

PROGRAMA DE VOLUNTARIADO PARA AUXÍLIO PROFISSIONAL DE REFUGIADOS

RESUMO

O presente trabalho visa implantar no departamento administrativo de um escritório de Advocacia um programa de voluntariado para capacitação profissional de refugiados com o objetivo de contratá-los, impactando diretamente no aumento da diversidade, inclusão social e criação de vantagem competitiva no mercado jurídico. Quanto aos procedimentos metodológicos, foi utilizada pesquisa qualitativa com realização de entrevistas semiestruturadas a cinco gestores da organização, onde todos apoiam trabalhos voluntários. Além disso, quatro áreas serão estimuladas a participarem, sendo elas Administrativa, Recursos Humanos, Negócios e Jurídica. Diferentes atividades comporão a grade de treinamento e o tempo disponibilizado para os voluntários planejado é de uma a quatro horas semanais. As propostas desenvolvidas estão ligadas a uma preocupação social de que o escritório já possui e agiu criando o primeiro programa de trabalho pro bono que é voltado para atuação dos profissionais de Direito. A importância de atuação na questão dos refugiados está ligada a Responsabilidade Social Corporativa e a imagem do escritório perante o mercado jurídico.

Palavras-chave: Refugiados; Voluntariado; Diversidade; Capacitação; Inclusão.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Idoeta (2018), o número de refugiados no Brasil aumentou significativamente com o passar dos anos e pessoas de lugares como Síria, Nigéria, Angola, Haiti e Senegal chegaram ao país na esperança de ter uma vida melhor. Porém, as dificuldades de adaptação existem e, dentre elas, algumas são severas como o racismo e a xenofobia (FARAH, 2017). Essa problemática, juntamente com tópicos como diversidade e inclusão estão em alta na sociedade e no mundo corporativo (SALES, 2018).

O presente trabalho de planejamento foi desenvolvido em um escritório de advocacia de médio porte chamado Alfa¹ Advogados, que tem sua origem no Rio de Janeiro e hoje está presente em mais dois estados, São Paulo e Brasília. Em pleno crescimento, o escritório conta com mais de 650 profissionais distribuídos entre Advogados, Estagiários, Administração e Aprendizes, e atua em diversas áreas de prática como Societário, Tributário, Contencioso Cível, Concorrencial, entre outras.

A organização possui um olhar especial para diversidade e programas de impacto social. Atualmente existem dois projetos voltados para tanto, sendo eles o Alfa Ação e o Comitê Alfa Diverso. O Alfa Ação é um programa de voluntariado para advogados e estagiários de qualquer área de atuação que decidem ceder algumas horas para auxiliar pessoas que necessitam de assistência jurídica. Já o Comitê Alfa Diverso se preocupa com o aumento da diversidade, combate à discriminação e assédio, luta pelos direitos da comunidade LGBTI+, negros e portadores de necessidades especiais dentro do escritório. Esse comitê é aberto para todos os funcionários que tenham interesse em participar.

¹ Alfa é um nome fictício e adotado pelos autores. O nome real do escritório foi omitido a pedido dos gestores.

No segmento jurídico, é possível encontrar projetos que auxiliem juridicamente os refugiados (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2019), mas há espaço para a criação de um programa que esteja voltado para a capacitação profissional desse público. Algo que, sendo possível tal implantação desse programa, poderá contribuir para que essas pessoas venham a realizar atividades novas e ensinar os seus idiomas e culturas, como também melhorar o posicionamento do Alfa no mercado nacional e internacional com potencial de crescer vantagens competitivas.

Após a análise dos dados coletados, duas propostas são descritas como plano de ação para implantação desse programa e, futuramente, o escritório poderá executar também nas outras unidades.

O objetivo dessa pesquisa é atuar diretamente em uma temática atual, mas que englobam outras questões. Não se trata apenas de organizar a documentação para o refugiado viver no Brasil, mas também permitir um recomeço de forma que existam possibilidades de aprendizado da língua e atividades para possíveis empregos. O Alfa terá a oportunidade de reforçar no mercado jurídico a sua visão, postura e atitude perante a diversidade e responsabilidade social.

2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

O escritório de advocacia Alfa nasceu no início dos anos 90 no Estado do Rio de Janeiro com atuação em Direito Empresarial focado na área Societária, responsável por fusões e aquisições. Devido ao aumento do seu número de clientes e, conseqüentemente, da demanda de trabalho, ocorreu a abertura da unidade de São Paulo e, posteriormente, Brasília. Juntamente com o crescimento físico, o escritório passou a ser *full-service*, atendendo mais de dez áreas do Direito como Tributário, Concorrencial, Contencioso Cível, Imobiliário, entre outras.

