

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC/SP  
COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO, APERFEIÇOAMENTO E  
EXTENSÃO DA PUC-SP – COGEAE  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS EM  
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

**UMA HISTÓRIA QUE SE CONTA: A TRAJETÓRIA DAS AÇÕES DE  
VOLUNTARIADO NO INSTITUTO UNIBANCO**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em  
Gestão de Projetos Sociais em Organizações do Terceiro  
Setor, como pré-requisito para a obtenção do título de  
Especialista, sob a orientação da Professora Mestre  
Maria Sidnea Nogueira M. Rodrigues.

FABIANA MUSSATO

São Paulo, 2015

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC  
COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO, APERFEIÇOAMENTO E  
EXTENSÃO DA PUC-SP – COGEAE  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS EM  
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

**UMA HISTÓRIA QUE SE CONTA: A TRAJETÓRIA DAS AÇÕES DE  
VOLUNTARIADO NO INSTITUTO UNIBANCO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO APRESENTADA POR  
FABIANA MUSSATO

BANCA EXAMINADORA:

- Maria Sidnea Nogueira M. Rodrigues
- Áureo Magno Gaspar Pinto

## **RESUMO**

Esta monografia é um estudo de caso sobre as ações de voluntariado na organização Instituto Unibanco no período de 2001 a 2014. O estudo tem como objetivo analisar as ações na instituição, traçando um paralelo com a discussão do assunto no cenário brasileiro. Para tanto foi utilizado pesquisa documental e realizado entrevistas com voluntários que atuaram nas atividades desenvolvidas pelo Instituto Unibanco. Dessa forma, este estudo de caso se propõe a contribuir para o registro histórico das ações do voluntariado na organização em análise, descrevendo seu desenvolvimento e aperfeiçoamento.

**Palavras-chave: Voluntariado, Instituto Unibanco, Voluntariado Empresarial, ações voluntárias.**

## **ABSTRACT**

This thesis presents a case study on how the theme "volunteering" evolved within the non-profit organization Instituto Unibanco from 2001 to 2014. The study aims to analyze the development of the concept and the work of the institution, drawing a parallel with the discussion of the subject in Brazil. This analysis relied on desk research and interviews with volunteers who worked in the activities organized by Instituto Unibanco. This study thus aims to contribute to the historical record on the theme "volunteering" in Instituto Unibanco, describing its development and presenting recommendations to improve it.

**Key-words: Volunteering, Instituto Unibanco, Corporate Volunteering, volunteer activities.**

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
<b>2. INSTITUTO UNIBANCO: UMA CRONOLOGIA .....</b>	<b>03</b>
<b>3. A TRAJETÓRIA DAS AÇÕES DE VOLUNTARIADO NO INSTITUTO UNIBANCO (2001-2014) .....</b>	<b>09</b>
<b>3.1. Origem e contextualização .....</b>	<b>09</b>
<b>3.2. A disseminação da ação voluntária como prática na instituição .....</b>	<b>11</b>
<b>3.3. O olhar dos voluntários .....</b>	<b>25</b>
<b>4. DIRETRIZES PARA APRIMORAR AS AÇÕES DE VOLUNTARIADO .....</b>	<b>28</b>
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>33</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>35</b>
<b>ANEXOS</b>	
<b>I – Entrevistas em profundidade .....</b>	<b>37</b>
<b>II – Entrevistas gerais .....</b>	<b>46</b>

## **LISTA DE QUADROS**

1. Benefícios do voluntariado para os voluntários, para as empresas e para a sociedade .....	16
2. Modelos de programas de voluntariado .....	20

## **1. Introdução**

Em 1982 foi criado o Instituto Unibanco, hoje uma das instituições responsáveis pelo investimento social privado do grupo Itaú Unibanco. A sua missão é de contribuir com a melhoria da qualidade do ensino médio público e, seu projeto principal: o Jovem de Futuro, tem como proposta promover uma gestão escolar de qualidade e orientada para resultados.

Paralelamente ao Jovem de Futuro, e todas as metodologias que ele abarca, o Instituto Unibanco tem uma trajetória extensa relacionada às ações de voluntariado. Construir a trajetória dessas ações na instituição é o objetivo deste estudo de caso.

As ações de voluntariado na empresa acontecem desde a década de 80 do século passado por iniciativa de seus próprios colaboradores. No final de 1990 surgiu a primeira ação de voluntariado organizada pelo Instituto Unibanco, e desde então colaboradores da empresa Itaú Unibanco atuam voluntariamente em atividades que levam a jovens do ensino médio público a discussão e reflexão sobre a importância de concluírem o Ensino Médio e continuar os estudos, e a influência da educação no processo de empregabilidade e renda.

Este estudo de caso é motivado pela lacuna de registro histórico relativo à trajetória do Instituto Unibanco a despeito do tempo em que a instituição desenvolve suas ações de voluntariado. Ou seja, essa história ainda não foi textualmente relatada. Atualmente, encontra-se em registros diversos, ou, quando não, estão concentradas nas memórias dos profissionais que trabalham diretamente na gestão das ações na instituição. Um fator altamente negativo relacionado a essa questão é que esses profissionais ao deixarem a instituição levam consigo o histórico das atividades e a instituição perde esse registro.

Isto posto, este trabalho objetiva contribuir para o registro histórico das ações de voluntariado na organização no período de 2001 a 2014, descrevendo seu desenvolvimento e aperfeiçoamento. Serão sugeridos também, pontos de melhorias para o aprimoramento das ações na instituição.

Na execução deste estudo, fez-se uso primeiramente de pesquisa documental por meio da leitura e fichamento dos relatórios de atividades da organização. Em um segundo momento, foram levantadas informações em documentos diversos e no site institucional.

Após esse processo, foram realizadas 12 entrevistas, com questões abertas, com voluntários que atuam nas ações desenvolvidas pelo Instituto Unibanco. Duas dessas

entrevistas se deram em profundidade, por referirem-se a profissionais que trabalharam com as ações de voluntariado desde as primeiras discussões sobre elas na instituição.

Para o desenvolvimento desse estudo de caso, o referencial teórico se fundamentou em bibliografias que discutem aspectos do voluntariado empresarial, bem como em pesquisas relacionadas ao tema. Os relatórios de atividades da instituição também serviram de base para as informações aqui levantadas.

Este trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro descreve a cronologia da organização Instituto Unibanco, focando em seu desenvolvimento desde sua concepção. O segundo discorre sobre a trajetória das ações voluntárias na instituição, fazendo comparações com a história do assunto no Brasil e expondo a opinião de especialistas sobre a questão. O terceiro resgata a memória do voluntário sobre a evolução das ações na organização e a história de cada voluntário nesse contexto. O último capítulo apresenta sugestões para o aprimoramento das ações do voluntariado no Instituto Unibanco, objetivando sua sustentabilidade e fortalecimento.

## **2. Instituto Unibanco: uma cronologia**

Um dos entrevistados para este estudo de caso, Marcelo Luis Orticelli, diretor da área de Relações Trabalhistas do Itaú Unibanco, cofundador do Instituto Unibanco (IU) e também diretor voluntário da instituição, menciona que no primeiro planejamento do IU foi decidido que ele passaria por três “ondas” de desenvolvimento: na primeira, os investimentos seriam destinados a patrocinar projetos de organizações sociais; na segunda, o IU desenvolveria projetos em conjunto com essas organizações; e na terceira onda, o Instituto criaria seus próprios projetos. É essa história que, de forma cronológica, é relatada nesse capítulo.

Criado em 1982, o IU é um dos responsáveis pelos investimentos sociais do Itaú Unibanco, juntamente com a Fundação Itaú Social. A instituição é financiada por um fundo denominado *endowment*, criado especificamente para este fim. Sua atuação inicial teve como foco escolas brasileiras do ensino médio público, com o objetivo de melhorar seus índices de desempenho educacional e favorecer que os estudantes concluam o ensino médio.

Sem foco na filantropia e sem a intenção de ocupar o lugar que cabe ao Estado, o IU desenvolveu ações de responsabilidade social voltadas para o estabelecimento de parcerias público-privadas. Essa forma de atuar resultou em projetos que contribuíssem com políticas públicas e que tem como objetivo a proximidade dos três setores da sociedade: o privado, o público e o social.

O apoio a projetos sobre os mais diversos temas (proteção à infância, auxílio a desabrigados, inclusão social, entre outros) marcou o modo de atuação do IU nos seus primeiros anos.

Na década de 90 seus objetivos tomaram duas direções: preservação do meio ambiente, com o programa Unibanco Ecologia, e a redução do analfabetismo, em parceria com a organização não governamental Alfabetização Solidária (AlfaSol).

No início do novo milênio, a instituição alterou sua estratégia de atuação e definiu o tema Educação como foco de trabalho. Nesse contexto de Educação, eram inseridos também projetos ligados à educação ambiental e à diminuição da desigualdade social – essas ações desenvolvidas em parceria com outras organizações trabalhavam com questões relacionadas à inclusão social de jovens e adultos menos favorecidos. Nesse conjunto de práticas, também se inseriu o desenvolvimento e a organização de ações voluntárias que, desde 1987, era

incentivado pelo Unibanco e realizadas por seus colaboradores. As ações do voluntariado, objeto deste estudo de caso, serão melhor exploradas no próximo capítulo.

Tendo definido como princípio que projetos devem ser desenvolvidos, testados e aprimorados, o IU manteve e mantém essa prática em sua estratégia de atuação, acreditando no êxito desse percurso. Assim, em 2005, o foco Educação foi dividido em cinco frentes, sendo elas: Educação Ambiental, Capacitação de Educadores, Qualificação para o Mercado de Trabalho, Defasagem Escolar e Educação Complementar, definindo como público a juventude e como parceiros organizações não governamentais.

Segundo o Relatório de Atividades de 2005 da instituição, o ano “marcou uma época de amadurecimento da missão assumida pelo Instituto Unibanco de atuar junto a comunidades menos favorecidas no desenvolvimento e na implementação de projetos inovadores e multiplicáveis, que facilitem a inserção de adolescentes e jovens adultos no mercado de trabalho, e na promoção da educação ambiental (pag. 9)”. Esse aperfeiçoamento ficou evidenciado pela criação do Centro de Estudos Instituto Unibanco, um espaço próprio da instituição, construído para o desenvolvimento de projetos e para servir como base de experimentação de programas de atendimento às comunidades externas. Outros fatores da época que contribuíram para o aprimoramento da instituição foram a aproximação com o mundo acadêmico, por meio da realização de seminário sobre a educação brasileira, e ainda o lançamento de uma nova identidade visual, como forma de fortalecer a imagem da instituição.

A terceira dessas ondas diz respeito à ideia da instituição de conceber um projeto próprio, ou seja, criar seus projetos e aplica-los com apoio de parcerias. Com isso, nos últimos meses de 2006 o instituto, em sua trajetória de intervenção social e de experiência com a juventude, definiu a criação de um programa na área de educação que foi executado em parceria com escolas públicas de ensino médio. Dessa forma, deu-se início ao seu projeto próprio: o Jovem de Futuro – Qualidade Total no Ensino Médio, direcionado para o “aumento da qualidade do atendimento educacional e a consequente melhoria do desempenho dos alunos nesse estágio escolar”, tendo como base principal o foco em gestão escolar (INSTITUTO UNIBANCO, Relatório de Atividades 2006, p. 6). E é o projeto Jovem de Futuro que determinou a escolha do IU pelo desenvolvimento de tecnologias educacionais e assim firmou a instituição na área de educação do ensino médio público em parceria com Secretarias de Educação de alguns Estados brasileiros.

Em seu estágio experimental, o Jovem de Futuro foi formado por uma pequena rede de escolas localizadas próximas ao Centro de Estudos Instituto Unibanco, na região da Rodovia Raposo Tavares, na cidade de São Paulo. O projeto, com duração de três anos em cada escola, tinha em sua fase piloto a oferta de apoio técnico (com supervisão direta do Instituto) e financeiro (aporte de recursos).

Na concepção do projeto a instituição partiu do pressuposto de que não há como uma organização ter bons resultados sem uma gestão eficiente. Dessa forma, adotou-se o conceito de Gestão Escolar orientada para Resultados, que é concretizado a partir do desenvolvimento, pela escola, de um plano de ação com planejamento participativo, que é validado e acompanhado por supervisores (na fase piloto os supervisores eram funcionários do Instituto e atualmente são funcionários das secretarias de educação dos Estados parceiros). A partir desse plano é que a escola elabora o que é preciso fazer para obter e alcançar melhores resultados.

Baseando-se nesse projeto e na experiência adquirida em sua implementação, é que o Instituto Unibanco reorganizou novamente suas ações, fortalecendo-se e direcionando seu foco de atuação em três eixos e não mais nos cinco registradas em 2006. Essas três direções compreenderam os assuntos: Qualificação para o Trabalho, Educação Formal e Educação Ambiental. É a partir dessa base tríplice e conforme mencionado no Relatório de Atividades de 2007, que o Instituto direcionou seus investimentos objetivando o fortalecimento do projeto Jovem de Futuro, e outros de menor porte como o Entre Jovens, uma metodologia desenvolvida diretamente para o reforço da aprendizagem do conteúdo de Língua Portuguesa e Matemática.

É também no período de 2006 e 2007 que a instituição lançou o Edital para Projetos de Formação de Jovens Aprendizizes; viabilizou o Censo GIFE Educação 2005/2006, um painel sobre os investimentos sociais realizados pelos integrantes do GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas); associou-se ao Compromisso pela Educação (hoje movimento Todos pela Educação<sup>1</sup>); e ganhou dois prêmios: Prêmio Ambiental Von Martius e Prêmio Regional Aberje.

---

<sup>1</sup> Fundado em 2006, a organização não governamental Todos Pela Educação é um movimento da sociedade brasileira que tem como missão contribuir para que até 2022, ano do bicentenário da Independência do Brasil, o país assegure a todas as crianças e jovens o direito à Educação Básica de qualidade

A partir de 2008, a instituição potencializou suas estratégias de atuação e se propôs a ser um “centro de concepção, validação e disseminação de princípios e tecnologias sociais capazes de contribuir para o aumento da efetividade de escolas públicas de ensino médio” (INSTITUTO UNIBANCO, Relatório de Atividades 2008, p. 9). As experiências realizadas e aprimoradas em todo esse período, permitiram que a instituição desenvolvesse potencial para contribuir diretamente com políticas públicas educacionais.

Porém, para legitimar sua estratégia de intervenção foi necessário que seus projetos fossem significativamente expandidos e comprovado seu potencial de impacto. É dessa forma que no mesmo ano de 2008 o Instituto Unibanco dobrou seu atendimento e ampliou sua atuação nas escolas públicas com os projetos Jovem de Futuro e Entre Jovens.

Passados três anos desde a concepção do Jovem de Futuro, em 2006, e do Entre Jovens, em 2007, os projetos alcançaram resultados significativos, reconhecidos pelo Ministério da Educação. Com isso e conforme o Relatório de Atividades de 2009, tais projetos foram caracterizados como tecnologias educacionais podendo ser replicados para qualquer escola do Ensino Médio público. Com a melhora nos resultados e o fortalecimento nas parcerias, surgem os desafios, as complexidades e a necessidade de aperfeiçoar processos, sistemas de avaliação e formação de equipes.

