pôs em marcha um programa piloto de formação técnica em organizações sociais no qual participaram voluntariamente oito directores da empresa; este programa passou a nacional em 1998, envolvendo dezenas de trabalhadores da companhia;
- o plano de acção social da *KPMG* contempla: a) um serviço de prestação de assessoria técnica gratuita a organizações sociais; b) um "banco de tempo", que permite afectar um dado número de horas/ano por empregado para a realização de projectos sociais, c) tutorias de directores de organizações sociais, mediante as quais estes directores são apoiados em tarefas relativas à gestão empresarial e financeira, políticas de pessoal, etc.;
- a *British Telecom* desenvolve um programa de apoio a alunos de escolas situadas em meios desfavorecidos, tendo actualmente mais de 200 funcionários a desempenhar funções de animadores de formação junto desses alunos; este envolvimento é avaliado periodicamente mediante questionários administrados a todos os implicados, comprovando que estes programas geram importantes benefícios para os alunos, tanto no plano educativo como social.

Como já acima referimos, logo na introdução geral a esta problemática, há barreiras claras à proliferação das práticas de responsabilidade social nas

empresas. Um estudo feito pelo Business in the Community e pelo National Council for Voluntary Organisations, do Reino Unido, analisa os factores que podem contribuir para uma menor participação de empresas nesta perspectiva de actuação social. Por um lado, parece estar o facto de ser mais fácil para as empresas fazer doações em dinheiro, sobretudo porque requerem a afectação de muito menos recursos. Outra barreira é a falta de informação. Outra é a possível criação de diferenças entre os trabalhadores, gerada pelo facto da empresa dar benefícios a uns e não dar a outros, para virem a exercer acções de voluntariado.

Alguns estudos revelam também que muitos empresários até poderiam envolver-se em práticas de responsabilidade social, mas tal oportunidade nunca surgiu nas empresas, como um projecto apresentado e defendido por alguma organização externa (já que do interior da empresa, autonomamente, nunca tal hipótese se levantou).

No caso das PME, advoga-se ainda a falta de tempo, de dinheiro e de recursos humanos. Mas, em muitos casos, a barreira é também o choque de culturas e a desconfiança que revelam muitos dos que promovem iniciativas de carácter social e comunitário face aos empresários, que são vistos muitas vezes como empreendedores-predadores, que desenvolvem práticas contrárias ao bem comum. As parcerias não são, por isso, processos fáceis de estabelecer em tal contexto cultural.

O estudo produzido por Norma Lehmann-Vogelweid sobre o caso português (Uma leitura da perspectiva empresarial relativamente ao envolvimento com a comunidade em Portugal, 1997), evidencia também a novidade que esta problemática envolve para a maioria das empresas por si entrevistadas. A ligação a objectivos de marketing, a projecção da imagem/reconhecimento da marca e o alcance de um bom relacionamento com as autoridades locais são as três principais razões invocadas pelos empresários para a dádiva de fundos a projectos que lhes são endereçados.

As contribuições destas empresas traduzem-se, por ordem decrescente, em donativos financeiros, em produtos e serviços e em donativos de equipamento. Em termos de obstáculos, as empresas portuguesas entrevistadas apontam ainda quer o desconhecimento que têm da maioria das entidades que solicitam apoio, a falta de informação sobre a sua idoneidade, quer o facto de não estar difundido em Portugal o conceito de que as empresas podem ser parceiras do desenvolvimento social, a par das ONG e da administração pública, quer ainda o facto dos incentivos fiscais aos donativos serem manifestamente insuficientes.

Apresentação de casos práticos de voluntariado empresarial em Portugal

PORTUGAL TELECOM

A PORTUGAL TELECOM (PT) tem em curso um projecto de *cidadania empresarial* cujos contornos passam pelo desenvolvimento de iniciativas muito variadas. Ao longo de um ano, a PT dispõe de 18.000 dias de voluntariado para gastar, o que significa que cada um dos seus cerca de 18.000 trabalhadores dispõe de um dia de trabalho pago para desenvolver acções de solidariedade.