O Reconhecimento pelo mercado é notado por meio de prêmios e há muitos anos o Alfa vem sendo identificado como um dos dez maiores escritórios de advocacia do país. Atualmente, sua estrutura de profissionais contempla 690 pessoas distribuídas entre Advogados, Estagiários e Administração. A estrutura organizacional está dividida em sócios, diretores, gerentes, advogados, analistas, estagiários e aprendizes. Em relação à área jurídica que presta serviço para os clientes externos, a divisão é feita por área de prática.

Devido aos prêmios e as ótimas classificações nos rankings jurídicos há muitos anos, o escritório é renomado nacional e internacionalmente. Possui advogados e advogadas que foram indicados e premiados como melhores do mundo em determinadas áreas. Ser pioneiro em um projeto de capacitação profissional de refugiados e ajudar socialmente a causa é uma grande oportunidade de ampliar seu posicionamento no mercado jurídico internacional, ganhar vantagem competitiva entre os escritórios nacionais que também buscam espaço em outros países gerando não só parcerias, como também mais clientes.

Além da existência de comitês responsáveis por temáticas importantes como Mulher, Diversidade, Esporte, Sustentabilidade, entre outros com enfoque social, o escritório possui alguns programas de voluntariado, sendo um deles o *pro bono*, que fornece atendimento jurídico gratuito para pessoas que necessitam. Para participação, o único requisito é formação em Direito, de forma que todos os advogados e estagiários podem se inscrever e ceder algumas horas para os casos. Já para a participação de todos os integrantes, existem ações pontuais diversas ao longo do ano, como, por exemplo, doações de livros, material escolar, e lenços para mulheres em tratamento do câncer.

Desde que surgiu, um aspecto da missão do escritório que é fundamental no seu crescimento é a motivação em encontrar soluções inovadoras, além de ter vocação e foco no pioneirismo em projetos e resolução de problemas complexos. Perante essa visão e postura em

relação à responsabilidade social, juntamente com uma problemática latente nos dias de hoje, a oportunidade em atuar na causa dos refugiados foi identificada.

Devido à existência de três unidades em estados diferentes com seus contrastes culturais, o escritório Alfa é, por natureza, uma organização diversa. De acordo com Sales (2018), questões como inclusão do público LGBTI+, portadores de necessidades especiais, negros, por exemplo, estão sob holofotes. Para atuar diretamente nesse assunto, foi criado o Comitê Alfa Diverso, que é composto tanto por advogados quanto por integrantes da administração que se prontificaram para tal projeto.

Com o passar dos anos e ante a contratação de diferentes perfis, percebeu-se que vários integrantes participavam de forma independente de projetos sociais e o escritório, em amplo crescimento, já sentia a necessidade de, através da sua expertise jurídica, retribuir à sociedade.

Em 2015, o programa Alfa Ação foi criado para que advogados e estagiários pudessem atuar voluntariamente em formato *pro bono* em casos de diversas áreas. A aderência ao programa foi e continua sendo alta, mas é importante reforçar que há um critério essencial para participação: a formação profissional em Direito.

Avaliando essas duas frentes, é possível ver que há espaço para criação de um programa *pro bono* em que a área administrativa pudesse participar ativamente como agentes diretos por meio de seus departamentos na empresa. Ao analisar o mercado em relação aos escritórios com portes semelhantes e que são concorrentes diretos do Alfa, é possível perceber que existem projetos voltados para responsabilidade social e até mesmo patrocínios de ações, porém, muitos desses estão direcionados para a participação exclusiva de advogados.

Como o Alfa já atua socialmente em múltiplos temas com o cunho social, o recorte escolhido para a idealização desse programa da administração foi a temática dos refugiados. De acordo com Platonow (2017), o número de refugiados globais poderá aumentar devido às guerras, às crises políticas e a catástrofes naturais.

Examinando a realidade dos grandes escritórios em São Paulo em relação a esse público foi possível encontrar apenas programas de atendimento *pro bono* em questões jurídicas (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2019), mas não voltados para capacitação profissional deles. Segundo Rodrigues (2017), os empregos que lhes são oferecidos, em sua maioria, são trabalhos operacionais, sendo que essas pessoas não, necessariamente, faziam tais trabalhos no país de origem.