Nesse mesmo período, a instituição elaborou uma proposta de transferência do projeto Jovem de Futuro a todos os governadores brasileiros. O objetivo inicial era que a proposta fosse aceita por três Estados. Contudo, a adesão superou as expectativas da instituição e seis Estados aceitaram implantar o projeto em sua rede de ensino – trazendo reconhecimento e dando a certeza de que a instituição estava no caminho certo. No Relatório de Atividades de 2010, o então presidente da instituição, Pedro Moreira Salles, mencionou que “se antes a condução do projeto cabia ao instituto, com o apoio das secretarias estaduais, agora as secretarias assumem a gestão direta, contando com a retaguarda do instituto (pag. 7)”. Esse reconhecimento estabeleceu para a instituição um marco no mundo fundacional e na parceria público-privada.

Durante a transferência do Jovem de Futuro e a atuação direta com políticas públicas o Instituto Unibanco estabeleceu parceria com o Ministério da Educação (MEC) e passou a integrar e complementar o Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro, ganhando amplitude significativa e sendo reconhecido como referência no ensino médio brasileiro. Em

2011, com a transferência estabelecida, definiu-se a implantação gradativa do projeto no período de cinco anos a cargo das secretarias de educação dos seis Estados que aceitaram a proposta, abrangendo e beneficiando uma média de 2,8 milhões de estudantes do ensino médio.

A complexidade do trabalho em larga escala, a sistematização de processos e a atuação direta e em conjunto com a diversidade das secretarias estaduais foram alguns dos desafios dessa etapa. No processo de transferência, o papel do instituto tem como base a formação técnica de supervisores de ensino e de gestores escolares para o desenvolvimento do projeto na escola e também na oferta de metodologias educacionais, como por exemplo o Entre Jovens. Em contrapartida, o Ministério da Educação repassa os recursos financeiros diretamente às escolas para o desenvolvimento do projeto, com vistas ao alcance de melhores resultados de desempenho.

Em 2012, com a responsabilidade de um processo de transferência em larga escala e de intervenção direta em políticas públicas, trouxe à instituição a necessidade de aprimorar ainda mais a parceria com o MEC, buscando objetivos e metas comuns. Internamente a instituição promoveu mudanças estruturais, aperfeiçoou seu processo de gestão e de avaliação de projetos e criou procedimentos internos, intensificando a busca de seus resultados e, conseqüentemente, a melhoria da gestão escolar e dos índices de desempenho e aprendizagem dos alunos.

Em continuidade ao aperfeiçoamento dos processos de gestão, avaliação e disseminação do Jovem de Futuro, 2013 seguiu como um ano que assegurou a parceria entre os setores público e privado. Todo esse esforço é resultado de um forte investimento em processos de reestruturação organizacional.

O ano de 2014 chegou como um ano em que se concluiu o primeiro ciclo completo de três anos das escolas que iniciaram a etapa de disseminação do Jovem de Futuro, em parceria com os governos e secretarias de educação de alguns estados. Os resultados desse ciclo serão conhecidos no primeiro quadrimestre de 2015 e espera-se que toda essa parceria colha resultados significativos de melhoria da gestão escolar e dos índices de desempenho de seus alunos.

Com relação às ações de voluntariado, objeto desse estudo de caso, percebe-se também um percurso que busca aperfeiçoar as ações a cada experiência desenvolvida.

Processos foram mudados, ciclos foram fechados, equipes se aprimoraram e novos aprendizados firmaram o trabalho da instituição no assunto. No capítulo que segue, a trajetória do Instituto Unibanco nas ações do voluntariado será retratada com maior destaque.

### **3. A trajetória das ações de voluntariado no Instituto Unibanco (2001-2014)**

#### **3.1 Origem e contextualização**

O relatório de Benchmarking do Investimento Social Corporativo (BISC) de 2013 aponta que mais da metade das empresas pesquisadas aderiram ao investimento em iniciativas de voluntariado, para atender a demandas dos próprios funcionários. Essa iniciativa não foi diferente na história das ações voluntárias no então Unibanco (nome do banco que criou o Instituto Unibanco, antes de tornar-se Itaú Unibanco, a partir da fusão com o Itaú, em 2008), segundo as entrevistas feitas e informações mencionadas nos relatórios de atividades do Instituto.

Os primeiros movimentos de ações voluntárias na empresa Unibanco surgiram na década de 80 do século passado por meio de mobilização pessoal de seus colaboradores para apoio a campanhas de doação de diversas naturalidades: sacolinhas de Natal, rifas; apoio às organizações sociais, em que os colaboradores já atuavam voluntariamente, etc.

Luciana Nicola, na época colaboradora da área de Recursos Humanos e atualmente Superintendente da área de Relações Governamentais e Institucionais, declarou em sua entrevista que as causas sociais dos colaboradores chegavam à área por meio de consultas e pedidos de autorização para mobilizar pessoas das equipes para ações específicas. Como a empresa, na época, não tinha uma política pautando o assunto, a área de Recursos Humanos era a referência nesse tipo de consulta e na autorização às ações sociais.

No ano de 1982, o Instituto Unibanco foi constituído juridicamente, mas ainda não havia atribuições específicas na instituição sobre o tema voluntariado e ações sociais de iniciativas de colaboradores do banco.

Vale mencionar que antes mesmo da constituição do Instituto Unibanco a empresa Unibanco já tinha em sua cultura o apoio às organizações sociais. Essa prática foi mencionada na entrevista com Marcelo Luis Orticelli, diretor da área de Recursos Humanos na época. Porém, as iniciativas partiam de pessoas físicas, principalmente na figura de alguns gestores, que, pessoalmente, davam apoio a iniciativas sociais, e, ao levarem a prática à empresa, ampliavam e garantiam esses apoios, realizando-os de forma organizada, estruturada e no modelo de patrocínio institucional.

Fazendo um paralelo desse movimento específico da empresa Unibanco com o cenário à época no Brasil, notou-se que os apoios às práticas sociais passaram a ter destaque na área empresarial no final da década de 80.

Pode-se dizer que a partir do processo da globalização da economia a sociedade passou a questionar o papel das empresas no âmbito social. Segundo Corullón e Filho (2002, p. 32), um caso citado como emblemático desse movimento foi a divulgação pela empresa Nike, de produtos esportivos, de que, no ano de 1997, um de seus fornecedores asiáticos “submetia os trabalhadores a maus tratos”. Na ocasião, os produtos da Nike tiveram forte queda nas vendas e suas ações na bolsa de valores de Nova Iorque caíram drasticamente. Após a ocorrência de diversos fatos assemelhados, começaram a surgir os Fundos de Investimentos Socialmente Responsáveis, criados inicialmente nos Estados Unidos. Tais fundos levavam em consideração não somente as práticas comerciais das empresas, mas também e principalmente as práticas socialmente responsáveis. Ou seja, o comportamento socioambiental da empresa passou a ser considerado. Aos poucos, esses fundos se espalharam pela Europa e chegaram ao Brasil.

Outro fator que interferiu nas atitudes empresariais à época, em consequência da própria globalização, foi a redução do papel do Estado na sociedade americana. Corullón e Filho (2002, p. 33) apontam que além de fatos como o da Nike, que afetaram globalmente a sua reputação e fez com que as empresas revissem suas práticas de negócios nas últimas décadas do século XX, teve início a era do estado mínimo. Nesse contexto, o Estado passou a interferir pouco na economia e investir timidamente na área social. Assim, tornou-se necessário que as empresas aumentassem suas responsabilidades com as comunidades locais de modo a construir parcerias entre o setor público, o privado e as organizações sociais, sem sobrepor-se ao papel que cabe a cada um desses atores. Nesse sentido, Ruth Goldberg (2001, p. 17) assinala a contribuição das empresas considerando esse contexto.

Como parte integrante da sociedade, as empresas emergiram para oferecer a sua contribuição, esboçando os primeiros sinais de compreensão de que o seu papel transcende a geração de riquezas e de empregos – elas têm uma responsabilidade social.

Certamente no Brasil, muitas empresas, incluindo o Unibanco, possuíam práticas de atuação social antes da década de 90, haja vista a constituição do instituto em 1982.

Entretanto, foi após esse período que tais práticas ganharam maior expressão e força e surgiu então, por conseguinte, o conceito de “cidadania empresarial” (GOLDBERG, 2001) ou “responsabilidade social da empresa” (CORULLÓN e FILHO, 2002) designando a adoção de ações que trazem benefícios para seus investidores, para seus parceiros e para a sociedade. Assim, a responsabilidade social empresarial passa a fazer parte da cultura e dos valores da empresa, e fatores como os citados acima podem ter influenciado diretamente a posição de muitas companhias, até mesmo do Unibanco, nas práticas de atividades socialmente responsáveis.

### **3.2 A disseminação da ação voluntária como prática na instituição**

Conforme já mencionado, as ações de voluntariado na empresa Unibanco foram iniciadas pelos próprios colaboradores a partir de iniciativas de doações de itens de diversas natureza. Em 2001, a empresa decidiu organizar essas ações e lançou uma campanha intitulada Superação Social, que tratava de campanha de doação de agasalhos. Em sua entrevista, Luciana Nicola afirmou que com a campanha “oficialmente o banco se posicionou iniciando ações sociais com envolvimento dos funcionários. Fizemos depois um ensaio de doações de sangue em que trazíamos os hemocentros para dentro do banco. Eram ações tímidas e ainda voltadas para a doação. Não havia algo estruturado de outra forma”. Outra atuação pontual à época foi a Campanha Verão Limpo, na qual colaboradores do banco de forma voluntária promoviam pequenas palestras sobre respeito à natureza e ações ecológicas de limpeza de praias em algumas cidades litorâneas (INSTITUTO UNIBANCO, Relatório de atividades 2003, p. 4).

Essas ações inicialmente eram de responsabilidade da área de Recursos Humanos do Unibanco; contudo, após a criação do Instituto Unibanco, elas passaram a fazer parte do seu escopo de trabalho, e assim a instituição tornou-se responsável por grande parte das atuações sociais que envolviam os colaboradores do banco.

Paralelamente à campanha Superação Social, o Instituto Unibanco mantinha parceria, em modelo de patrocínio, com a Associação Junior Achievement desde 1987. Com foco em educação para o empreendedorismo, a associação, por meio dos voluntários, desenvolvia oficinas sobre temas específicos para jovens de escolas públicas e organizações sociais. Porém, mesmo tendo como base o trabalho com voluntários, a parceria inicial do IU

com a Junior Achievement manteve-se somente por meio de apoio financeiro. E foi no final da década de 90 que, de maneira experimental, os colaboradores do banco começaram a atuar voluntariamente nas ações da associação. Consequentemente, foi iniciada uma parceria na qual o Instituto Unibanco envolveu os colaboradores como voluntários, e a Junior Achievement os preparou para as atuações em escolas públicas do ensino fundamental e médio, por meio de oficinas focadas em educação para o empreendedorismo – promovendo a integração do mundo empresarial com o mundo das escolas e dos jovens (INSTITUTO UNIBANCO, Relatório de Atividades 2003, p. 4). Essa foi a primeira ação de voluntários em que não houve doação de itens. E foi a partir da campanha Superação Social e das atividades da Junior Achievement que o Unibanco, como uma das estratégias de compromisso social, passou a estimular a participação voluntária de seus colaboradores nas ações desenvolvidas pelo instituto.

No relatório de atividades de 2003, o primeiro lançado pela instituição, mencionou-se o fortalecimento da campanha Superação Social que, além da arrecadação de agasalhos passou, anualmente, a estimular doações de alimentos, brinquedos e materiais didáticos – a campanha se realizava por temas e a cada quatro meses acontecia a arrecadação de um item específico. Pela minha experiência no tema e discussões com outros profissionais da área, percebe-se que as ações de doação são as que contribuem para a participação inicial em ações voluntárias.

Traçando um paralelo da trajetória do voluntariado no Instituto Unibanco – iniciada no final da década de 90 – com a trajetória do voluntariado no Brasil, observa-se a ocorrência de um marco nas atuações do voluntariado no país. Esse fato se deu a partir da campanha Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida. Campanha esta liderada pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, em parceria com o governo federal. Esta Campanha demarcou a atuação da sociedade nas causas sociais de apoio à população menos favorecida social e economicamente.

Nessa mesma década, em 1996, foi criado o Programa Voluntários, do Conselho da Comunidade Solidária. Este programa ficou a cargo da primeira-dama à época, Ruth Cardoso, que assumiu a presidência do Programa, e contando com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), incentivou a criação de centros de voluntariado em vários estados brasileiros e de comitês de voluntários em empresas, iniciando um movimento de voluntariado empresarial. Esses centros e comitês tinham como

responsabilidade aprimorar e qualificar o trabalho voluntário, disseminando e organizando suas ações. Além disso, serviam como intermediários entre os voluntários e as organizações sociais (INSTITUTO UNIBANCO, Relatório de Atividade, 2012, p. 14). Existem até hoje alguns centros de voluntariado com importante atuação, como o de São Paulo.

É também dessa década a promulgação da Lei do Voluntariado nº 9.608, que regulamentou o trabalho voluntário e criou condições jurídicas favoráveis à atividade.

Em 2001 a Assembleia Geral das Nações Unidas proclamou esse ano como o Ano Internacional do Voluntariado (AIV), com a proposta de “aumentar o reconhecimento, a facilitação, o trabalho em rede e a promoção do serviço voluntário” (INSTITUTO UNIBANCO, Relatório de Atividade, 2012, p. 40). A iniciativa proporcionou o fortalecimento do voluntariado no mundo com a criação de 123 comitês espalhados por todos os continentes, ajudando a aumentar a rede de promoção do trabalho voluntário.

As ações de voluntariado no Instituto Unibanco, nesse período, se desenvolviam de maneira experimental e, de algum modo, continuavam dando sinais de que os colaboradores da empresa poderiam aderir a chamadas feitas para a participação em ações mais estruturadas e presenciais e menos voltadas aos processos de doação. Essa afirmação se confirmou na entrevista com Marcelo Orticelli e Luciana Nicola, em que comentaram que, a partir da decisão de estimular os colaboradores a participar das oficinas da Junior Achievement, a empresa convidou os interessados em trabalhar voluntariamente a comparecer na apresentação das ações. “Quando fizemos a primeira chamada para participação voluntária, o banco tinha dúvida se teria adesão”, diz Luciana Nicola. A surpresa aconteceu quando viram o auditório repleto de pessoas interessadas em participar. Foi de forma mais estruturada, e com ações presenciais voltadas ao tema Educação, desenvolvidas em escolas públicas do ensino fundamental e médio, que a parceria entre Instituto Unibanco e Junior Achievement se consolidou, e suas oficinas passaram a ser a principal ação voltada à atuação voluntária dos colaboradores do banco. Não se sabe exatamente o ano, mas, pelas entrevistas feitas, tudo indica que o fato se deu entre 1999 e 2001.