Tendo como objectivo a realização de uma a duas iniciativas por mês (em especial com crianças, idosos e deficientes), podem enumerar-se as seguintes actividades já desenvolvidas pela PT durante o corrente ano:

- em Abril, 30 funcionários (entre os quais o presidente do Grupo PT) levaram 96 crianças carentes e portadores do vírus da Sida a visitar o Oceanário de Lisboa,
- em Maio, 20 funcionários associaram-se ao "Impact Day" da Deleute Consulting e foram arrancar acácias para a serra de Sintra,
- ainda em Maio, 6 funcionários foram pintar o muro da casa da Assistência Médica Internacional, em Cascais.

Entretanto, o Grupo PT lançou o projecto "Mão na Mão", que conta também com a participação das empresas/Instituições SIEMENS, IBM, INESC, TELEMANUTENÇÃO, EUROSISTEMA e RH EDITORA (ver recorte de jornal). A filosofia do projecto "Mão na Mão" consiste na cedência, por estas entidades, de um dia de trabalho dos empregados que o desejarem, para a realização de acções sociais e comunitárias, sem qualquer perda de salário ou de regalias.

JAZZTEL

A JAZZTEL, empresa de telecomunicações, desenvolve actualmente o Projecto Cidadania (<www.jazzcidadania.org>), o qual nasceu da vontade de conhecer e ajudar a zona geográfica onde a sede da empresa está implantada. Mais do que dar uma ajuda financeira, pretende-se com este projecto permitir que os colaboradores da JAZZTEL se envolvam nas acções a realizar junto das instituições locais, disponibilizando as suas capacidades para as causas escolhidas.

A primeira destas causas consiste no apoio a uma instituição de recolhimento de crianças em risco, abandonadas e vítimas de exclusão social - "Ajuda de Berço" -, o qual tem vindo a materializar-se nas seguintes actividades: campanhas de recolha de roupas e bens alimentares, visitas à instituição, realização de uma festa para as crianças da instituição no Dia Mundial da Criança (para a qual foram convidados também os filhos dos colaboradores da empresa), desenvolvimento do site da "Ajuda de Berço", contribuição "on-line" (<www.jazzcidadania.org/colo/>) e pagamento das chamadas telefónicas da instituição. A JAZZTEL tem ainda funcionado como um catalisador para o envolvimento de outras empresas, funcionando como intermediário entre a "Ajuda de Berço" e outras entidades cuja actividade pode revelar-se de utilidade para a instituição. A contribuição dada a esta causa é, pois, de dois tipos: da empresa e individual, sendo que a participação de cada trabalhador nestas iniciativas é absolutamente livre e voluntária e que o tempo nelas despendido é assumido pela JAZZTEL como tempo de trabalho.

Uma outra frente de acção do Projecto Cidadania consistirá, a partir de Setembro de 2001, na criação de um Centro de Formação para crianças carenciadas, no âmbito do qual cada trabalhador voluntário irá utilizar horas de trabalho (à 6ª feira à tarde) para dar explicações e/ou ministrar cursos de informática a crianças que frequentam ATL's da zona onde a empresa está sediada.

Para a JAZZTEL, é importante que os colaboradores que se dispõem a ser voluntários se identifiquem com os projectos no qual se envolvem, retirando prazer do facto de estarem a ajudar e satisfação por pertencerem a uma empresa que apoia e sustenta iniciativas desta natureza.

CTT

Os CTT têm desenvolvido variadas acções que se enquadram num âmbito geral de acção social. Destacam-se: a prevenção e recuperação de trabalhadores com problemas de álcool ou drogas; colocação laboral de reclusos, em "regime aberto, voltado para o exterior" (em protocolo com a Direcção Geral dos Serviços Prisionais); colocação laboral de indivíduos portadores de deficiência.