Como o Alfa busca o crescimento no mercado com excelência, implantar um projeto social com um recorte específico de um tema tão importante e com necessidade de intervenção imediata pode ser uma oportunidade para obtenção de vantagem competitiva no segmento jurídico.

O leque de possibilidades para capacitação profissional de refugiados é amplo, mas é necessário que exista o ensino da língua portuguesa àqueles que ainda não conseguem se comunicar fluentemente. Esse aspecto está incluso no programa e haverá uma troca entre voluntários e atendidos, já que eles possuem diferentes línguas nativas.

Algumas empresas iniciaram o movimento de criar e instaurar programas e políticas focadas nesses temas e, com a era digital cada vez mais em alta, a divulgação do que é feito é de extrema importância para o posicionamento e comprometimento da imagem da organização no mercado. Sabe-se que os integrantes que se orgulham em trabalhar nessas organizações costumam também ajudar na divulgação dessas iniciativas propagando as notícias e fotos das ações, por exemplo.

Obviamente que, todo esse movimento não é feito exclusivamente pelo lado social, mas também pelo retorno financeiro que é gerado. Em um escritório de advocacia como o Alfa, prestador de serviço tanto para clientes nacionais como internacionais, é de suma importância existir atuação nesse aspecto. Alguns de seus clientes encaminham questionários

de levantamento de informações para entender o funcionamento e posicionamento do escritório antes do fechamento de propostas.

Para a definição da ideia de ajudar os refugiados a se capacitarem profissionalmente, levou-se em consideração não só a perspectiva de ser uma oportunidade para obtenção de vantagem competitiva, mas o impacto que isso terá na vida dos voluntários e dos refugiados que participarem. Com a existência do programa *pro bono* apenas para os advogados, implantar um que cotive outros integrantes da Administração poderá aumentar o sentimento de pertencimento, a motivação no trabalho e melhorar ainda mais o clima organizacional.

Poder amparar de alguma forma o público-alvo desse programa, ajudando-os nesse momento de recomeço, é algo que impulsiona tal iniciativa. Como sobredito, construir uma vida em outro país tende a ser algo desafiador e se torna mais ainda quando sair da sua casa e país de origem foi a melhor opção devido a uma situação insustentável e desesperadora. O Brasil é conhecido por ter um povo alegre e acolhedor, então é fundamental fazer jus a essa afirmação com a colaboração aos refugiados para que possam refazer suas vidas através do aprendizado da língua, de uma atividade profissional e de uma possível recolocação no mercado de trabalho.

Além da grande vulnerabilidade em que o refugiado encontra no Brasil, não podemos esquecer que essas pessoas ainda se deparam com o racismo e a xenofobia (FARAH, 2017). A maioria deles é negra, vinda de lugares como Síria, Nigéria, Angola, Haiti e Senegal, e casos de racismo ainda acontecem no Brasil, até mesmo com os próprios brasileiros. Se já existem projetos que os ajudam na questão jurídica, existe a necessidade de outras iniciativas que os ajudem a recuperar não só a autoestima, mas a qualidade de vida. Ter a oportunidade de ensinar um idioma para alguém poderá fazer com que essas pessoas se sintam pertencentes e com a esperança de que, por mais difícil a situação, há espaço para que eles possam recomeçar.

Os integrantes da Administração do escritório Alfa, através desse programa de voluntariado, poderão impactar não só a vida profissional dessas pessoas, mas também potencialmente combaterão o racismo e a xenofobia no Brasil, e mostrar ao mercado jurídico que o Alfa está atuando diretamente nessa delicada questão.

Além disso, os voluntários terão a possibilidade de aprender mais sobre a cultura desses refugiados e estarão cooperando para que o escritório tenha um ambiente inclusivo. O enfoque do projeto está na capacitação profissional, mas nada impedirá que os refugiados que estiverem com a documentação legalizada possam concorrer a oportunidades que surjam dentro dos departamentos da Administração. Os integrantes da área de Recursos Humanos poderão atuar como voluntários no ensino das atividades e na avaliação dos perfis, caso surjam vagas internas ou indicações para empresas que estejam contratando. A partir de projetos como esse, redes de apoio podem ser criadas para influenciar na melhora dessa problemática social.