Apesar da boa adesão, não foi simples organizar a atividade. O primeiro desafio foi encontrar novas escolas para a parceria – já que o número de voluntários era maior que o de escolas. Outra etapa crucial foi superar a resistência de alguns gestores à participação de seus colaboradores. As ações da época aconteciam no horário do almoço e, em várias ocasiões, o

tempo de intervalo nem sempre era suficiente para o desenvolvimento das oficinas nas escolas e o deslocamento dos voluntários entre a empresa e o local de atuação. Isso gerava atrasos no retorno ao trabalho e alguns gestores não viam esse fato com bons olhos. O terceiro desafio encontrado pelos organizadores da ação foi a desistência de voluntários entre a etapa de inscrição e a de atuação. Com base em minhas experiências no tema e nas comparações anuais feitas atualmente nas ações de voluntariado do Instituto Unibanco, pode-se depreender os muitos motivos para essas desistências, que ainda ocorrem: entusiasmo inicial pela ação (não mantido no momento da atuação), falta de tempo, compromissos pessoais, sentimento de não ter perfil para a ação, etc. Em termos numéricos, hoje a principal ação do Instituto Unibanco tem, em média, desistência de 46% entre os inscritos e os atuantes, média esta que se mantém desde o ano de 2010. Sendo um percentual mantido há vários anos, caberia investigar mais precisamente os motivos reais desse movimento.

Analisando o cenário do voluntariado no Brasil no início do novo milênio, observa-se que foi também nesse período que surgiram os primeiros movimentos do voluntariado empresarial ou corporativo. O incentivo dado pelas empresas à participação de seus colaboradores em ações voluntárias organizadas por elas já era tradição nos Estados Unidos, e, a partir da década de 90, como parte do processo de globalização, do crescimento do investimento social privado e da ascensão do tema, o movimento chega ao Brasil por meio das empresas multinacionais norte-americanas. Em nosso país esse movimento encontrou estímulo e apoio do Programa Voluntários do Conselho da organização não governamental Comunidade Solidária, presidida por Ruth Cardoso (CORULLÓN e FILHO, 2002).

Conceitualmente, o termo voluntariado empresarial ou corporativo encontra vários significados. Ruth Goldberg (2001, p. 24), por exemplo, menciona que voluntariado empresarial:

É um conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento dos seus funcionários em atividades voluntárias na comunidade. A expressão é também utilizada para designar a prática do voluntariado em si, desde que se trate de um grupo de voluntários ligados diretamente a uma empresa (funcionários efetivos e terceirizados), ou indiretamente (familiares dos funcionários, ex-funcionários e aposentados).

Já o Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (2013, p. 10) conceitua tal prática como sendo:

Uma 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.

Considerando-se os diversos conceitos, entende-se que voluntariado empresarial ou corporativo é uma ação desenvolvida pelas empresas para estimular a participação voluntária de seus colaboradores em ações sociais, geralmente realizadas em parceria com organizações não governamentais.

No ano de 2005 o Instituto Unibanco oficializou o seu programa de voluntariado empresarial – até então, não havia uma política constituída. A partir da oficialização do *Programa de Voluntariado Instituto Unibanco* a prática do voluntariado passa a ser intensificada na empresa. Além da campanha Superação Social e Junior Achievement, as ações foram ampliadas e o programa passou a oferecer outras possibilidades de atuação para os voluntários, como: aulas de inglês para jovens, em parceria com a escola Education First, no programa EF For All, participação como multiplicadores na campanha de Coleta Seletiva, ações de doações de sangue, doações financeiras à ONGs via internet banking e campanha de doação de parte do imposto de renda devido às instituições sociais.

No desenvolvimento de programas de voluntariado empresarial é comum que seus gestores se questionem sobre quais os benefícios e ganhos dessa prática. Kenn Allen (2012, p. 56) assinala que o voluntariado empresarial é uma ação de ganha-ganha. Ganha os voluntários, a empresa e a sociedade. No quadro 1 abaixo, são classificados os benefícios para cada envolvido.

Benefícios para os voluntários	Benefícios para as empresas	Benefícios para a sociedade
Oportunidade para adquirir novos conhecimentos	Oportunidade de fortalecer a cultura da empresa	Fornecer novos recursos humanos para as organizações parceiras
Oportunidade para aperfeiçoar habilidades já existentes	Oportunidade de fortalecer o trabalho do colaborador, aumentando sua lealdade e entusiasmo ao que realiza	Podem ajudar a construir a capacidade operacional das organizações
Oportunidade para desenvolver novas habilidades	Responde às expectativas internas e externas	Possibilidade de abrir o caminho para outros recursos da empresa
Oportunidade para ampliar habilidades de liderança	Favorece a construção de relações externas	Cria oportunidade para que os voluntários conheçam os temas sobre os quais a organização está trabalhando
Demonstra compromisso com os valores inerentes ao voluntariado e envolvimento da comunidade	Favorece o desenvolvimento profissional	Possibilidade de aumentar a visibilidade e a credibilidade da organização
Traz um senso de realização pessoal e plenitude	Favorece o fortalecimento das equipes	Possibilidade de favorecer a capacidade de influenciar o comportamento das empresas
Orgulho e maior lealdade à empresa		
Cria conexões sociais		
Oportunidade de desenvolver uma visão mais ampla do mundo; conhecer outras realidades.		
Melhora a saúde física e mental		

Oportunidade de demonstrar a capacidade de fazer a diferença		
Oportunidade para trabalhar em equipe		
Possível exposição a ideias novas e inovadoras		

Tradução e adaptação dos conceitos de Kenn Allen (2012, p. 56, 57, 66 a 72, 81 a 84)

A partir da classificação acima, observa-se que os benefícios estão em diversos campos e podem consolidar o papel das empresas nas atuações sociais, na relação com seus investidores e com a sociedade. No entanto, parece que os maiores beneficiados são os próprios voluntários, que aprimoram seus conceitos, ampliam seus olhares sobre as diversas realidades sociais, podem aumentar o desejo de pertencimento à empresa e participam ativamente dos vários desafios da sociedade.

Ao investigar a trajetória das ações voluntárias no Instituto Unibanco nota-se que elas seguiram a mesma temática central da instituição: a Educação. Essa escolha pode facilitar o entendimento dos voluntários sobre os motivos do desenvolvimento das ações serem baseadas na mesma temática.

Em seu Relatório de Atividades de 2006 (p. 06) é citado que a instituição acreditava que a inclusão social é feita primordialmente a partir da educação, comprometendo muitos dos seus esforços de trabalho em projetos que favorecem o protagonismo dos jovens envolvidos e de toda a escola, “gerando neles a responsabilidade para o alcance dos seus próprios objetivos”. Em menor escala, comparando-se aos projetos principais da instituição, as ações de voluntariado permeiam esse mesmo objetivo.

Durante o processo de aprimoramento de seu programa de voluntariado, as ações em parceria com a associação Junior Achievement tornaram-se mais conhecidas (INSTITUTO UNIBANCO, Relatório de Atividades 2004, p. 5). Todos os voluntários entrevistados para este trabalho participaram por vários anos nas oficinas da Junior Achievement, desenvolvidas nas escolas públicas. Por serem oficinas estruturadas com material de apoio prático e explicações detalhadas sobre como o voluntariado deve conduzir suas atividades,

ações como essas podem facilitar e dar maior segurança a atuação dos voluntários. Essa observação pode ser confirmada no depoimento de Adilson França, voluntário da ação: “Eu já possuía um histórico de ações com o voluntariado, mas eram questões bem pontuais e pouco estruturadas, e, como o instituto articulava ações com todo suporte de capacitação e logística, optei em concentrar minhas ações apenas com o instituto”. Dessa forma, a instituição continuou adotando, ao longo de sua trajetória, ações estruturadas e detalhadas de maneira que todos os voluntários tenham clareza sobre suas tarefas em cada ação proposta.

Ano a ano as ações da Junior Achievement são ampliadas, alcançando maior número de Estados de atuação. A campanha Superação Social é mantida e a ação Verão Limpo não teve sequência, foi finalizada. Paralelamente às atividades mantidas pelo programa, como as oficinas da Junior Achievement e a Superação Social, ocorriam ações esporádicas e pontuais realizadas a pedido de áreas específicas do banco. Dois exemplos dessa prática são a Ação Lapidar, que desenvolvida em parceria com a área de Call Center possibilitava a estudantes do Ensino Médio conhecer a rotina de trabalho da área de Telemarketing. E também as oficinas da Junior Achievement aplicadas nos projetos da associação Clube A – que pertencia ao banco e oferecia atividades a seus clientes aposentados.

Reformular, aprimorar ou cancelar ações é uma prática necessária aos programas de voluntariado. Elas não podem ser estáticas, pelo contrário, devem ser flexíveis e seguir os contextos de mudanças da instituição, dos voluntários, do público envolvido e das próprias realidades sociais. Caso contrário, tendem a enfraquecer.

Conforme o Relatório de Atividades de 2007, uma das finalidades das ações de voluntariado do Instituto Unibanco era envolver cada vez mais os voluntários nas ações sociais da instituição. Nesse mesmo ano observou-se uma busca por aperfeiçoar o sentido da participação dos voluntários nas ações feitas com os jovens das escolas parceiras da instituição. Diante disso, perguntas como: para que as ações eram realizadas e o que se quer delas, nortearam algumas reflexões e decisões.

Uma das mudanças significativas nesse período, foi o direcionamento do foco das ações de voluntariado aos jovens do ensino médio de escolas públicas, seguindo a mesma escolha da instituição. Com isso, foram excluídas as ações desenvolvidas para os estudantes do ensino fundamental das escolas públicas e as oficinas da Junior Achievement passaram a

ser aplicadas apenas no ensino médio. Como nas escolas parceiras o ensino médio era ministrado no período noturno, os voluntários passaram a realizar suas atuações também nesse turno. A possibilidade de atuação no horário do almoço não fazia mais parte das ações do programa, e os voluntários atuavam após o expediente. Não foi encontrado relatos do ponto de vista dos voluntários sobre essa mudança.

Os programas de voluntariado devem ser flexíveis, detectar tendências e ser alvos de discussões que melhorem suas formas de atuação. São o olhar permanente de sua equipe gestora e a atenção para novos processos que permitem o seu aprimoramento. As mudanças citadas acima atenderam ao chamado da própria instituição.

Nesse mesmo período, o Instituto Unibanco passa a integrar o Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE). Tal conselho é, até hoje, uma rede de empresas, institutos e fundações que desenvolvem programas de voluntariado empresarial. O CBVE busca por meio de discussões e trocas de experiências entre seus integrantes, incentivar, qualificar, fortalecer e disseminar o trabalho voluntário nas empresas associadas.

A participação no CBVE também colaborou para o entendimento de que não há a melhor prática de voluntariado empresarial e sim que há práticas inspiradoras. E que essas devem se ajustar ao perfil de seus voluntários, à cultura da sua empresa, às prioridades e às realidades sociais com as quais os programas de voluntariado lidam diretamente.

Diante disso, não há a melhor forma e sim aquela que se enquadra a cada programa. A partir da classificação de modelos conceituais utilizados por Ken Allen (2012, p. 94), que surgiram como consequência do relatório final do Global Corporate Volunteering Research Project, publicado em junho de 2011, foram sugeridos quatro modelos amplos de programas de voluntariado, sendo:

1. Focado nos negócios
2. Serviços sociais
3. Desenvolvimento social e
4. Desenvolvimento humano

O quadro 2 explica o conceito-chave e as características de cada modelo.

Modelo	Conceito chave	Características
Focado no negócio	Agregar valor à empresa	Ajudar a alcançar os objetivos de negócios estratégicos
		Desenvolver habilidades de liderança em funcionários
		Criar, manter e gerir a cultura corporativa
		Fortalecer e melhorar a reputação da marca
Serviços sociais	Ajudar os necessitados	Identificar um público-alvo (p. ex., marginalizados, pobres, deficientes, doentes)
		Foco na prestação de serviços
		Ter como objetivo aliviar as necessidades imediatas
		Muitas vezes expressa como uma instituição de caridade
Desenvolvimento social	Alterar o sistema	Identificar as questões prioritárias ou probleáticas
		Mudar condições subjacentes
		Construir capacidade e autossuficiência com base em ativos existentes
Desenvolvimento Humano	Empoderar as pessoas	Aumentar a consciência e o conhecimento da realidade social
		Capacitar os cidadãos interessados e ativos
		Incentivar o desenvolvimento pessoal por meio do voluntariado
		Demonstrar como as pessoas, individualmente e coletivamente, podem mudar a comunidade e a sociedade

Tradução e adaptação dos conceitos de Kenn Allen (2012, p. 94)

Quando as ações de voluntariado do Instituto Unibanco foram iniciadas, percebeu-se que sua base tinha maior relação com o modelo *focado nos negócios e serviços sociais*. No decorrer de seu desenvolvimento e trajetória, o programa passou a ter um modelo conceitual voltado para o *desenvolvimento humano* e o *desenvolvimento social*, no qual busca identificar questões problemáticas, ampliar o olhar dos voluntários sobre as diversas realidades sociais e possibilitar tentativas de mudanças.

Retomando a sua trajetória, ao final de 2008 as empresas Unibanco e Itaú se fundiram, criando a holding Itaú Unibanco. As duas empresas mantinham em suas estruturas instituições responsáveis por seus investimentos sociais. O Unibanco mantinha o Instituto Unibanco e o Itaú, a Fundação Itaú Social. Por decisão de seus fundadores e das direções institucionais, não houve fusão das duas instituições, mas sim uma união de esforços para enfrentar os desafios sociais e fortalecer a parceria público-privada mediante a continuidade de seus projetos.

No entanto, as duas instituições tinham uma particularidade em comum: ações de voluntariado. Diante disso, no decorrer dos primeiros anos de fusão, decidiu-se que as duas instituições fariam a gestão compartilhada de um programa único intitulado Programa Voluntários Itaú Unibanco. As ações de cada instituição se mantiveram e as equipes passaram a se articular para as decisões em conjunto sobre direções do programa e maneiras comuns de lidar com os voluntários.

Apesar de todos os desafios de um trabalho em conjunto e, em alguns momentos, até mesmo de olhares diferentes sobre o mesmo tema, a parceria seguiu com desenvoltura. Um dos pontos fundamentais e que facilitou o processo de trabalho das duas instituições, foi a independência no desenvolvimento de suas próprias ações e na relação com seus voluntários atuantes. Até hoje o Instituto Unibanco e a Fundação Itaú Social seguem em parceria com as ações de voluntariado desenvolvidas no banco.

Foi nesse mesmo período que a instituição tomou a decisão de apostar, também na área de voluntariado, no desenvolvimento de ações voluntárias próprias e com objetivos cada vez mais alinhados à missão da instituição.

A partir dessa decisão, foi criada a ação voluntária Mentoria Jovem – uma ação desenvolvida com participação direta da equipe de gestão de voluntários e sem intermédio de instituição externa. Nessa ação, um voluntário mentor, capacitado para tal, orientava dois jovens do ensino médio pelo período de um ano, auxiliando o jovem em seu desenvolvimento pessoal, educacional e profissional (INSTITUTO UNIBANCO, Relatório de Atividades 2008, p. 42).

O Mentoria Jovem foi mantido por quatro anos, de 2008 a 2012, e, no final desse último ano, decidiu-se pela finalização do projeto. O principal motivo para a decisão foi a não adequação do perfil dos voluntários a uma ação como o Mentoria. A evasão de voluntários era entre 55% e 65%, conforme dados internos da instituição, e isso gerava frustração nos jovens atendidos. A maioria das justificativas para as desistências provinha de queixas relacionadas à longa duração e à dedicação demasiada do voluntário ao projeto. Além do perfil dos voluntários, a dedicação e o esforço da equipe gestora à ação também eram excessivos, tomando grande parte do tempo de trabalho e impedindo a dedicação a outras ações. Ruth Goldberg (2001, p. 25) cita que, quanto mais estruturada e complexa a ação, mais dedicação e maior esforço será demandado. Esses motivos favoreceram a decisão por finalizar o projeto de mentoria.