XEROX

A XEROX definiu um programa de suporte à comunidade através do qual incentiva os seus trabalhadores a que, em regime de voluntariado, intervenham em áreas de carência utilizando para tal tempos de trabalho. Os funcionários angariam materiais para as instituições locais mais necessitadas (creches e asilos), definem programas de visita a hospitais, orfanatos, asilos e prisões, distribuem alimentos e agasalhos aos sem-abrigo e participam em grupos de alfabetização de adultos e promoção da leitura.

BP

A multinacional BP desenvolve em Portugal um programa através do qual, em parceria com as CERCI, dá formação a jovens deficientes para facilitar a sua inserção no mercado de trabalho em domínios de trabalho como a lavagem de automóveis ou a jardinagem. Em conjunto com a Fundação Bandeira Azul, apoia também as escolas a aderirem a um programa ecológico que assenta no tratamento de lixos.

CIRES

A CIRES, empresa do sector das resinas, permite aos funcionários mais velhos, próximos da reforma, a oferecerem dias de trabalho (sem limite anual) a três escolas da zona onde a fábrica está implantada, desenvolvendo aí aulas e sessões em matérias do domínio ambiental.

MICROSOFT

A MICROSOFT não desenvolve qualquer projecto específico de voluntariado mas procura dar liberdade aos seus trabalhadores para a realização de acções sociais. A empresa não estabelece um número limite de horas, pedindo apenas aos trabalhadores que a participação nessas acções não entre em conflito com as responsabilidades profissionais.

FARMACÊUTICA ROCHE

Ainda em 1998, foi lançado um projecto de voluntariado em que cada funcionário dispunha de três horas por semana para a colaboração em iniciativas de carácter social. A possibilidade de utilização das três horas semanais mantém-se e a ROCHE, enquanto empresa, tem participado em acções pontuais como a distribuição de cabazes alimentares e a realização de acções de formação.

TNT

A TNT, empresa de distribuição de correio expresso, é um bom exemplo de uma empresa que utiliza o seu *know-how* para causas sociais, colocando a sua rede de transporte à disposição de organizações de solidariedade. Assim, procede à recolha de radiografias para a Assistência Médica Internacional junto das farmácias e entrega à Cruz Vermelha cargas com destino desconhecido quando estas são compostas por bens primários.

Requisitos e benefícios do voluntariado empresarial

Como em qualquer área de actuação empresarial, também esta necessita de planificação e de um desenho prévio do tempo e dos recursos que se pensa envolver na execução dos projectos identificados. É fundamental clarificar os objectivos, as actividades e os modos de gestão das iniciativas. Assim, os principais aspectos a ter em conta para a implementação de programas de voluntariado empresarial são os seguintes:

- **Bases de partida:** é importante perceber de que tipo de programa se trata, que tipo de apoio vai ser proporcionado pela empresa e/ou pelos seus trabalhadores, quem o vai coordenar se for assumido como um "projecto de empresa", que tempo e recursos humanos e financeiros vai implicar.
- **Condições do contexto:** é importante verificar se existem outras organizações e empresas que possam ser chamadas a colaborar, se iniciativas similares já estão a ser desenvolvidas noutros lugares e, se assim for, que resultados têm sido obtidos e com que dificuldades se têm deparado.
- **Prioridades e expectativas dos trabalhadores:** é importante analisar se o programa recolhe a "simpatia" dos trabalhadores, isto é, se está dentro das suas prioridades e expectativas de colaboração, pelo que doutra forma será difícil obter a sua adesão.
- **Comunicação interna:** é importante prever como vai ser o programa apresentado aos trabalhadores (como uma iniciativa deles, da empresa ou conjunta?), como vão ser as modalidades de participação, como vai ser estimulada e mantida a motivação dos trabalhadores e como vão ser comunicados os resultados entretanto alcançados.
- **Gestão e administração:** é importante verificar que gestão e administração vai requerer a implementação do programa e quem a vai assumir.
- **Acompanhamento e avaliação:** é importante prever que sistema vai ser seguido para efectuar o acompanhamento e a avaliação do programa, que pessoas aí vão estar implicadas e de que forma os trabalhadores serão informados desse trabalho, por forma a sentirem que o seu trabalho voluntário está realmente a "valer a pena".