O objetivo desse trabalho é verificar a possibilidade de implantação de um programa de voluntariado que auxiliará na capacitação profissional de refugiados, o que impactará em uma vantagem competitiva no mercado jurídico perante aos concorrentes que não possuem nenhum projeto que aborde esse tema, além do aspecto social intrínseco ao projeto. Como o tema diversidade está em alta e é algo que induz os escritórios a competir para poder afirmar que um é mais diverso e inclusivo do que o outro, investir nesse projeto impactará em um melhor posicionamento no mercado nacional e internacional.

Para testar essa iniciativa, foi escolhida como recorte a Administração do escritório de São Paulo, onde por volta de 55 integrantes trabalham em departamentos diversos. Após a realização da pesquisa, desenvolveu-se um plano de ação com o departamento de Marketing para que o programa e suas ações sejam divulgadas tanto em materiais institucionais e por meios digitais, de forma que o mercado jurídico nacional e internacional esteja ciente sobre a postura do escritório Alfa perante a vulnerabilidade dos refugiados no Brasil, especificamente dos que residem em São Paulo.

3. DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

Com o intuito de investigar a visão dos integrantes da administração do escritório Alfa sobre a implantação de um programa de voluntariado para capacitação profissional de refugiados, optou-se pela realização de uma pesquisa de abordagem qualitativa, com respectiva análise dos conteúdos verbais. Para isso, foi selecionado um recorte de cinco dos 55 integrantes pertencentes ao departamento, sendo eles: uma gerente de Recursos Humanos e quatro coordenadores (jurídico, negócios, administrativo e financeiro). O objetivo é justamente compreender a posição deles sobre o projeto para que eles possam propagar e engajar suas equipes, caso haja aprovação e posterior implantação.

Os gestores foram convidados para entrevistas individuais semiestruturadas e sem tempo definido, onde puderam conhecer mais a ideia do projeto e responder um questionário semiaberto apresentado no Apêndice deste trabalho. Todos os gestores aceitaram o convite de forma voluntária e participaram individualmente da entrevista com duração média de 40 minutos. A coletad de dados foi realizada nos dias 20 a 22 de agosto de 2019.

Na primeira pergunta que busca saber a opinião dos gestores sobre projetos *pro bono*, todos se mostraram a favor e ventilaram que acreditam no benefício gerado de forma cíclica que acontece para a empresa e ao mesmo tempo para o colaborador: E1²- “Acho muito interessante porque além de você conseguir divulgar o escritório, você ajuda pessoas.”; Para E3: “Isso traz benefícios tanto para a empresa quanto para o funcionário, que fica mais satisfeito”.

A segunda pergunta se refere à visão sobre a relação voluntariado x sentimento de pertencimento dentro de um escritório de advocacia. De forma geral, a maioria concordou que existe a relação e esta fortalece o sentimento e motiva os integrantes, pois eles veem que a empresa em que trabalham está fazendo algo pelo próximo e que podem colaborar também, mas que é necessário o engajamento do escritório perante um propósito. Caso contrário, essa relação pode enfraquecer pela falta de credibilidade: E2 - “Se o programa for verdadeiro e existir realmente um propósito, as pessoas se sentirão mais pertencentes.”; E4 - “Se o escritório estiver realmente engajado no propósito do voluntariado, as pessoas vão se sentir parte e querer participar.”; E5 - “Percebo que ajuda a fortalecer. A instituição está fazendo sem esperar o retorno financeiro e as pessoas enxergam isso com bons olhos.” A existência desse sentimento não está ligada apenas a um programa, mas a um conjunto de ações, situações ou condições que possam ter no contexto organizacional.

De forma individual, cada um sabe o que afeta e gera esse sentimento de pertencimento. O coordenador financeiro trouxe para os resultados outra visão sobre esse assunto que é relevante para diagnosticar uma possível situação no Alfa. A falta diversidade dentro do escritório é algo que possivelmente tenha relação com o sentimento de pertencimento, pois desmotivaria os integrantes a participarem de projetos de voluntariado: E1 - “[...] Hoje no Alfa, eu só acho que as pessoas vão se sentir pertencentes quando a diversidade for maior e aí sim elas vão conseguir se voluntariar mais. Se ela não vê o diferente dentro do escritório, não é ter um programa de voluntariado dentro do escritório que vai fazer com que ela se sinta pertencente.”.

O objetivo da terceira pergunta foi identificar a opinião a respeito da implantação do programa de voluntariado para a administração atuar na capacitação profissional de refugiados e a participação nele, e, através da análise das respostas, percebe-se que houve não somente o aceite da ideia por parte da maioria dos gestores, mas também o apoio e colaboração para a existência do projeto.