Outro processo ocorrido entre os anos de 2008 e 2009 foi a reflexão da instituição sobre o desenvolvimento de uma ação própria de voluntariado. Em 2008 a parceria com a Junior Achievement dava sinais de desgaste, especialmente pela não permissão em alterar características das oficinas oferecidas. Havia a necessidade de seguir padrões e suas oficinas não estavam mais correspondendo à expectativa do Instituto Unibanco na área.

Já em 2009 foi um ano para se pensar em mais uma nova ação voluntária própria – além do Mentoria Jovem – e diretamente ligada à missão da instituição e a continuidade do trabalho com jovens do ensino médio.

Na ocasião, foi solicitado que a área de voluntariado do Instituto Unibanco criasse uma ação que tivesse como objetivo contribuir para a permanência do jovem no ensino médio, tendo como foco o estudante, o voluntário e o tema Educação. Dessa forma, criou-se uma ação em que o voluntário, a partir de jogos, dinâmicas e exemplos pessoais, estimulava os jovens a refletir sobre a importância da conclusão do ensino médio, da continuidade dos estudos e de seus benefícios para o desenvolvimento pessoal e profissional dos estudantes.

No início de 2010 a ação foi concebida e nomeada: Estudar Vale a Pena, tendo o projeto piloto realizado com voluntários no segundo semestre. Ainda no mesmo ano, e após duas décadas de trabalho em conjunto, a parceria com a associação Junior Achievement foi finalizada.

Ações de voluntariado podem seguir diversos caminhos de atuação. O Instituto Unibanco pautou-se pela escolha de atividades que focassem e fortalecessem a missão da instituição, trabalhando com o mesmo público, na mesma direção e tendo como base a atuação do voluntário em problemáticas específicas, como por exemplo contribuir para a permanência do jovem no ensino médio.

Do ponto de vista da participação social de colaboradores, dar ênfase a ações de voluntariado com temáticas únicas tem suas vantagens e desvantagens. Positivamente, fortalece a ação e a busca por resultados, colocando toda a sua força voluntária na contribuição pela melhoria de desafios sociais específicos. Por outro lado, trabalhar com temáticas fechadas não atende a todos os voluntários. Segundo Kenn Allen (2012, p. 32), quando se faz essa escolha, de limitar as ações dentro de um programa, as empresas devem ter a noção de que vão se deparar com números menores de atuações, já que não atende a todos os perfis.

As problemáticas dessa escolha são minimizadas quando se tem duas instituições, Fundação Itaú Social e Instituto Unibanco, trabalhando com o mesmo tema. A Fundação mantém ações voluntárias, em sua maioria com o público infantil e pré-adolescente, e o Instituto, com o público jovem. Dessa maneira, tem-se um equilíbrio no atendimento de perfis diferentes de voluntários, possibilitando a atuação de todos.

Nessa trajetória, nota-se que a ação Estudar Vale a Pena passa a ser a única ofertada pelo Instituto Unibanco para a atuação dos voluntários. Pelos relatos dos voluntários e constatações nos relatórios de atividades da instituição, a ação ganha força dentro da empresa e é bem aceita pelos que têm como causa a Educação e o jovem.

Com a ação aceita e respeitada pelos que nela atuam, cabe verificar um ponto para qualquer ação voluntária: sua avaliação. Nos parágrafos acima, foi citado que um dos objetivos da ação Estudar Vale a Pena é contribuir para a permanência do jovem no Ensino Médio. Pelas pesquisas feitas sobre a ação com os jovens envolvidos, concluiu-se que a ação estimula a discussão com os estudantes sobre a importância e os benefícios de concluir os

estudos. Além disso, amplia o conhecimento sobre as etapas de estudos após o Ensino Médio, as formas de inserção no Ensino Superior e sobre as possibilidades de inserção no mercado de trabalho. Contudo, ainda não há uma avaliação específica sobre impactos na permanência do jovem na escola. Acredita-se que esse não é um resultado que se meça a curto prazo e que dependa exclusivamente de uma ação voluntária.

Contudo, nota-se que a ação possibilita que os voluntários levem aos jovens informações úteis e que dificilmente são apresentados no ambiente escolar. Com isso, cria-se a expectativa de que esses estudantes concluam o ensino médio e continuem seus estudos, enxergando na Educação um valor para as suas conquistas. Porém, por ser uma ação isolada e pontual, ainda não se pode provar que ela contribua para a permanência do jovem na escola.

Como o Estudar Vale a Pena tem como fio condutor a história de vida do voluntário e a sua conexão com a Educação, percebe-se nas atuações em sala de aula que um dos momentos que mais chama a atenção dos estudantes é quando o voluntário conta sobre suas conquistas e perdas na vida.

Diante dessa experiência e percebendo que ao se aproximar do voluntário o jovem pensa em suas próprias escolhas e trajetórias, há uma preocupação da instituição em desenvolver a continuidade do Estudar Vale a Pena, criando uma nova ação que possibilite ao jovem conhecer temas que os façam refletir sobre: processos de escolhas, as não linearidades da vida e a possibilidade de se planejar o que se quer conquistar. É com esse novo plano que a instituição fecha o ano de 2014.

A trajetória do voluntariado na instituição não possui uma linearidade, apesar de ter claramente um foco de atuação definido. Essa trajetória se deu a partir de processos de amadurecimento que surgiram ano a ano e que fez de suas ações uma possibilidade de engajamento social. É diante dessa maneira de engajamento que os voluntários podem perceber seu papel como agente de transformação na sociedade e, também, aprender com as realidades com as quais lidam, tão diferentes e, ao mesmo tempo, tão semelhantes às suas. Ações de voluntariado são como micro revoluções que se fortalecem quando multiplicadas.

### 3.3. O olhar dos voluntários

A trajetória das ações de voluntariado no Instituto Unibanco não poderia ser contada sem a participação e o olhar dos voluntários que atuaram nas ações desenvolvidas pela instituição. Para isso, foram feitas entrevistas individuais que demonstraram coerência com os conteúdos documentais levantados, destacando opiniões e sugestões que podem servir de reflexão para a gestão atual das ações.

O levantamento de informações com os voluntários se deu por dois modelos diferentes de entrevistas. No primeiro, em maior profundidade, foram ouvidos dois colaboradores do banco que trabalhavam na área que se incumbiu em dar atenção às demandas dos colaboradores que desenvolviam ações de voluntariado por conta própria. Luciana Nicola e Marcelo Luis Orticelli – os dois colaboradores citados e também voluntários de muitas das ações – foram responsáveis pelo processo de organização das ações voluntárias pelo banco e, posteriormente, pelo Instituto Unibanco.

No segundo modelo de entrevista foi utilizado um questionário em que os voluntários respondiam as questões a partir de suas experiências nas ações voluntárias. Nesse modelo foram entrevistados nove voluntários. No total, 11 voluntários fizeram parte do processo de entrevistas e todos atuaram em ações realizadas pelo Instituto Unibanco.

Na análise do conteúdo buscou-se comparar os pontos em comuns e os distintos das experiências dos voluntários relacionadas aos itens: o início do tema na empresa; a trajetória de cada um no tema; o olhar dos gestores; a percepção sobre a evolução do tema na empresa; e opiniões sobre motivos para o investimento em programas de voluntariado.

Na primeira questão elaborada: *“você lembra quando e por que começou o desenvolvimento do tema voluntariado no banco?”* nota-se que não há lembranças exatas sobre o início das discussões no banco, pois as ações de voluntariado já existiam na empresa quando eles entraram como colaboradores. Uma voluntária colaboradora do banco desde o ano 2000, comenta que nesse período as ações já eram desenvolvidas. Dessa forma, os voluntários entrevistados não participaram do processo inicial de construção das ações voluntárias, pois quando eles chegaram elas já existiam.

*“Como iniciou sua trajetória nas ações de voluntariado do banco?”* foi a segunda questão levantada. A maioria teve sua trajetória iniciada nas ações do Instituto Unibanco (Estudar Vale a Pena e nas oficinas da Junior Achievement). Um dos voluntários explicou

que já fazia ações voluntárias antes de entrar no banco e reforçou sua prática dentro da empresa. Outro voluntário iniciou suas atuações no banco e em uma ação voltada ao tema Educação. As ações de voluntariado corporativo parecem dar aos colaboradores a possibilidade inicial de participação e, também, reforçar e facilitar a prática de quem é voluntário em ações fora da empresa. Como menciona Corullón e Filho (2002, p. 90) “*a priori*, as pessoas não ‘nascem’ voluntárias. O que elas trazem, sim, é o impulso solidário, que o programa pode aprimorar, até transformá-lo em compromisso”.

As opiniões dos voluntários se mostram divididas quando se trata da percepção de seus gestores sobre o tema e a participação de suas equipes nas ações. Foi mencionado que os gestores em geral possuem opiniões diferentes e que o apoio às ações depende da relação que cada um tem com o assunto. Uns se sensibilizam e aprovam; outros não se sensibilizam, mas apoiam mesmo assim; e há aqueles que não se sensibilizam e, da mesma maneira, não apoiam. Uma voluntária mencionou que, como as ações acontecem fora do horário de expediente, é mais fácil de conseguir a aceitação dos gestores; já outro diz não perceber que os gestores dão importância; e um terceiro voluntário cita que consegue ver um aumento do apoio dos gestores ano a ano. Apesar das opiniões diversas e da maneira não linear dos gestores consentirem com as atuações, Corullón e Filho (2002, p. 64) apontam que “o exemplo vem de cima”, e esse é um dos maiores apoios que os voluntários podem receber.

Na questão sobre os motivos que levam os voluntários a participar das ações, apesar da pesquisa Projeto Voluntariado Brasil (2011, p. 14) mostrar que ser solidário e ajudar é o motivo mais citado pelos voluntários brasileiros, os entrevistados para esse estudo trouxeram motivos mais amplos para as suas atuações. Dentre eles, os motivos que mais apareceram foram: ser voluntário faz parte da sua natureza em ser um agente de transformação; retribuir para a sociedade as conquistas que teve; desejo de fazer a diferença ou deixar algo para a vida de alguém; e no gosto por lidar com um processo de horizontalidade, onde não há hierarquias. É provável que a participação constante nas formações e nas ações voluntárias amplie a visão do voluntário sobre os motivos para suas atuações.

A respeito da percepção e evolução do tema voluntariado dentro da empresa, sete dos voluntários mencionaram observar uma evolução, amadurecimento e ganho de destaque nos últimos anos. Porém, três não veem progresso.

Com relação aos motivos que levam as empresas a investir em programas de voluntariado, a maioria reconhece a responsabilidade social como a maior causa. Outras respostas, como agregar valor à marca, desenvolver competências e aumentar o entendimento dos voluntários sobre as desigualdades sociais existentes, foram respostas citadas.

As opiniões dos voluntários sobre participação nas ações são divergentes. Uns percebem que ser voluntário é benéfico, que os gestores o apoiam, têm clareza da importância do tema e percebem sua evolução como voluntário no decorrer dos anos. Outros, pelo contrário, não notam o apoio dos gestores nem o progresso do tema na empresa, e enxergam o investimento do banco nas ações como uma forma apenas de agregar valor à marca. Entretanto, afirma-se com convicção que não existe desenvolvimento ou evolução em um programa de voluntariado sem a participação efetiva de seus voluntários. São eles o termômetro das ações e quem expressam, na prática, o que funciona melhor e o que deve ser aprimorado na execução das atividades.

Essas opiniões mostram o quanto as ações de voluntariado são vistas de maneiras diferentes e dependem do grau de percepção, envolvimento e prática de cada voluntário.

#### **4. Diretrizes para aprimorar as ações de voluntariado**

Reforçando a ideia de que os programas de voluntariado evoluem com a sua prática, há diretrizes que podem ser consideradas pontos de atenção no aprimoramento das ações de voluntariado do Instituto Unibanco e com isso fortalecer a gestão dos voluntários e de suas atividades. Tais ideias não devem ser vistas como conceitos inflexíveis, mas sim no contexto histórico da instituição, considerando-se sua evolução e desenvolvimento.

A apresentação das ideias também se dará com base em minha experiência, explorando quatro itens que podem ser considerados pela instituição a curto e médio prazo.

##### **1. O voluntário como protagonista**

Por meio de observações pessoais, constata-se, na instituição, uma discussão sobre para quem se faz as ações de voluntariado: para os jovens ou para os próprios voluntários? Na história do voluntariado na instituição, foi adotado o modelo do voluntariado como um meio para se atingir um resultado específico com os jovens destinatários da ação.

Nesse modelo, ser voluntário não é um fim em si mesmo, mas uma prática, um fio condutor que leva ao alcance de um objetivo esperado. Observando-se esse modo de consideração dos papéis dos voluntários e dos jovens nas ações desenvolvidas, depreende-se que não há uma equiparação de valorização desses dois personagens (o voluntário e o jovem). Não se trata aqui de considerar um em detrimento do outro; mas como é uma prática das ações da instituição destacar a figura do jovem, também é evidente sua valorização nas ações de voluntariado.

Para que essa prática não desvalorize nenhum dos personagens, faz-se necessário equiparar o olhar sobre os jovens e os voluntários nas ações. Para isso, é sugerido que o voluntário também seja percebido como um protagonista, dado que ele, a partir de uma preparação prévia e das suas experiências pessoais, é quem leva aos jovens o conteúdo das atividades realizadas.

Valorizar o voluntário pode trazer-lhe um maior entendimento sobre a relevância da sua atuação e, por conseguinte, um aumento dos resultados esperados com os próprios jovens.

A escolha por evidenciar o voluntário pode lhe proporcionar uma melhor compreensão acerca desse ato, de modo a levá-lo para além do fazer-por-fazer, e, assim, esse voluntário pode transformar um impulso solidário em um compromisso social de fato.

## **2. Formação social do voluntário**

Em uma parte do item anterior foi mencionado o entendimento do voluntário sobre sua prática nas ações que desenvolve voluntariamente. Por meio de observações, verifica-se que o voluntário pouco entende e/ou compreende o seu papel nas ações realizadas. O fazer-por-fazer ainda é uma prática que se nota e, nem sempre, ela vem acompanhada da percepção sobre as consequências positivas de um ato voluntário. Uma pergunta que o voluntário pode fazer-se é: qual é o efeito da minha participação?

Já se observa no processo de gestão dos voluntários da instituição uma preocupação com a formação do voluntário para a sua atuação nas ações e com o entendimento das causas que levam uma instituição a realizar determinadas ações. Essa preocupação é, de fato, um ponto de atenção quando na relação com os voluntários, e, a partir da observação sobre suas atuações, constata-se que muitos deles têm pouco entendimento sobre as causas e as problemáticas que norteiam as ações voluntárias nas quais atuam.

Para esse desafio, sugere-se promover uma compreensão dos voluntários sobre as causas de uma ação voluntária, suas implicações e como a atuação de cada um pode amenizar os problemas que se pretende enfrentar.