Os programas de *voluntariado empresarial* desenvolvidos quer pelos trabalhadores, quer directamente pelas empresas, comportam benefícios que se podem caracterizar a diversos níveis:

A) Ao nível da empresa

- é um factor gerador do desenvolvimento de uma "cultura de empresa" assente na responsabilidade social,
- incrementa a motivação dos seus colaboradores,
- favorece a comunicação interna,
- permite que as pessoas adquiram uma visão mais ampla do "ambiente" que rodeia a empresa,
- permite eliminar barreiras entre departamentos,
- contribui para a melhoria da imagem externa,
- aumenta o grau de relação da empresa com o contexto envolvente.

B) Ao nível dos trabalhadores

- aumenta e melhora as relações interpessoais,
- proporciona uma outra perspectiva da função do trabalho quotidiano,
- permite conhecer novas realidades sociais,
- gera satisfação pessoal e incrementa a auto-estima e a confiança nas capacidades pessoais,
- estimula a criatividade,
- permite desenvolver e pôr em prática novas capacidades,
- permite desenvolver interesses pessoais.

Responsabilidade Social e Competências

As práticas do voluntariado e da responsabilidade social, mais genericamente, desenvolvem importantes competências nos actores nelas envolvidos. Estas competências, de ordem pessoal e social, são também muito significativas para as práticas laborais dos trabalhadores e dos dirigentes empresariais.

Um estudo realizado pelo Conference Board, dos EUA, sobre os efeitos do

envolvimento comunitário dos trabalhadores sobre as suas atitudes e competências, evidencia que há um conjunto de competências específicas que se desenvolvem:

- competências de comunicação;
- competências organizacionais e de gestão do tempo;
- competências de relacionamento interpessoal, tais como negociação, saber ouvir, prestar atenção;
- capacidade de prestar contas e de avaliar;
- competências de planeamento;
- competências de orçamentação;
- competências de sobrevivência, tais como gestão do stress, estabelecer prioridades.

Adicionalmente, o mesmo estudo revela que as práticas do voluntariado social desenvolvem nos trabalhadores disposições e atitudes nos seguintes domínios:

- aumento do trabalho em equipa e do respeito pela diversidade;
- maior capacidade de inovação para responder a dificuldades concretas;
- aumento da capacidade para calcular o risco;
- alargamento do sentido comunitário e da participação cívica;
- afirmação das capacidades pessoais;
- maior resistência aos sentimentos de isolamento e alienação.

Vários outros estudos enfatizam também o desenvolvimento das capacidades dos trabalhadores em cooperarem e trabalharem em equipa com os seus colegas, além do fomento do pensamento criativo e, em geral, das competências de comunicação. Os empregadores afirmam haver ganhos sensíveis de eficiência nos postos de trabalho.

C) Ao nível da sociedade

- facilita o entendimento e a colaboração entre diversos agentes sociais;
- permite a realização de tarefas de promoção do bem comum que, de outra forma, não seriam executadas;
- apoia a formação e a profissionalização das organizações sociais;
- permite ampliar os recursos de voluntariado existentes;
- põe ao serviço dos mais desfavorecidos conhecimentos qualificados;
- melhora a vida nas comunidades locais.

Poderemos, finalmente, sintetizar alguns aspectos-chave para o êxito das iniciativas de *voluntariado empresarial*, como sejam:

1. o apoio explícito da direcção da empresa
2. a aplicação de princípios de gestão profissional do programa
3. a compreensão e o apoio dos quadros intermédios
4. um cuidado especial com a comunicação interna das realizações
5. uma planificação detalhada dos procedimentos
6. a coordenação das actividades
7. a adopção pelos trabalhadores do programa "como sendo seu"
8. o acompanhamento e a avaliação sistemáticos
9. uma assessoria externa especializada
10. o reconhecimento e o agradecimento a todos os participantes.