² E1: Entrevistado 1 e assim por diante.

É importante para a aprovação, aderência e êxito do programa ter os líderes envolvidos, acreditando que pode dar certo, querendo participar e incentivando os seus liderados a contribuírem também. Através da coleta de dados, confirmou-se que a maioria dos gestores corroboram com o projeto e ajudariam: E2 - “Acho a ideia ótima. [...] se o escritório implantar um programa como esse, eu acho além de válido, haveria engajamento. Eu e minha equipe participaríamos.”; E3 - “Eu acho que é obrigação da sociedade acolher pessoas que vem de países em guerra ou em situações de vulnerabilidade. [...] A minha área e eu com certeza participaríamos.”; E4 - “Acho um trabalho ótimo e uma iniciativa maravilhosa. [...] Eu e a minha equipe participaríamos com muita satisfação, ainda mais na nossa área que temos muitas coisas para ensinar.”; E5 - “Com certeza participaríamos. A riqueza de um projeto como esse é forte.”

A quarta pergunta busca fazer um levantamento do que poderia ser ensinado na capacitação profissional de refugiados e as respostas foram variadas, o que coopera para que o programa possa proporcionar diferentes aprendizados. Um ponto comum das respostas foi o ensinamento da língua portuguesa. Existe uma grande chance de o refugiado não saber se comunicar em português, o que impossibilitaria que ele entenda outras atividades e interaja com os voluntários.

Os líderes demonstraram através de suas respostas que, por mais que atuem em áreas muito específicas, existe um leque de opções: E2 - “A minha área é muito específica, [...] acredito que poderíamos ensinar as pessoas a entender e utilizar Excel e Word [...] a gente pode ensinar outras coisas como o idioma.”; E3 - “Por ser uma área muito específica, acredito que poderíamos ensinar um pouco sobre contratos [...]. Também poderíamos ensinar português, falar e escrever.”; E4 - “Manutenção de infraestrutura, montagem de eventos, expedição, [...] recepção de pessoas, arquivo, biblioteca, serviços de copa [...]”; E5 - “Dentro da área de recursos humanos, poderíamos ensinar sobre a cultura, idioma, prepará-los para o mercado profissional [...]”

Sobre a quantidade de horas que poderia ser disponibilizada pelos voluntários para participarem do programa, os gestores responderam a quinta pergunta e, de modo geral, essa questão não seria um problema. Sabemos que a falta de tempo muitas vezes é algo que dificulta e/ou impede que as coisas aconteçam, mas pelas respostas analisadas haveria organização e flexibilidade nas áreas e disponibilidade para, pelo menos, 1 dia na semana com o tempo variando de 1 a 4 horas: E2 - “Quatro horas na semana, a gente consegue administrar o tempo para isso [...]”; E3 - “Um dia por semana ter alguém da área fazendo um plantão de duas horas.”; E4 - “Uma hora por dia para cada área.”; E5 - “Como somos flexíveis, algumas horas pela manhã.”

Por fim, a sexta pergunta do questionário busca identificar através da visão dos gestores quais seriam os obstáculos e facilitadores para a implantação de um programa de voluntariado para capacitação profissional de refugiados no escritório. Essa questão é essencial para que ações possam ser tomadas como tentativa de superar os obstáculos enquanto outras possam se aproveitar dos facilitadores para ajudar no processo.

Como obstáculo, um ponto comum na maioria das respostas foi a visão do conselho diretor do escritório sobre a atuação apenas dos integrantes da administração. Os gestores demonstram que o conselho diretor apoia mais as ações e programas voltados para os advogados e não para a área administrativa, de modo que essa postura precisaria ser mudada para que venha a ocorrer a aprovação do projeto: E2 - “Como obstáculo, o conselho diretor do escritório ceder as horas do pessoal da administração para o projeto e encarar a administração como um departamento capaz de ter e participar de um projeto como esse.”; E3 - “Como obstáculo, o olhar do conselho diretor para a administração. Ter diferença entre administração e advogados. Eles comprarem a ideia para a administração.” E4 - “Como obstáculo, o apoio do conselho diretor, da gestão do escritório.”