Registra-se que nas capacitações para as ações voluntárias são apresentados conteúdos sobre as causas dessas ações. No entanto, como o objetivo maior da capacitação é formá-los para a aplicação das atividades, o conteúdo sobre o papel social dos voluntários e os motivos que levaram a instituição a desenvolver tais atividades, é demonstrado com menor ênfase. Isso faz com que essas informações não sejam incorporadas pelos participantes, trazendo um entendimento superficial do conteúdo.

Segundo Corullón e Filho (2002, p. 51), “a disseminação de conhecimento e técnicas aponta para o principal caminho pelo qual os Programas de Voluntariado Empresarial podem ter uma função transformadora de realidade. Trata-se de fortalecer pessoas e organizações, ajudar a formar cidadãos capazes de se apoiar mutuamente para que eles próprios mudem a realidade de suas comunidades”.

Considerando-se essa exposição e a observação feita anteriormente sobre o processo e a necessidade de instrução aos voluntários, conceitua-se que formar cidadãos pode ser uma das bases para o desenvolvimento social e que deve ser fortalecida na gestão dos voluntários das ações do Instituto Unibanco. Uma das ideias para concretizar essa prática é promover, além das capacitações, encontros com os voluntários com discussões e conteúdo que norteiam as atividades que são desenvolvidas por eles nas escolas – considerando que a maioria dos voluntários não possui em sua formação individual conteúdos relacionados às atividades que desenvolvem nas escolas e que estão diretamente ligados a muitas das questões sociais e educacionais que afligem o país. Com isso, espera-se aprimorar sua atuação e o entendimento de seu papel nos objetivos esperados pelas ações.

Dessa forma, ao discutir-se esses assuntos dentro da empresa, evidencia-se a responsabilidade de uma instituição social na formação dos colaboradores e na possibilidade de ampliar seu olhar para diferentes realidades. A compreensão do voluntário sobre os contextos que norteiam as ações em que atua, pode lhe proporcionar uma participação social mais qualificada e ainda gerar conhecimento à própria instituição.

### **3. Aspectos jurídicos e de segurança**

As ações de voluntariado desenvolvidas pelo Instituto Unibanco são executadas fora do ambiente de trabalho e no período noturno. As atuações acontecem em escolas públicas localizadas próximas ao local de trabalho dos voluntários e o acesso às escolas é feito por meio de transporte locado pela instituição.

Com esse preâmbulo, justifica-se a menção a esse ponto devido à preocupação da área de gestão dos voluntários com a segurança dos colaboradores na locomoção e na permanência nas escolas.

Como o desenvolvimento das ações de voluntariado é de responsabilidade do Instituto Unibanco (e os voluntários representam o banco Itaú, por participarem de um programa de voluntariado empresarial), é recomendável uma consulta à área jurídica da empresa, verificando-se as responsabilidades da instituição quanto à segurança dos voluntários na locomoção e na permanência na escola durante sua atuação, sendo, possivelmente, necessária a adesão a algum seguro contra riscos para os voluntários. Por exemplo, se no acesso à escola ocorre um acidente de trânsito ou se na escola o voluntário se machuca. O que fazer? De quem é a responsabilidade?

No Brasil, o seguro para a atividade voluntária ainda não é uma prática realizada por muitas das empresas e há diversos entendimentos sobre o assunto. Uma das opiniões favoráveis ao seguro do voluntariado é de Ruth Goldberg (2001, p. 27), que menciona que é uma preocupação para muitos empresários garantir a segurança de seus colaboradores em atividades voluntárias estimuladas pela empresa, independentemente se as atividades acontecem dentro ou fora do expediente de trabalho.

No entanto, o manual do Centro de Voluntariado de São Paulo, intitulado *Voluntariado Empresarial: aspectos jurídicos* (2012, p. 11), cita que:

Se a empresa liberou o funcionário para fazer algum serviço voluntário, ela não tem nenhuma responsabilidade sobre o que acontece com ele ou com qualquer pessoa da organização social. Se o trabalho voluntário for realizado fora do expediente da empresa, também não existe problema, uma vez que já está desconfigurada qualquer relação com a jornada de trabalho profissional.

Independentemente das considerações sobre o tema, vale destacar a importância da instituição em consultar o setor jurídico do banco, pedindo um parecer sobre qual a melhor maneira de lidar com essa questão.

#### **4. Avaliação subjetiva das atividades voluntárias**

A avaliação de projetos é uma prática comum no Instituto Unibanco e também aplicada às ações de voluntariado. No entanto, no campo do voluntariado ainda é conhecida a dificuldade de se avaliar os impactos das ações produzidas. Tal desafio também se aplica às ações do instituto, já que suas atividades com voluntários são pontuais, de baixa frequência e ocorrem em um ambiente em que há diversos outros projetos ocorrendo, sendo um desafio verificar se foi a ação voluntária em si que trouxe algum impacto.

Geralmente, na instituição, as ações voluntárias são avaliadas por meio de pesquisas de opiniões feitas com os voluntários e os jovens participantes. Esse modelo de avaliação é de suma importância, pois traz entendimento, clareza dos progressos e possibilita correções de rota às ações.

Entretanto, o que sempre se ouve é “mas o que esses voluntários conseguiram com as atividades realizadas”?

Para além dos aspectos tangíveis, pode ser interessante medir os resultados das ações por meio da adoção de uma pesquisa qualitativa com o modelo de rodas de conversas, nas quais os voluntários e os jovens tenham maior participação, opinando e refletindo sobre a contribuição da ação para os resultados esperados. O método possibilita que a opinião e experiência de cada um seja melhor explorada e compartilhada e pode trazer elementos enriquecedores para o processo de entendimento dos resultados e da construção de conhecimento a partir deles. Além disso, os resultados qualitativos podem ser um possível instrumento para produção e disseminação de conteúdos na área de voluntariado.

Finalizando, para um período de curto a médio prazo os quatro elementos apontados acima como sugestão de melhorias podem fortalecer e ampliar o entendimento sobre diversos aspectos da gestão dos voluntários da instituição.

## 5. Conclusão

Ao decidir por atender e organizar iniciativas de seus colaboradores quanto a atuações sociais voluntárias, as empresas iniciam um processo de apoio, de desenvolvimento e de prática social que geram histórias que precisam ser contadas. Do contrário, tais histórias se perdem no tempo e ficam na lembrança apenas de quem por ela passou.

O presente estudo de caso teve por objetivo contribuir para o registro das ações de voluntariado da organização Instituto Unibanco no período de 2001 a 2014, já que essa história não tinha sido textualmente relatada e encontrava-se apenas em registros avulsos e desorganizados.

Para contar essa trajetória, foi necessário ouvir personagens que participaram e ajudaram a fazer dessa história uma prática consistente e de longos anos. Os resultados das escutas confirmaram e ampliaram pontos relevantes encontrados em registros documentais e trouxeram elementos que vão colaborar para a composição do tema no contexto da instituição.

O não registro das ações e projetos desenvolvidos pelas organizações sociais, que nesse estudo de caso foi assinalado como o problema, parece ser uma prática comum em muitas instituições. As atribuições diárias acabam afastando os profissionais dessa estratégia de gestão, dificultando o acesso às práticas vivenciadas pela instituição e, em muitos momentos, não permitindo saber os desafios já ocorridos, suas falhas e acertos.

Um elemento importante, constatado nesse cenário, foi a demanda do Instituto Unibanco por aperfeiçoamento constante acerca do tema e das ações de voluntariado. Nota-se uma abertura para discussões, para novos entendimentos e para mudanças que melhorem suas práticas. Isso confirma a ideia de que a evolução de programas de voluntariado se faz com práticas diárias e com a busca de novos conhecimentos. Dessa forma, constata-se uma trajetória com percursos não lineares e que se permitiu adequar-se a partir dos cenários externos (por exemplo, o contexto do tema no país e os aprendizados adquiridos com os grupos de discussão) e internos, como o aprimoramento da equipe, as mudanças de gestão e de pontos de vista sobre o tema.

Comentando especificamente sobre o desenvolvimento do assunto no país, depreende-se que a jornada do voluntariado na instituição esteve alinhada com esse mesmo cenário. Foi interessante perceber que os marcos do voluntariado no Brasil influenciaram decisões e direções do tema na instituição e que essa estratégia de se atualizar continua sendo adotada, haja vista a participação em grupos empresariais que discutem e estudam a questão.

A busca do entendimento da instituição por suas ações de voluntariado, seja participando dos grupos de discussão ou da compreensão sobre como o nosso país pratica o tema, são termômetros para se atualizar a respeito das tendências que norteiam essa questão. No entanto, é importante atentar para a importância de toda instituição ter a sua própria característica e planejar suas atividades a partir de suas crenças, estratégias e perfis de público – isso traz identidade aos programas e fortalece a presença das instituições no campo do voluntariado. O Instituto Unibanco, em semelhança a muitas outras instituições, tem adotado essa prática visando fortalecer sua identidade, mesmo restringindo suas ações voluntárias àqueles que têm afinidade com o tema educação e juventude e, conseqüentemente, limitando as participações. No entanto, um ponto positivo, relevante e que se constatou nesse estudo é que o fato em análise não representa uma perda quando se tem na empresa Itaú Unibanco a participação de duas instituições que desenvolvem e discutem o assunto: Instituto Unibanco e Fundação Itaú Social. Com a parceria entre as duas instituições, a possibilidade de escolhas das ações se ampliam, possibilitando maior atuação dos voluntários.

Outro aspecto importante é a escolha do Instituto Unibanco pela construção e desenvolvimento de ações próprias com participação direta de sua equipe gestora e com a preocupação em alinhar as ações voluntárias com a missão da instituição. Isso traz integração das atividades voluntárias com o todo do Instituto, amplia o número de estados envolvidos nos projetos e dá autonomia para que a equipe aperfeiçoe e adapte as ações que se realiza.

O esforço constante por conferir sentido ao que se faz, verificando resultados, indagando sobre a formação social dos voluntários e pesquisando a satisfação dos jovens envolvidos mostra a preocupação da instituição pela validação das suas atividades. Esse cuidado possibilita que os voluntários envolvidos participem ativamente de uma causa específica, ampliem seus olhares sobre as diversas realidades e percebam como a sua trajetória pessoal pode influenciar o público que recebe suas ações.

A questão do voluntariado na instituição é legítima e demonstra caminhos de maior amadurecimento. As sugestões mencionadas no último capítulo podem servir para uma maior coesão sobre as práticas da área gestora e para fortalecer ainda mais o processo de aperfeiçoamento do tema.

Em síntese e finalizando, esse estudo de caso pôde contribuir para: (1) esclarecer a trajetória das ações de voluntariado do Instituto Unibanco; (2) oferecer maior conhecimento da prática do tema que ainda não está totalmente consolidado dentro e fora das empresas; e (3) identificar expectativas e elementos de aprimoramento das ações.

## 6. Referências Bibliográficas

ALLEN, Kenn. *La gran carpa: Voluntariado Corporativo en la era global*. Barcelona: Ariel, 2012.

ALLEN, Kenn. Voluntariado global: boas notícias, desafios e visão de futuro. In *Olhares sobre o Voluntariado Corporativo*. Rio de Janeiro, 2012.

BISC – Benchmarking do Investimento Social Corporativo. São Paulo: Comunitas. 2013. Anual.

CORULLÓN, Mónica Beatriz Galiano; FILHO, Barnabé Medeiros. *Voluntariado na Empresa: Gestão eficiente da participação cidadã*. São Paulo: Petrópolis, 2002.

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

INSTITUTO UNIBANCO. *Relatório de Atividades 2003*. São Paulo: o Instituto Unibanco, 2003. Anual.

INSTITUTO UNIBANCO. *Relatório de Atividades 2004*. São Paulo: o Instituto Unibanco, 2004. Anual.

INSTITUTO UNIBANCO. *Relatório de Atividades 2005*. São Paulo: o Instituto Unibanco, 2005. Anual.

INSTITUTO UNIBANCO. *Relatório de Atividades 2006*. São Paulo: o Instituto Unibanco, 2006. Anual.

INSTITUTO UNIBANCO. *Relatório de Atividades 2007*. São Paulo: o Instituto Unibanco, 2007. Anual.

INSTITUTO UNIBANCO. *Relatório de Atividades 2008*. São Paulo: o Instituto Unibanco, 2008. Anual.

INSTITUTO UNIBANCO. *Relatório de Atividades 2009*. São Paulo: o Instituto Unibanco, 2009. Anual.

INSTITUTO UNIBANCO. *Relatório de Atividades 2010*. São Paulo: o Instituto Unibanco, 2010. Anual.

INSTITUTO UNIBANCO. *Relatório de Atividades 2011*. São Paulo: o Instituto Unibanco, 2011. Anual.

INSTITUTO UNIBANCO. *Relatório de Atividades 2012*. São Paulo: o Instituto Unibanco, 2012. Anual.

INSTITUTO UNIBANCO. *Relatório de Atividades 2013*. São Paulo: o Instituto Unibanco, 2013. Anual.

PERFIL do Voluntariado Empresarial no Brasil. Rio de Janeiro: Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial, 2013. Bianual.

Projeto VOLUNTARIADO BRASIL 2011. São Paulo: IBOPE Inteligência e Rede Brasil Voluntário, 2011.

VOLUNTARIADO Empresarial: do conceito à prática. Rio de Janeiro: Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial, 2013.

CENTRO DE VOLUNTARIADO DE SÃO PAULO. Voluntariado Empresarial: aspectos jurídicos, 2012

## ANEXO I

### Entrevistas em profundidade

**Voluntário:** Marcelo Luis Orticelli

#### 1. **Você lembra quando e por que começou o desenvolvimento do tema voluntariado no banco?**

O Unibanco já tinha uma parceria com a Junior Achievement por meio de um patrocínio que veio a pedido de um executivo do banco. A ação com eles acontecia em uma ou duas escolas, era uma coisa pequena e com poucos voluntários. Rogério Braga era o diretor de Recursos Humanos na época e quando me passou o bastão mencionou a Junior Achievement e disse que poderia ser legal eu continuar com essa parceria e me apresentou uma pessoa da Junior Achievement. Eu sabia que tinha muita gente do banco que gostava da atuação do voluntariado, que já fazia isso espontaneamente. Eu questionava que o banco deveria abrir uma porta para isso. Eu estava indo para o RH, gostava do assunto social e fiz uma proposta pro Pedro Moreira Salles dizendo que devíamos no âmbito de planejamento estratégico pensar em alguma atuação do banco na área social. Isso foi antes da constituição do Instituto Unibanco. Então na conversa mencionei que deveríamos ter algo que conversasse com a nossa estratégia, eu não sabia se na área de educação ou saúde, segurança. E que deveríamos ter uma atuação formal nesse mundo. Mas eu não sabia como formatar, mas deveríamos fazer.