II PARTE

VALORIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS EM ACTIVIDADE DE VOLUNTARIADO NAS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO PROFISSIONAL

"A participação em acções de voluntariado (...) é uma das actividades a que um candidato ao primeiro emprego pode recorrer para valorizar o seu currículo, ao mesmo tempo que se enriquece a nível pessoal". (In CD-Rom **Guia do 1º Emprego**, Grupo Forum.)

Ter um curso superior ou outro tipo de formação numa determinada área de actividade profissional é, naturalmente, uma mais-valia para qualquer candidato a um emprego. No entanto, nos tempos que correm, possuir um bacharelato ou uma licenciatura, por si só, pode não ser suficiente para enfrentar com segurança os processos de recrutamento profissional que as empresas utilizam para recrutar os seus colaboradores. Para além da formação escolar, profissional ou académica de base, o indivíduo deverá ter a preocupação de enriquecer o seu currículo – principalmente quando está em início de carreira –, podendo o desempenho de actividades de voluntariado constituir um passo muito importante nesse sentido.

Nem as escolas nem as empresas ensinam tudo. Sobretudo no caso de uma pessoa que nunca trabalhou, é difícil saber como se comportar no posto de trabalho, o que é cumprir um horário, trabalhar em equipa ou lidar com as pessoas num contexto mais formal. Todas estas competências organizacionais e sociais levam tempo a adquirir e não se aprendem habitualmente nas escolas ou nas universidades. Ao proporcionar o contacto com uma gama muito diversificada de experiências que têm em comum a melhoria das condições de vida dos membros de uma comunidade, o trabalho voluntário pode facilitar o desenvolvimento de competências a vários níveis, incluindo o profissional. Com efeito, o trabalho voluntário exerce um efeito pedagógico e formativo naqueles que o exercem, oferecendo oportunidades para que o indivíduo se torne cada vez mais qualificado e, com isso, mais apto para enfrentar uma situação de recrutamento profissional.

Actualmente, a qualquer candidato a um emprego é pedida uma elevada aptidão na sua profissão e a capacidade de ser flexível. Esta flexibilidade é tanto mais alcançada quanto mais desenvolvidas forem as suas competências individuais, o que por sua vez reforça a respectiva empregabilidade. De novo, o trabalho voluntário poderá facilitar a aquisição desta flexibilidade, na medida em que permite às pessoas desenvolver a noção de que "podem aprender tudo" e de que "podem fazer coisas" que não tenham directamente a ver com as suas qualificações profissionais. Desde o apoio a crianças, doentes ou

deficientes à promoção cultural ou humana, ao aconselhamento e promoção de actividades para os mais abandonados, marginalizados ou limitados pela doença, idade ou situação económica, desde a organização de colóquios ou passeios para ocupação de tempos livres à promoção e defesa do património natural e cultural, o trabalho voluntário surge como um óptimo campo de aprendizagem e de exercício de competências como a persistência, o sentido de responsabilidade, a atitude de colaboração ou a entreatajuda.

Um mapa das competências valorizadas nas práticas de recrutamento profissional

Há hoje um conjunto de competências que são apontadas como particularmente relevantes para o exercício profissional, seja qual for o ramo de actividade considerado. Assim, para além do domínio de competências técnicas relacionadas com o desempenho concreto de uma profissão, há um leque de "novas competências" (*soft-skills*) relacionadas com as atitudes, os comportamentos, as disposições pessoais e o relacionamento interpessoal, que se revelam fundamentais para aumentar a empregabilidade dos indivíduos, sobretudo dos mais jovens. Estudos recentes¹¹ têm mostrado que, no recrutamento de novos empregados, se atribui cada vez maior relevância a competências de natureza comportamental (como "ser responsável e empenhado", "autonomia", "relacionamento interpessoal" e "capacidade de enquadramento organizacional"), independentemente do sector de actividade económica considerado

Segundo Feldman *et al.* (1991)¹², essas competências são as seguintes:

- capacidade de pensamento associativo (refere-se à capacidade de compreender a inter-relação entre questões económicas, sociais, políticas, etc., integrando-as no respectivo trabalho),
- independência (refere-se à capacidade de trabalhar de forma autónoma e de saber utilizar de forma inteligente a liberdade individual),
- atitude de cooperação (refere-se à capacidade de comunicar e de trabalhar em equipa),
- flexibilidade (refere-se à capacidade de se libertar dos "padrões de aprendizagem" básicos e de se adaptar a novas condições),
- capacidade de transferência (refere-se à capacidade de aplicar a teoria na prática, de aplicar os conhecimentos prévios a novas situações),
- espírito de abertura para aceitar as críticas (refere-se à capacidade de aceitação de críticas justificadas, à capacidade de discutir mal-entendidos, ao reconhecimento dos próprios limites e à admissão dos próprios erros).