O banco tinha um monte de gente atuando como voluntário, já fazia contribuições financeiras, mas faltava uma formalidade para isso. Ele chamou o Zinner (Tomas Zinner, ex-presidente do Instituto Unibanco) falou da minha ideia e pediu que eu aguardasse um pouco mais. Logo depois disseram que iam usar o CNPJ já constituído para formatar e desenvolver o Instituto Unibanco. Depois de um tempo eu fui para o RH. Quando iniciei no RH fui conhecer mais a Junior Achievement e vi uma oportunidade enorme de atuação dos voluntários. Eu queria fazer crescer a atuação de voluntários mas como RH não queria fazer uma campanha de voluntariado. Então, ofereci o auditório do banco para a Junior para que apresentassem e fizessem uma proposta aos colaboradores interessados para serem voluntários. Se isso sensibilizasse os colaboradores a minha proposta era sair do patrocínio de poucas escolas e buscar um maior atendimento às escolas. Nós só soltamos o convite, simples. Eu não queria como RH colocar meta no banco. O desejo de participação deveria ser natural, voluntário mesmo. Não poderíamos passar a mensagem de que o RH estava chamando, então, foi uma comunicação tímida. No dia começou a chover gente, o auditório lotou. Após isso ampliamos a parceria com a Junior Achievement, fomos crescendo e indo para vários lugares. Foi uma forma de trazer os 'enes' voluntários que já tinham espalhados no banco para dentro de um projeto que já existia. E não precisávamos fazer nada porque a ação já era estruturada, éramos apenas pontes, pois a Junior Achievement era um projeto de terceiros.

Então, eu tenho pra mim que essa iniciativa da Junior Achievement. foi um passo para o tema. Tínhamos uma outra iniciativa, que a Luciana Nicola deve ter falado, que era a Superação Social. Era desenvolvida pelo Endomarketing, que fica dentro da área de RH.

Era uma ação interna de doação e não tinha uma atuação tão direta com os voluntários, era pequena. Era uma competição interna e que os voluntários participavam pontualmente como multiplicadores.

Nesse período o Instituto Unibanco foi crescendo.

**2. Antes do Instituto Unibanco se tornar responsável pelo tema dentro do banco, qual área organizava e desenvolvia esse tema?**

Quem cuidava das ações de voluntariado era o Endomarketing, que ficava dentro do RH, hoje esta área está no Marketing. Depois que o Instituto Unibanco foi se formatando e se constituindo como um projeto social. Na 1ª reunião de planejamento sobre o IU definimos que o IU teria 3 ondas. Na 1ª onda faríamos investimento em projetos de terceiros e seríamos patrocinadores. Na 2ª onda iríamos co-criar com terceiros, desenvolvendo projetos junto com eles; e na 3ª onda seríamos autônomos, tendo um projeto próprio – que é o que aconteceu com o desenvolvimento do Jovem de Futuro.

O voluntariado foi acompanhando esse processo. As ações começaram a crescer e tínhamos discussões na época de que o voluntariado poderia ser um braço dentro do Instituto Unibanco. O Estudar Vale a Pena é hoje um grande projeto próprio.

**3. Havia uma preocupação ou pedido de desenvolver projetos próprios no voluntariado e não em parceria com outras instituições?**

Não lembro se tinha um pedido claro. Havia sim uma demanda de criar espaço para o voluntariado. De termos um projeto próprio não me lembro. Isso foi acontecendo naturalmente. A discussão era sobre o potencial enorme de voluntariado que a empresa tinha espalhado pelo Brasil todo. Em um dado momento com as ações da Junior Achievement ficamos grande e vimos que tinha potencial de expansão. Apesar de eu ter uma visão de crescimento do voluntariado, eu não tinha uma visão de projeto próprio. Minha visão apenas era de que eu queria criar um espaço próprio para que os meus funcionários atuassem voluntariamente. E poderia ser de qualquer forma: um projeto criado por nós e um projeto de 3º - como se fosse um cardápio. Gosto dessa ideia de que o voluntário tenha opção de escolhas. Minha ideia era criar esse espaço independentemente da marca (estou falando de mim). Eu comecei a discutir com colegas de outro banco o que estávamos fazendo para tentar contaminá-los. E nesse mundo não há concorrentes. Eu falava para os outros bancos que estava fazendo um negócio muito legal no Unibanco, marcando presença na comunidade e deixando-os para traz, mas no sentido de todo mundo poder fazer algo para a sociedade. Se eu conseguisse contaminar mais gente para fazer isso teríamos muito mais resultados com os alunos, as escolas. Essa era a minha visão.

**4. O quanto você acha que esse tema no Instituto Unibanco só aconteceu por sua conta?**

Ah, não. Isso aconteceria *any way*, aconteceria. Já existia. Antes de eu chegar já tinham voluntários. Para não falar que eu não tive nenhuma contribuição, eu ajudei a multiplicar, coloquei mais lenha. Já tinha voluntário e se eu não tivesse feito nada o que já tinha ia continuar acontecendo e com o tempo ia crescer, porque teria uma conscientização

maior. Mesmo eu não movendo uma única palha, hoje estaria maior do que estava antes. Eu acredito tanto nessa questão que para mim quem ajuda acelera e faz crescer e quem atrapalha, retarda. Mas quem atrapalha não mata e quem ajuda não é o salvador. O poder de alguém com a minha intenção é de acelerar o do outro que não quer de jeito nenhum é de anular. É claro que quando se tem muito poder você pode ir lá e não querer, mas mesmo assim a coisa iria acontecer de outra forma. Na época a decisão foi muito rápida e eu sabia que teria interessados.

##### **5. Qual sua motivação para o tema voluntariado?**

O que me motivou? Eu vou precisar te falar der um sonho. Nós recebemos uma vez no Unibanco um grupo de jovens que participava de uma ação da Junior Achievement. Foi no auditório e lotamos de jovens lá. Era uma ação em que eles passavam um dia de visita no banco, Empresário Sombra era o nome. Eu falei umas palavras e disse que eu estava realizando um sonho, e nessa época já existia o IU. Quando eu era garoto e participava de grupos de jovens eu achava que o sistema tinha que mudar – ainda hoje se fala muito isso. Eu achava que tínhamos que mudar o mundo e desde garoto eu pensava que só tinha um jeito de mudar a sociedade e esse jeito era via poder econômico. Porque o poder econômico tem a capacidade de multiplicação pra muito mais pessoas. Lá no grupo de jovens eu ia visitar uma comunidade e fazia uma ação. Mas ao abrir os jornais eu via que a comunidade era pequeníssima e o mundo era muito grande. Era necessário fazer muito mais. Me perguntava quando eu seria capaz de causar um impacto maior e, o único jeito, era usar a força econômica das empresas. Então meu sonho era crescer suficiente em uma empresa para eu poder influenciar nos processos decisórios e poder fazer isso. Quando eu estou no voluntarismo, no desejo de fazer o bem, eu tenho um potencial. Mas, se um dia eu for executivo de uma empresa e participar de fóruns seniores e decisórios o impacto seria muito grande. Continua pequeno diante do mundo, mas mesmo assim o impacto é maior do que quando eu estava sozinho. Então no auditório eu disse que estava realizando um sonho e que estávamos fazendo um projeto que podia mudar realidades. Não foi por minha causa, mas com certeza eu ajudei. Então quando você pergunta o que me motiva, tem uma questão pessoal e tem uma mais executiva, mais pragmática que eu acredito demais que quão melhor estiver uma sociedade melhor será a possibilidade da empresa tirar dela as condições para o seu crescimento. A empresa se serve de uma sociedade que tem que ter melhores condições. Eu me sirvo de gente qualificada e preciso ter gente qualificada do meu lado, por isso a educação pra mim é o principal tema. E um país com melhor condição econômica, social e de mão de obra qualificada dá mais oportunidade de emprego e tem maior potencial de geração de lucro. Tem uma coisa da juventude (eu ainda não tinha a visão econômica) que é o eu quer ajudar e eu imaginava que quem tinha mais dinheiro tinha mais condição de ajudar o outro, então eu queria ter mais condição para fazer isso estando numa empresa que tem condição – essa é a visão do Marcelo voluntário. A visão do Marcelo executivo é mais pragmática e acha que a empresa que investe na sociedade e no seu entorno tem mais possibilidade dessa mesma sociedade aumentar seus investimentos.

##### **6. Por que você acha que as empresas desenvolvem programas de voluntariado com seus colaboradores?**

Acho que pelo que expliquei anteriormente. Acho que o voluntariado é um dos melhores exercícios de liderança. É um dos melhores treinamentos de lideranças para as pessoas. Acredito muito que os profissionais que se dedicam a alguma causa voluntária têm como característica um protagonismo maior. Se perguntar para a área de Recursos Humanos que profissionais eles buscam, vão dizer que os melhores. Precisamos de gente com atitude, com protagonismo, com capacidade de liderança, com criatividade e que saiba lidar com restrição de recursos. Então quando eu identifico no meu corpo de funcionário gente que atua com voluntariado ele desenvolve tudo isso. Mas não quer dizer que o voluntário é o melhor profissional e vice-versa. Agora, a correlação daqueles que atuam voluntariamente e também tem um bom desempenho pode ser grande. Tem gente que é excelente voluntário mas que não consegue *performar* e isso faz parte. O objetivo da empresa é ter o melhor profissional para crescer e não ter o melhor voluntário. Mas um pode ajudar no outro e atuar voluntariamente pode desenvolver competências importantes.

A competência de liderança eu reforço mais porque ela é o maior teste. Um gestor que é líder já o é de certa maneira, porque está empossado. Tem uns que são bons líderes, mas não são bons gestores. As pessoas que seguem o gestor o seguem porque acreditam nele ou porque ele tem o poder da gestão. Agora, seguir um voluntário é um desafio enorme, porque ele não avalia, não remunera, não tem cargo, não tem autoridade. Então, aquele voluntário que consegue ter seguidores, consegue engajar, alinhar e mobilizar, desenvolveu essa habilidade de liderança e pode aplicá-la em suas atividades diárias também. É uma das ferramentas mais poderosas para o desenvolvimento de uma empresa é o engajamento, o alinhamento. Então, a atuação como voluntário desenvolve muitas competências profissionais. E por que eu acho tudo isso importante? Novamente, porque eu tenho o pilar da minha crença pessoal, de querer ver o país melhor e querer ajudar e até devolver um pouco para a sociedade o que eu conquisei. Estudei em escola pública, não nasci em berço de ouro, estudava à noite para trabalhar durante o dia. Mas as coisas foram acontecendo. Então eu quero de certa maneira ajudar. Tem o pilar profissional de que o banco precisa investir porque pode se beneficiar disso e tem a questão de eu ser um profissional de recursos humanos e acreditar que a atuação voluntária pode fazer parte de um desenvolvimento profissional.

#### **7. Como você acha que o tema era e ainda é visto pelos gestores?**

Mudou muito. Antes o gestor tinha a autoridade, tinha uma certa cerimônia como gestor de se impor, etc. Ainda existe, mas hoje aqui os gestores tendem a ser mais participativos, a distância entre ele e a equipe é menor, o respeito está no conhecimento e não na posição. Isso pra mim ainda é um processo em transformação. Ainda há muito o que fazer. Eu rodo o banco e um monte de áreas e ainda vejo muita gente que pensa como antigamente. Tem até aquele que tem um bom jeito de ser, mas ele é muito distante ou centralizador. Um é eu o sou gestor por definição, por conselho e por isso tem que ser assim. Outros são menos informais, mais abertos, mas na atuação tem que saber de tudo, fazer tudo. Não é uma questão de princípio ser gestor. Ele aprende a ser, se desenvolve. A diferença parece pequena, mas para mim é enorme. Um é eu virei chefe e quero ser tratado assim, o outro é não estou muito ligando de ser chefe, mas eu quero ver tudo. Há maneiras diferentes de ser. Antes mandava quem podia e obedecia quem tinha juízo. Hoje esse modelo está morrendo.

Com relação ao voluntariado, por exemplo, o gestor que tende a ser mais controlador, centralizador, autoritário pode influenciar a não participação da pessoa voluntária da sua equipe. Eu lembro que no início do programa mandávamos cartinhas para os gestores agradecendo o apoio da sua equipe nas ações. Os chefes recebiam um agradecimento por ter a atitude de apoiar o colaborador. Certamente tem gestores que reclamam que seus colaboradores são voluntários, mas há outros que se sentem orgulhosos mesmo sem fazer nada, apenas não pegam no pé do funcionário que sai alguns minutinhos antes. Mas ele se sentia participante. Tem gestores que não são voluntários por motivos pessoais, mas permitem que o outro seja. Acho que o agradecimento e o elogio inibem um possível inibidor. As pessoas precisam do emprego e se o chefe olha feio porque o colaborador é voluntário, ele não vai querer ser. Para uns isso funciona, para outros não.

**8. Como você percebe o tema voluntariado dentro do banco hoje e como percebia anos atrás. Acha que teve algum amadurecimento ou retrocesso?**

Vejo uma evolução muito grande. Vejo mais comunicação, gente participando, falando mais e mais envolvida. As ações estão mais organizadas e evoluiu.

Só tem uma coisa que eu mudaria. Gosto do tema educação e de ter uma ação carro chefe, que exige um determinado perfil e de também ter outras opções para que todos possam ser voluntários. Penso ser difícil o banco ter ações para todos os gostos, por isso a ideia do carro chefe. Mas podemos ser uma ponte para outros programas onde facilitamos para os funcionários sua atuação como voluntários.

**Voluntária:** Luciana Nicola

**1. Você lembra quando e por que começou o desenvolvimento do tema voluntariado no banco?**

No Unibanco as ações começaram pelos próprios funcionários. Eu era do endomarketing, que na época pertencia a área de Recursos Humanos. E tudo o que acontecia de mobilização de funcionários, a área em que eu trabalhava era consultada.

Naquele momento os movimentos feitos por funcionários eram mais de doações. Então, havia consultas para doações de sacolinhas de natal, rifas, etc. Já tinha um trabalho voluntário feito para ajudar organizações específicas e na pessoa física, mas muito voltado para doações. Pouquíssimos eram as consultas sobre apoio do banco para ajudar organizações. Vira e mexe vinham consulta de funcionários e também de seus gestores perguntando se eles podiam fazer mobilizações para ações específicas com ONGs.

Não havia área de ética, então como o banco não tinha uma política específica, nós do endomarketing acabávamos autorizando as ações. Então, tudo começou primeiro pelos próprios funcionários.

Depois veio a primeira campanha organizada de agasalho, feito pelo próprio banco. Eram colocadas caixas de doações nas áreas e os funcionários faziam as doações. Oficialmente o banco se posicionou iniciando ações sociais com envolvimento dos funcionários. Fizemos depois um ensaio de doações de sangue em que trazíamos os hemocentros pra dentro do banco. Eram ações tímidas e ainda voltadas para a doação. Não havia algo estruturado de outra forma.

Com relação ao Instituto Unibanco, nessa época ele já tinha sido constituído (início da década de 80) porém, era apenas um CNPJ e fazia doações pontuais autorizadas pelo Conselho. Não tinha uma equipe, por exemplo.

No endomarketing eu cuidava das ações sociais e das campanhas de doação. Quando o banco começou a fazer essas ações veio os questionamentos dos funcionários. Eles perguntavam se o banco podia ajudar a organização que eles participavam. No paralelo havia um outro movimento do banco que atualmente também estamos discutindo que é o fato de termos muitos gestores e diretores que ajudam instituições e que pede se não podem pedir para clientes apoiarem também essas ONGs.

Voltando para a história, a partir desse movimento, colocamos na internet banking uma área com projetos de instituições específicas dando a possibilidade de clientes fazerem doações financeiras. Logo depois o Instituto Unibanco se configurou como Instituto essa ação passou a ser de responsabilidade sua. Mas não tinha muita divulgação e as doações eram baixas. Acabamos criando uma expectativa nas ONGs que não conseguimos atender. E hoje estamos rediscutindo isso, porque não adianta criar uma ação como essa e as pessoas não terem sensibilidade para ajudar as ONGs. Entendo que é mais fácil você ajudar instituições quando você tem alguma afinidade com o tema que ela defende. Sem

muito impulso, ela não doa. É difícil mobilizar se ela não tem ligação com os temas defendidos.

Então surgiu essa ação de apoio financeiro dia internet banking que acabou ‘morrendo’ por falta de adesão.

Relembrando, tivemos a gincana do agasalho, a doação de sangue, a internet banking e depois começamos um outro processo. Na época tínhamos um diretor que fazia parte da Associação Junior Achievement e veio um pedido de apoio financeiro a eles. E isso era feito via a área em que eu estava. Eu também cuidava dos apoios financeiros as instituições. A Junior era uma associação de desenvolvimento de ações voluntárias, mas nessa época ainda não havia participação dos funcionários. Mas tinha esse pedido do próprio banco de explorar mais a questão da participação voluntária e de fazer uma campanha com eles. Eu fui conhecer mais da associação e fiz a primeira campanha de endomarketing chamando os funcionários. Isso foi feito em um auditório, fizemos a comunicação e no dia apareceu muita gente interessada.

A parceria com a Junior Achievement iniciou em 1987 com apoio financeiro. A ação com voluntários participando de seus projetos, se eu não me engano, aconteceu oficialmente em 2001. Desde 1987 havia um pedido da Junior Achievement para envolver os funcionários do banco, mas ainda não havia uma política e estrutura adequada para isso e a participação dos funcionários demorou.

Quando fizemos a primeira chamada para participação voluntária, o banco tinha dúvida se teria adesão. Fizemos a chamada e o auditório lotou. Tivemos uma boa adesão, mas não tínhamos escolas suficientes para atender a esses voluntários. Um outro desafio que enfrentamos foi o de gestores impedindo a participação de funcionários da sua equipe. Na época as atuações voluntárias eram na hora do almoço e, mesmo que a escola fosse perto, era tomado pelo menos 1h30 para fazer a atuação, almoçar e voltar para o banco. Não havia uma política ainda, não era oficial o programa de voluntariado. Então, entre os inscritos e a atuação se deu uma quebra grande. Mas começamos.

A ação acontecia na hora do almoço porque atendíamos escolas do Ensino Fundamental e não havia aulas à noite. Era de 5ª a 8ª série.

## **2. O quanto de apoio você recebeu para desenvolver tudo isso? Era um tema fácil para se discutir dentro da empresa?**

Não era um tema fácil. Meu gestor direto não era sensível ao tema e achava que não ia dar certo. Porém, tínhamos um ‘padrinho’ que até hoje apoia o Instituto Unibanco, que é o Marcelo Orticelli. Se não fosse ele o tema voluntariado não existiria no banco. Ele sensibilizava os gestores, conversava muito com o Pedro Moreira Salles e foi quem costurou politicamente o tema para que ele acontecesse no auto escalão. Por mais que ainda reforçamos e fortalecemos a base de funcionários, se não tiver um apoio dos gestores a coisa não acontecesse. O Marcelo fazia esse papel de ‘costurar’ com a base de gestores.

Então, esse início primeiro momento com a Junior Achievement aconteceu e depois foi só aumentando. Começou a vir pedidos de muitos para fazer a ação em suas cidades e assim fizemos.

No paralelo com a Junior Achievement nasceu a gincana Superação Social. Como a aceitação na Junior Achievement foi tão boa, começou a provocação pelos funcionários de não só fazer a campanha do agasalho. Nessa época acontecia no Bank Boston a gincana Rally Social e o fornecedor da nossa campanha de agasalho também era fornecedor deles e nos trouxe o Rally como benchmarking. Começamos então outras campanhas de doações dentro da Superação Social, que era de agasalhos, alimentos, brinquedos, livros. Nos primeiros anos a ação ‘bombou’ e depois começou um desgaste natural. Ela era muito assistencial e financeiramente tinha um custo muito alto. Com isso, diminuimos as campanhas de doação e fortalecemos mais as ações da Junior Achievement. A Superação foi muito importante porque como tinha uma massa de comunicação muito grande, colocou o voluntariado no ‘holofote’. Ela impulsionou o voluntariado dentro do banco. Era o que sensibilizava os funcionários e os gestores. Era uma ação pontual e quebrou a resistência dos gestores porque o seu funcionário não precisava ficar fora da área de trabalho. Então preparou um pouco o terreno para a gente conseguir crescer com a Junior Achievement. As duas ações foram se complementando.

Com a Junior Achievement começamos em São Paulo, depois fomos para outras cidades e quando vimos estávamos já em oito delas. Tínhamos um volume enorme de voluntários e de alunos das escolas. Mais ou menos no meio desse caminho foi criado oficialmente o Instituto Unibanco, o Zinner foi para a presidência dele e se constituiu equipes. Quando o IU se constituiu, o Zinner pediu uma pessoa que fosse o ponto de apoio no endomarketing para atender as demandas do Instituto. Eu passei a ser esse ponto de apoio. O Zinner achava que o Instituto Unibanco devia gerar um orgulho de pertencer no funcionário e ele queria que as ações desenvolvidas fossem divulgadas internamente. Então comecei a atender o Instituto dentro do Endomarketing e em certo momento ele me chamou para trabalhar no Instituto e eu saí do Endomarketing. O tema voluntariado foi comigo para o IU

Nesse momento ainda tínhamos a Superação social e a Junior Achievement. A Superação Social foi um divisor de águas dentro do banco mas estava se desgastando e tinha um alto custo, ficamos somente com a Junior nas ações de voluntariado. Porém, o que fez mudar o patamar do voluntariado saindo de uma ação assistencial para uma que de fato poderia trazer alguma contribuição social foi a Junior Achievement. E acho também que o banco foi muito importante para a associação. E também tinha um diferencial porque nós que fazíamos toda a relação com os voluntários, não deixávamos na mão da Junior Achievement essa relação.

Um fato que também impulsionou o voluntariado foi a chamada feita para os gestores participarem das ações de voluntariado. Isso era feito muito pelo Marcelo Orticelli. Os voluntários se sentiam mais estimulados quando via gestores sendo voluntários como eles. Antes, havia essa preocupação maior de sensibilizar gestores. Ao sensibilizar

gestores, você consegue um maior apoio deles na liberação de suas equipes. A costura política que fizemos na época foi importante.

### **3. Sobre o voluntariado seguir o mesmo direcionamento do IU. Isso fortalece ou limita o voluntariado.**

Quando você olha as grandes causas se fortalece o tema porque mostra que isso faz parte de um todo e que não é uma ação isolada. Olhando como uma estratégia de voluntariado você limita, porque tem pessoas entrando no tema e que é sensível a sua causa específica. Tem gente que é sensível com a causa animal, outras com crianças e idosos e aí vai. Então acredito que o voluntariado, por mais que tenha um carro chefe, deve ser mais amplo e ter mais de uma causa. Na causa maior você trabalha com os voluntários mais engajados e que acreditam nessa causa. Mas tem que ter outras frentes, tem que ter outras causas para as pessoas entrarem e se sentir confortável. Acho que hoje no banco é assim. A causa *idoso* é defendida pelo Itaú Viver Mais, a causa criança pelo Itaú Criança, etc. acho que todas as causas legítimas dos funcionários deveriam ser atendidas. Essas podem ser a porta de entrada para as causas maiores.

### **4. Sobre a trajetória do voluntariado e a escolha de trabalhar em projetos próprios**

Acho importante criar os próprios projetos. Acho que não deve ser exclusivo e acho que perdemos com alguns processos. Como estamos criando conhecimento da nossa causa (voluntariado e educação) atendemos aquilo que é o nosso plano de futuro, nos especializamos em projetos próprios. Com os voluntários top conseguimos trabalhar dessa forma porque eles entendem o que queremos para o futuro e qual o papel dele. Nesse caso tem que ser um projeto próprio porque nós é que estamos dando as diretrizes, o Instituto estuda para isso tem o especialista, queremos atingir especialmente o jovem e sabe fazer. Então, temos estrutura para os projetos próprios. Só que perdemos quando tiramos os parceiros porque tendemos a reinventar a roda com coisas que não precisam ser reinventadas. Nunca vamos ganhar a escala que tínhamos com a Junior Achievement com os projetos próprios. Vamos gastar o dobro para fazer o que eles fazem porque já estão capilarizados, já estão em todos os lugares. Então perde porque no voluntariado temos que trabalhar com níveis de voluntários diferentes e os mais engajados atuam com os projetos próprios, mas deixamos de trabalhar com os ‘entrantes’ e os intermediários e esse perfil você trabalharia com os parceiros. No momento em que se decidiu trabalhar com projetos próprios perdemos porque deixamos de trabalhar com uma base de voluntários. Acho que o número de voluntários hoje deve ter caído muito porque não se alimenta a base (aqueles que querem entrar e aqueles que não são ‘tops’). Parceiros são bons para criar capilaridade e para não fazermos aquilo que já tem um monte de gente que faz. Perdemos também porque deixamos de trabalhar em redes. Deixamos de influenciar movimentos e diminuir o engajamento fora do nosso eixo.

## **ANEXO II**

### **Entrevistas gerais**

#### **Voluntário Adilson França**

**1. Você lembra quando e por que começou o desenvolvimento do tema voluntariado no banco?**

Minha irmã era assinante da revista Nova Escola, e com frequência eu via algumas ações sendo divulgadas em muitas edições. E quando entrei no Unibanco em janeiro de 2007 eu fiz questão de me candidatar nas ações de voluntariado.

De cara fiz o treinamento EAD, o que me ativou ainda mais.

**2. Como iniciou sua trajetória nas ações de voluntariado no banco?**

Eu já possuía um histórico de ações com voluntariado, mas eram questões bem pontuais e pouco estruturadas, e como o Instituto articulava ações com todo suporte de capacitação e logística optei em concentrar minhas ações apenas com o Instituto.

**3. Como você acha que o tema era e ainda é visto pelos gestores?**

O banco é uma instituição muito grande, e com isso, o número de gestores que passaram por diversas escolas é maior ainda. Desta forma os olhares são heterogêneos sobre o colaborador que carrega a bandeira do voluntariado, e por vezes muitos desses olhares são equivocados por parte dos mais tradicionais e isso não significa idade, pois já tive dificuldades em justificar algumas atividades para gestores muito jovens. Todavia o saldo ainda é muito positivo.

**4. O que te motiva a participar das ações de voluntariado?**

O quanto ele é horizontal de forma hierárquica! Em sete anos de voluntariado tive o prazer de liderar ações com voluntários dos mais diversos cargos dentro do banco, onde hierarquia e vaidade não frequentaram nossas atividades.

**5. Como você percebe o tema voluntariado dentro do banco hoje e como percebia anos atrás. Acha que teve algum amadurecimento ou retrocesso?**

Mudou muito e isso é digno de comemoração. Quando um voluntário atuante protagoniza uma ou outra reportagem seja na revista do banco, a intranet ou como no meu caso jornais e revistas de grande circulação a aceitação aumenta seja por parte do grupo, seja por parte dos gestores.

**6. Por que você acha que as empresas desenvolvem programas de voluntariado com seus colaboradores?**

Penso que no dia a dia não é possível trabalhar muitas competências necessárias para o desenvolvimento do colaborador, mas nas atividades de voluntariado elas são

desenvolvidas de forma muito espontânea sem a obrigação da performance. E ainda assim as empresas dão um retorno para a sociedade, como se fosse dizer um muito obrigado, mas sem muitas formalidades.

**Voluntária:** Beatriz Lang de Franca Camargo

**1. Você lembra quando e por que começou o desenvolvimento do tema voluntariado no banco?**

Eu entrei no Unibanco em 2000 e me lembro que já existiam ações voluntárias. Entendo que é um assunto que ao longo destes anos foi ganhando mais destaque. E, os programas puderam ser ampliados. Porque ter este tema abordado na empresa? Em minha opinião juntamos a oportunidade com a necessidade. Temos um grande número de colaboradores que podiam ser voluntários e precisavam de uma oportunidade para atuar. Então isto ganhou força mostrando que oportunidades tinham, e a comunicação dentro da empresa já atingiria muitos voluntários.

**2. Como iniciou sua trajetória nas ações de voluntariado no banco?**

Eu iniciei a minha trajetória nos programas Junior Achievement que tinham no Unibanco. Já participei do estudar vale a pena, ler para uma criança, análise de programas do FIES.

**3. Como você acha que o tema era e ainda é visto pelos gestores?**

O tema é visto pelos gestores como importante. Mas não tem um incentivo na participação. Não tem um incentivo, mas se o colaborador participa, ok. Até porque, ao meu ver, as ações são fora do horário de expediente, então não interferem nas atividades do dia-a-dia. Acho que anos atrás, os gestores não tinham conhecimento, hoje tem conhecimento, mas não incentivam. Os que incentivam são os que participam. Nos últimos treinamentos que fiz, vi que tinham alguns gestores participando, como eu.

**4. O que te motiva a participar das ações de voluntariado?**

Satisfação pessoal. Acho que as ações do banco trouxeram uma facilidade para atuar. O que ajuda a minha decisão de participar. E, a cada ação, me sinto realizada em ajudar o próximo e plantar uma semente.

**5. Como você percebe o tema voluntariado dentro do banco hoje e como percebia anos atrás. Acha que teve algum amadurecimento ou retrocesso?**

Teve um amadurecimento. Acho que desde a forma de divulgação, estruturação dos programas, etc. E, sempre seguindo o objetivo de cada linha de programas. Sempre tem uma melhora nos programas. Sempre tem uma melhora nas comunicações.

**6. Por que você acha que as empresas desenvolvem programas de voluntariado com seus colaboradores?**

Porque as empresas fazem parte da sociedade. Fazendo ações de com seus colaboradores terá pessoas melhores. As pessoas que serão afetadas pelas ações podem ser funcionárias ou clientes da empresa no futuro. São com estas ações que teremos uma sociedade melhor e um país melhor. Cada um planta uma semente acreditando no futuro.

**Voluntária:** Dyani Luci Oliveira Bonacordi

**1. Você lembra quando e por que começou o desenvolvimento do tema voluntariado no banco?**

Em 2010, assim que entrei no banco, procurei sobre as formas de voluntariado. Cresci fazendo trabalho voluntariado através de diferentes instituições onde eu era membro. Na igreja, no Rotary, no Lions... Durante a faculdade (nos EUA) o trabalho voluntariado era muito encorajado possibilitando até a aquisição de créditos para as matérias estudadas.

**2. Como iniciou sua trajetória nas ações de voluntariado no banco?**

O projeto “Estudar Vale a Pena” foi a porta de entrada para o voluntariado dentro do banco, através dele, conheci uma rede de pessoas que me indicaram outros programas dentro e fora do banco.