¹¹ Azevedo, J., Fonseca, A., Medeiros, G. (1999). *Necessidades de formação para a sociedade da informação*. Manuscrito não publicado.

¹² Feldman, B., Kluger, J., Langenbeck, . (1991). *Novas orientações para a formação profissional na Europa*. In B. Nyhan (Ed.), *Desenvolver a capacidade de aprendizagem das pessoas*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.

Estas "novas competências" podem ser agrupadas em quatro grupos:

A. COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS

Ser capaz de ter um bom relacionamento com colegas e chefias
Ter capacidade de diálogo e de negociação
Ser honesto e íntegro

B. COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Ser responsável e empenhado no trabalho
Ser dinâmico e motivado
Ter vontade para aprender, em todos os momentos

C. COMPETÊNCIAS DE ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL

Ser pontual e assíduo
Saber trabalhar em equipa
Saber aplicar orientações superiores

D. COMPETÊNCIAS DE AUTONOMIA

Ser autónomo e possuir espírito de iniciativa
Saber resolver problemas novos
Ser criativo e ter capacidade de inovação

Evidentemente que a aprendizagem destas competências dificilmente se realiza no quadro fechado de um subsistema social. Elas aprendem-se ao longo da vida, em múltiplos contextos, podendo aqui justamente situar-se o papel que as actividades de voluntariado podem desempenhar enquanto oportunidades promotoras da aprendizagem de *soft-skills*. Com efeito, sobretudo no âmbito de projectos de voluntariado baseados em trabalho de equipa, os indivíduos podem treinar e aperfeiçoar algumas das competências atrás assinaladas através da cooperação, da criatividade, da resolução de problemas, da comunicação de resultados.

Competências desenvolvidas em actividades de voluntariado

É possível apontar exemplos diversos de actividades de voluntariado incentivadoras do desenvolvimento de “novas competências”. De todos eles, no entanto, o que é importante aqui reter é o papel crucial do próprio acto de “realizar voluntariamente actividades em ordem ao bem comum”, com tudo o que isso implica em termos de fomento da capacidade empreendedora, da capacidade crítica e criativa, da capacidade de iniciativa, da capacidade de comunicação e de cooperação.

O elevado potencial de benefícios do desempenho de actividades de voluntariado no desenvolvimento de competências úteis para a vida profissional é amplamente salientado num estudo do *Institute for Volunteering Research* (Inglaterra)¹³ a partir da análise de casos concretos. As competências aí apontadas são as seguintes:

- competências de comunicação,
- competências de organização e de gestão do tempo,
- competências de diálogo e de negociação interpessoal,
- competências de planeamento,
- competências de avaliação,
- competências de gestão do *stress*.

Em simultâneo, é ainda avançada a ideia segundo a qual as actividades de voluntariado podem constituir uma oportunidade particularmente útil para o desenvolvimento de atitudes nos seguintes domínios:

- compreensão dos colaboradores e respeito pela diversidade,
- abordagens inovadoras em resposta a dificuldades,
- sentido de responsabilidade social,
- apreciação dos contributos proporcionados pela equipa,
- afirmação das capacidades pessoais e da força de vontade.

Todas estas competências potencialmente susceptíveis de serem desenvolvidas através do desempenho de actividades de voluntariado correspondem, no seu conjunto, às *soft-skills* que os empresários e os empregadores em geral tendem a valorizar nos processos de recrutamento profissional. Podemos afirmar, assim, que o envolvimento em actividades de voluntariado contribui para reforçar a empregabilidade e, dessa forma, aumentar as possibilidades de obtenção de um emprego por parte de todos aqueles que, movidos pela vontade de desempenhar um trabalho útil sob o ponto de vista social e comunitário, acabam também por crescer sob o ponto de vista da sua identidade profissional.

¹³ Lukka, P. (2000). *Employee volunteering: A literature review*. London: Institute for Volunteering Research.

Estudo

A realização de um estudo sobre a valorização das competências desenvolvidas em actividades de voluntariado nas práticas de recrutamento profissional visa, como principal objectivo, compreender quais as competências valorizadas nos actos de recrutamento nas empresas que mais directamente poderão estar associadas ao exercício de actividades de voluntariado. Para este efeito, foi elaborado um Questionário (em Anexo) e enviado para um conjunto seleccionado de 67 empresas de grande e média dimensão de todo o país, bem como para 33 empresas de recrutamento e selecção de pessoal. Foram recebidas 20 respostas, das seguintes empresas:

- Desco
- Maronagrês
- Revigrês
- Symington
- Delphi
- Sogrape
- Coelima
- Yazaki Saltano
- Selgec
- Lactogal
- FDO – Construções
- Unicer
- Auto-Sueco
- MPI Worldwide
- Accenture
- ONI – Telecom
- Hay Selecção
- Sonae SGPS
- Vicaima
- PT Comunicações

As respostas obtidas às questões enunciadas no Questionário foram as seguintes:

1. Acha que as competências desenvolvidas em acções de voluntariado valorizam um *Curriculum Vitae* ?

Todas as empresas que responderam fizeram-no de modo positivo, tendo 7 delas referido que isso acontece para qualquer candidato a um emprego e 13 que essa valorização ocorre sobretudo no caso dos jovens candidatos com pouca experiência profissional.

2. De uma forma geral, quando a sua empresa efectua uma apreciação curricular para recrutamento profissional, valoriza as competências desenvolvidas em acções de voluntariado ?

Quatro empresas disseram “não” e das restantes - que responderam afirmativamente -, 6 afirmaram que valorizavam “pouco” e 10 “bastante”. As competências mais valorizadas na apreciação curricular são as seguintes (por ordem decrescente):

- Trabalho em equipa
- Espírito empreendedor/de iniciativa
- Relacionamento interpessoal
- Liderança
- Resolução de problemas
- Empenhamento
- Adaptação a novas situações
- Comunicação
- Organização
- Criatividade
- Autonomia

Os tipos de acções de voluntariado mais valorizadas pelas empresas para efeitos de apreciação curricular são os seguintes (por ordem decrescente):

- Cooperação para o desenvolvimento
- Solidariedade e Economia Social
- Assistência Social/Humanitária
- Educação/Formação
- Desporto/Actividades recreativas
- Defesa do meio ambiente
- Apoio a grupos desfavorecidos
- Cívicas/Associativas/Sindicais
- Cultura/Arte/Ciência
- Actividades religiosas
- Hospitais/Lares de idosos
- Defesa do consumidor

3. Para que sector(es) e área(s) de actividade profissional considera que o desempenho de acções de voluntariado pode revelar-se mais determinante para a aquisição de competências úteis à vida profissional ?

O desempenho de acções de voluntariado pode ser determinante para a aquisição de competências úteis para o exercício de actividades profissionais sobretudo no sector dos Serviços (12 respostas) e do Comércio (6 respostas). O sector da Indústria obteve 3 respostas e 4 empresas responderam “todos os sectores”.

Quanto às áreas de actividade profissional, a área das Actividades de chefia/coordenação obteve uma aprovação expressiva (17 respostas), não conseguindo as restantes áreas ir além das duas respostas.