**3. Como você acha que o tema era e ainda é visto pelos gestores?**

Em 2010 o tema ainda não era muito incentivado pelos gestores – falo pela área em que eu atuava na época – mas nunca houve uma posição negativa dos gestores quanto ao tema. No entanto hoje percebo que a visão é outra, e muitos gestores não só encorajam suas equipes como também são exemplos de participação dentro dos programas da instituição.

**4. O que te motiva a participar das ações de voluntariado?**

O voluntariado me proporciona retribuir a sociedade tudo o que ela um dia também me proporcionou e ainda proporciona. Durante meu desenvolvimento utilizei muito dos programas sociais que estavam disponíveis na época, e muitos deles eram a base de voluntariado. Hoje sinto que como me ajudaram, tenho dever de cidadã de retribuir, e me sinto bem fazendo a minha parte para uma sociedade melhor. Pra mim o voluntariado agrega não só no lado pessoal, mas também no profissional aumentando minha sensibilidade ao meio e as diferentes realidades, perfis de pessoas e visões de futuro. É uma troca de experiências constante.

**5. Como você percebe o tema voluntariado dentro do banco hoje e como percebia anos atrás. Acha que teve algum amadurecimento ou retrocesso?**

Desde que estou no banco, tenho visto sim um amadurecimento da cultura do trabalho voluntario. Os programas têm ganho mais foco e mais propaganda. Hoje temos uma estrutura forte de voluntariado e mesmo as pessoas que não “atuam” sabem dos principais programas que temos, diferente de 7 anos atrás onde a maior parte dos colaboradores não sabiam da existência do trabalho voluntario no Itaú Unibanco S.A.

**6. Por que você acha que as empresas desenvolvem programas de voluntariado com seus colaboradores?**

Na minha visão, cada vez mais, as empresas são cobradas e devem exercer uma responsabilidade maior perante a sociedade. O trabalho voluntário é uma das formas que as corporações encontram de atuar de forma estruturada e mensurável no desenvolvimento dos núcleos da sociedade. Empresas que estimulam seus colaboradores a se envolverem voluntariamente em ações sociais demonstram valores éticos e responsáveis, contribuindo para a diminuição do impacto das desigualdades sociais. Em contrapartida, vemos que de uma forma mais acentuada do que há alguns anos atrás, hoje a sociedade valoriza e dá preferência aos produtos e serviços de empresas responsáveis socialmente e que contribuem para a melhoria da qualidade de vida e desenvolvimento profissional dos funcionários e das comunidades onde atua. É uma interação de “ganha – ganha”, ganha a sociedade e ganha a corporação.

**Voluntário:** Flavio dos Santos Silva

**1. Você lembra quando e por que começou o desenvolvimento do tema voluntariado no banco?**

Lembro de ações de voluntariado promovidos pelo Instituto ainda na época do Unibanco, entre 2007 e 2008. Porém, nunca dei muita atenção para isso.

A partir da fusão, voluntariado ganhou uma nova dimensão no banco. A nova cultura contribuiu muito para isso. A soma das forças do FIS e Instituto foram fundamentais para isso.

**2. Como iniciou sua trajetória nas ações de voluntariado no banco?**

A partir das minhas participações no EVP em 2011.

**3. Como você acha que o tema era e ainda é visto pelos gestores?**

Acho que não é uma visão linear, isto é, depende do gestor. Se ele tiver uma experiência como voluntário terá uma visão positiva e de incentivo. Se não, passará como mais uma tarefa sem relevância em comparação às prioridades das áreas. Importante promover ações de participação dos gestores.

**4. O que te motiva a participar das ações de voluntariado?**

Passa por um processo de retribuição. Muitas vezes na vida fui beneficiado por ações de voluntários ou ações beneficentes. Agora parece que tenho uma boa obrigação moral de participar. No caso do EVP, estudei o tempo todo em escola pública. O que aumenta ainda mais essa ideia de retribuição.

**5. Como você percebe o tema voluntariado dentro do banco hoje e como percebia anos atrás. Acha que teve algum amadurecimento ou retrocesso?**

Acredito cada vez mais um amadurecimento do tema. Aliás, tivemos um amadurecimento de vários temas a partir do NJF. O banco e seus colaboradores estão mais dispostos a tratar o assunto, pois voluntariado está totalmente alinhado como o propósito da nossa marca (transformar a vida das pessoas para melhor): #issomudaomundo, bem como é aderente à visão do banco de performance sustentável, compartilhando valores com a sociedade.

**6. Por que você acha que as empresas desenvolvem programas de voluntariado com seus colaboradores?**

Acho que faz parte de uma série de questões: passa pela razão social de uma empresa, passa por como ela quer ser percebida no mercado, passa por entender que funcionários que praticam voluntariado são em tese pessoas como maior engajamento, responsabilidade, visão de mundo e protagonismo.

**Voluntária:** Katia Cristiane Menezes Silva

**1. Você lembra quando e por que começou o desenvolvimento do tema voluntariado no banco?**

Sentia uma necessidade tamanha de ajudar ao próximo e não sabia como...logo que entrei no banco, em fev/2008, conheci o programa e logo tive a resposta para o que eu procurava.

**2. Como iniciou sua trajetória nas ações de voluntariado no banco?**

Me inscrevi e rapidamente tive um retorno. Particpei de uma reunião, fiz uma capacitação e comecei a atuar no VPE – vantagens de permanecer na escola. No semestre seguinte participei novamente e depois apliquei Economia Pessoal e participei do programa de Mentoria.

**3. Como você acha que o tema era e ainda é visto pelos gestores?**

O gestor valoriza, reconhece, mas não divulga e/ou incentiva. Talvez por não receber orientações para isto.

**4. O que te motiva a participar das ações de voluntariado?**

Fazer a diferença na vida de alguém (missão de alma).

**5. Como você percebe o tema voluntariado dentro do banco hoje e como percebia anos atrás. Acha que teve algum amadurecimento ou retrocesso?**

Tenho a “impressão” que o apelo era maior lá atrás, talvez porque já estive mais engajada no tema.

Acredito que houve um amadurecimento/melhoria, principalmente na adaptação dos materiais.

**6. Por que você acha que as empresas desenvolvem programas de voluntariado com seus colaboradores?**

Para despertar a cidadania, para tocar as pessoas com relação as diferenças sociais...

**Voluntária:** Mônica Endo

**1. Você lembra quando e por que começou o desenvolvimento do tema voluntariado no banco?**

Começamos com alguns colaboradores que organizávamos sacolinhas de natal para crianças da comunidade do bairro do Jardim Ângela.

**2. Como iniciou sua trajetória nas ações de voluntariado no banco?**

Com as sacolinhas, quando os colegas souberam começamos a montar bazares com peças seminovas no bairro do Jardim Ângela, eles nos disponibilizavam galpões.

**3. Como você acha que o tema era e ainda é visto pelos gestores?**

Eu acho que existem gestores que veem com bons olhos, mas como tudo ainda existem aqueles que acham que é uma perda de tempo, que não faz diferença nenhuma, só desperdício.

**4. O que te motiva a participar das ações de voluntariado?**

Realização pessoal, acho que deixo uma sementinha que as vezes brota, as vezes não, mas sempre vale a pena.

**5. Como você percebe o tema voluntariado dentro do banco hoje e como percebia anos atrás. Acha que teve algum amadurecimento ou retrocesso?**

Acho que teve retrocesso, muitos querem usar como vitrine, acham que dá visibilidade e não pela essência, e isso é triste.

**6. Por que você acha que as empresas desenvolvem programas de voluntariado com seus colaboradores?**

Por desenvolver competências que não dependem de cargos e nem de atribuições que ajudam no desenvolvimento do raciocínio e da personalidade, da objetividade, e no convívio com outras pessoas e com o estresse presente no dia a dia de todos os seres vivos hoje. E esse desenvolvimento é de graça, a custo 0 e motivação 95% (qualquer que seja o motivo do voluntariado, coração ou mente).

**Voluntário:** Paulo Feitosa Lima

**1. Você lembra quando e por que começou o desenvolvimento do tema voluntariado no banco?**

Desde 2007 atuo em ações voluntárias no Banco. Meu engajamento foi inspirado no desejo de colaborar com a transformação social através da educação e através do voluntariado estou conseguindo cumprir com esta missão.

**2. Como iniciou sua trajetória nas ações de voluntariado no banco?**

A primeira ação foi em 2007 com a atividade Oficina de Informática para Iniciantes. Este projeto foi uma parceria da Fundação Itaú Social com o Programa Escola da Família (iniciativa do Governo do Estado de SP que abre as portas de escolas estaduais nos fins de semana para a comunidade). Nesse mesmo ano, tivemos a oportunidade de ministrar aulas de informática para colaboradores PNE's da área da Administração Predial no Banco Itaú.

**3. Como você acha que o tema era e ainda é visto pelos gestores?**

Muitos gestores dão atenção e inclusive participam ativamente das atividades, outros apenas motivam e incentivam por saberem da importância do voluntariado para a empresa e para a sociedade, mas o discurso é apenas protocolar. Outro ponto importante é que na maioria das vezes a atuação possibilita o desenvolvimento de habilidades pessoais que podem ser aplicadas no dia-a-dia. Desta forma percebo que muitos gestores apreciam o voluntariado pela capacidade de gerar este tipo de resultado.

**4. O que te motiva a participar das ações de voluntariado?**

A vocação por ser agente de transformação social através da educação e em retribuição ao apoio que tive na minha adolescência. Meus pais não tiveram condições de arcar com estudos de qualidade na minha juventude, porém felizmente aos 13 anos tive a oportunidade de participar de um curso de qualificação profissional no CampNorte, fundação patrocinada pela Rotary Clube. Graças a esta iniciativa tive o primeiro encaminhamento profissional e portanto sei da importância que o voluntariado tem para a comunidade.

**5. Como você percebe o tema voluntariado dentro do banco hoje e como percebia anos atrás. Acha que teve algum amadurecimento ou retrocesso?**

Percebi uma excelente evolução de 2007 até hoje, no entanto tenho a impressão que nos últimos dois anos o tema recebeu menos ênfase de 2010, 2011 e 2012.

**6. Por que você acha que as empresas desenvolvem programas de voluntariado com seus colaboradores?**

Acredito que as empresas reconhecem a sua responsabilidade social e o seu papel como agente de transformação, elas reconhecem que muitos dos seus colaboradores sentem a necessidade de participação e, por isso, investem nestas frentes.  
Não tenho certeza, mas acredito que existam incentivos fiscais e o tema também contribui com a exposição positiva da marca no mercado.

**Voluntário:** Ronaldo R. Silva

**1. Você lembra quando e por que começou o desenvolvimento do tema voluntariado no banco?**

Comecei como um dos responsáveis do programa Itaú Solidário em 2006 (hoje Itaú Criança), onde juntamente com a FIS e área de pessoas, nós da tecnologia desenvolvemos o hot site de destinação de recursos.

Como já fazia trabalho de voluntariado fora do banco, fui convidado a participar de um comitê de voluntários do município de Guarulhos/SP. Gostei bastante do processo da FIS, com uma consultoria parceira em conjunto/convênio com os CMDCA da cidade.

**2. Como iniciou sua trajetória nas ações de voluntariado no banco?**

Foi primeiramente no Itaú Solidário (Itaú Criança), depois através de algumas ações em conjunta com outros colegas de dentro e fora do banco

Posteriormente após a fusão fui convidado a participar do “Estudar vale a pena”. Participar desta ação é realmente acreditar no poder de transformação que ocorre na vida das pessoas quando elas se dedicam ao estudo. Por acreditar nisso, fiz questão de participar. Particpei da ação por dois anos seguidos como voluntário e posteriormente como voluntário líder (escolas da região de Guarulhos/SP).

**3. Como você acha que o tema era e ainda é visto pelos gestores?**

Sinceramente não vi nenhum gestor dar muita importância a este tema, mesmo eu já colocado como pauta nas reuniões de equipe/área. Acho que seria interessante, ao menos, o envio de um e-mail destacando os colaboradores da Superintendência que participam de ações voluntárias. Não para enaltecer os que participam, mas sim para chamar a atenção e despertar o interesse dos demais. Talvez algum informativo por e-mail com as fotos dos colaboradores na ação e alguns depoimentos seria interessante.

**4. O que te motiva a participar das ações de voluntariado?**

Dizem que participar de ações de voluntariado é uma atitude altruísta, que não se espera nada em troca. Porém sentimento de satisfação é tão grande, que a satisfação pessoal em fazer algo ao próximo acaba sendo um retorno valoroso.

Tenho a motivação de participar de ações, pois enxergo que é algo muito simples de se fazer, mas que tem um valor muito grande para quem fazemos. Quando posso também vou junto com a minha filha para que possa ser uma cidadã diferente e que não dependemos somente do governo e sim de cada um da sociedade.

**5. Como você percebe o tema voluntariado dentro do banco hoje e como percebia anos atrás. Acha que teve algum amadurecimento ou retrocesso?**

Com certeza um amadurecimento, pois os executivos desta grande empresa estão aos poucos percebendo que o trabalho voluntário faz um bem para a pessoa, para a sociedade e também para o banco.

**6. Por que você acha que as empresas desenvolvem programas de voluntariado com seus colaboradores?**

Claro que além da possível sensibilização dos próprios colaboradores, os mesmos já são 'garotos propaganda' de uma empresa que visa sim lucratividade, mas que também por uma sociedade mais justa (um dos orgulhos de trabalhar nesta empresa). Sei que várias empresas têm este programa, mas que poderia ter mais.

**Voluntário:** Ronaldo Pontes

**1. Você lembra quando e por que começou o desenvolvimento do tema voluntariado no banco?**

6 anos atrás. Comecei pois acredito que o voluntariado é um dos mecanismos para gerar a inclusão social.

**2. Como iniciou sua trajetória nas ações de voluntariado no banco?**

Iniciei no programa da Junior Achievement indo em escolas para ministrar pequenas aulas e depois como mentor.

**3. Como você acha que o tema era e ainda é visto pelos gestores?**

Sinceramente, vejo que a instituição/Banco incentiva porém o gestor nem tanto. Como o Banco trabalha com prazos curtos e entregas atreladas a curva forçada, muitos gestores não incentivam a disponibilidade ao voluntariado.

**4. O que te motiva a participar das ações de voluntariado?**

A certeza de trazer melhorias na vida das pessoas. Principalmente as ações em que ensinamos as pessoas a pescar, não só dar o peixe.

**5. Como você percebe o tema voluntariado dentro do banco hoje e como percebia anos atrás. Acha que teve algum amadurecimento ou retrocesso?**

Essa pergunta é muito boa! Houve um retrocesso. Hoje não vejo isso no DNA da nova organização embora tenhamos a Fundação e o Instituto. Os colaboradores não conseguem se dedicar parte do tempo com isso e os gestores não incentivam como antes. Vejo que boa parte das pessoas nem abrem os e-mails sobre esse assunto alegando falta de tempo. Que é uma grande verdade. Outro ponto, vejo que os programas perderam um pouco da credibilidade e interesse dos colaboradores.

**6. Por que você acha que as empresas desenvolvem programas de voluntariado com seus colaboradores?**

Acredito que existem alguns motivos. Acredito que seja para agregar valor à comunidade e a sociedade. Porém, por outro lado, tenho certeza que o tema não está no DNA dos acionistas. Dessa forma, acho que em parte para apresentar uma governança corporativa e imagem sustentável nos dias de hoje.