SÍNTESE

Em síntese, realçando as tendências apontadas por este estudo, pode afirmar-se que as competências desenvolvidas através do envolvimento em actividades de voluntariado são valorizadas pelas empresas nas práticas de recrutamento profissional:

- a) de jovens candidatos com pouca experiência profissional;
- b) nos seguintes domínios de competências: trabalho em equipa, espírito empreendedor/de iniciativa, relacionamento interpessoal, liderança, resolução de problemas;
- c) adquiridas através do envolvimento em acções de voluntariado preferencialmente dos seguintes tipos: Cooperação para o desenvolvimento, Solidariedade e Economia Social, Educação/Formação, Desporto/Actividades recreativas;
- d) para o desempenho de funções profissionais no sector dos Serviços;
- e) para o exercício de actividades de chefia/coordenação.

CONCLUSÕES

Apesar de estarmos perante um trabalho exploratório, característica que lhe é conferida quer pela recente introdução, entre nós, da problemática específica do voluntariado social e da responsabilidade social das empresas quer pelo facto de se ter empreendido apenas uma abordagem inicial da temática, é possível e útil registar algumas conclusões.

1º - As práticas de voluntariado social são escassas no meio empresarial português e começam a abranger, nos últimos cinco anos, uma elite empresarial.

2º - Constituíram-se, em Portugal, à semelhança dos movimentos idênticos existentes na Europa, Redes Empresariais para a dinamização da responsabilidade social das empresas, o que configura plataformas de sensibilização e de acção que podem vir a provocar o alastramento do movimento ao meio empresarial português, mormente pela via da difusão de boas práticas.

3º - O conceito de responsabilidade social empresarial, no qual se incluem as práticas sociais de voluntariado, contém ainda uma grande amplitude e volatilidade, pela sua matriz polissémica, embora tenha a força de um "efeito alavanca" de renovação de práticas sociais das empresas.

4º - As empresas portuguesas inquiridas valorizam muito pouco as práticas de voluntariado nas suas acções de recrutamento profissional e quando o fazem é nos casos em que os candidatos são jovens e com pouca experiência profissional.

5º - As que o fazem, valorizam mais a cooperação para o desenvolvimento, a solidariedade e a economia social, a assistência social e humanitária, a educação e a formação, o desporto e as actividades recebidas e a defesa do meio ambiente.

6º - Os sectores Industriais valorizam pouco o voluntariado como prática social que desenvolve competências úteis ao desempenho profissional, enquanto os sectores de Serviços o valorizam bastante mais.

7º - Estas mesmas competências são mais valorizadas quando se trata do recrutamento / desempenho profissional de trabalhadores que exercem funções de chefia / coordenação.

BIBLIOGRAFIA

- ABAD, Francisco. *La empresa que viene. Responsabilidad y acción social en ala empresa del futuro*. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2001.
- LEHMANN-VOGELWEID, Norma. *Uma leitura da perspectiva empresarial relativamente ao envolvimento com a comunidade em Portugal*. Lisboa, 1997 (policopiado).
- LUKKA, Priya. *Employee volunteering: a literature review*. Institute for Volunteering Research, 2000.
- MOREIRA, José Manuel. *Liberalismos: entre o conservadorismo e o socialismo*. Lisboa: ed. Pedro Ferreira, 1996.

ALGUNS SITES DE REFERÈNCIA

- www.empresaysociedad.org - (Fundación Empresa y Sociedad, Espanha).
- www.ethicsinaction.com
- www.cbsr.bc.ca - (Canadian Business for Social Responsibility).
- www.bsrr.org - (Business for Social Responsibility – USA).
- www.ethicaltrade.org - (Rede de Empresas, ONG e sindicatos).
- www.ciccr.net (Centre for Innovation in Corporate Responsibility – Canadá).
- www.ebnsr.org (European Business Network for Social Cohesion).
- www.volunteering.org.uk – (National Centre for Volunteering, Reino Unido).
- www.ivr.org.uk – (Institute for Volunteering Research, Reino Unido).
- www.corporateresponsabilitygroup.com (London Benchmarking Group, Reino Unido).
- www.volunteewellington.org.nz – (The Wellington Volunteer Centre, Nova Zelândia).
- www.corporate.citizenship.co.uk – (The Corporate Citizenship Company, Reino Unido).