Como facilitador, os gestores estão de acordo e corroboram com o ponto de que a existência de um programa *pro bono* há alguns anos já implantado no Alfa coopera para que o escritório tenha *know how* para uma possível implantação de outro. Esse ponto auxilia na minimização de possíveis erros, reforça a postura do Alfa perante a responsabilidade social dentro e fora do escritório colaborando para o fortalecimento da marca no mercado, sendo essa última também um facilitador para que o programa consiga fazer uma rede de contatos e auxilie os refugiados a entrarem no mercado de trabalho: E2 - “[...] o escritório já ter um programa *pro bono* há alguns anos e ter o *know-how* para essa implantação. As pessoas já saberiam os caminhos para essa implantação.”; E3 - “Como facilitador, já ter um para os advogados, facilitaria a implantação no da administração.”; E5 - “ Como facilitador, a bandeira. A marca. Nossos clientes são grandes. Nossa cadeia de relacionamento é grande. Engajamento nas grandes instituições. Fazer uma rede para recolocação.”

Questionados sobre como enxergam a existência de projetos *pro bono*, todos os gestores responderam, cada um a sua maneira, que é algo benéfico para as pessoas e também para a instituição. No que se refere à relação voluntariado *versus* sentimento de pertencimento dentro de um escritório de advocacia, a maioria concorda que existe a relação e ela fortalece o sentimento e motiva os integrantes, mas que é necessário o engajamento do escritório perante um propósito. Já o coordenador financeiro acredita que enquanto o Alfa não for mais diverso, não é um programa de voluntariado que fará com o que os integrantes se sintam pertencentes.

Especificamente sobre a implantação do programa de voluntariado para a administração, apenas o coordenador financeiro não participaria, pois acha que a sua equipe não tem maturidade para esse projeto. Os outros gestores se posicionaram positivamente perante a ideia e confirmaram a participação juntamente com seus times.

A respeito das atividades que poderiam ser ensinadas no processo de capacitação, as respostas foram diversas. Além da comunicação escrita e verbal na língua portuguesa e a utilização de ferramentas como *Word®* e *Excel®*, haveria a possibilidade de ensinar rotinas administrativas como organização de documentos, montagem e separação de pastas e documentos, recebimento e envio de mercadorias, entre outras. Voltadas para recursos humanos, aprenderiam como se posicionar em entrevistas, montar um currículo, entender mais sobre a cultura brasileira. A área jurídica poderia ensinar sobre entendimento de contratos básicos. De acordo com o coordenador financeiro, nenhuma atividade desse departamento poderia ser ensinada.

Sobre a quantidade de horas que poderia ser disponibilizada pelos voluntários para participarem do programa, os gestores sinalizaram de acordo com suas áreas. No geral, seria possível um dia na semana com o tempo variando de uma a quatro horas semanais. Para a área financeira, não haveria disponibilidade.

Em relação a obstáculos e facilitadores, de modo geral, a visão do conselho diretor sobre a atuação apenas dos integrantes da administração possivelmente seria um obstáculo. Ainda nesse sentido, foram suscitados pontos como a questão da necessidade do conhecimento em inglês e a preparação dos voluntários para entendimento sobre refugiados foram sinalizados.

Como facilitador, a existência de um programa *pro bono* há alguns anos faz com que o Alfa tenha *know-how* para uma possível implantação de outro. Com exceção do coordenador financeiro, de modo geral, os gestores demonstraram interesse e acreditam que o projeto pode fomentar um ambiente mais inclusivo, diverso e saudável, pois haverá, acima de tudo, uma troca cultural entre os integrantes e os refugiados.

Após análise dos dados coletados, é possível afirmar que os gestores acreditam e apoiam a implantação do programa de voluntariado e não só participariam, como também incentivariam seus liderados a se envolverem, já que enxergam os projetos *pro bono* como benéficos e motivadores. Contudo, também compreendem que será necessário contar com

a aprovação do conselho diretor e, para tanto, seus integrantes precisarão ser convencidos de que é algo que vale a pena investir.

Ter diferentes unidades implica em também ter equipes divididas, mas a parceria entre gerentes e coordenadores é constante. Logo, iniciar o projeto piloto com as equipes e gestores de São Paulo não afetaria o engajamento dos integrantes que possuem seus gerentes ou coordenadores no Rio de Janeiro, por exemplo. A administração do escritório Alfa tem, em sua maioria, equipes muito integradas que atuam como times, com alto nível de colaboração e um bom clima organizacional, algo que coopera para que haja entre eles mesmos uma motivação para participação em projetos e eventos.

A iniciativa de capacitação profissional será uma oportunidade de vantagem competitiva no mercado jurídico, pois os projetos existentes são voltados para auxílio em questões legais e não para a preparação e inserção desses indivíduos no mercado. Os voluntários terão a chance de afetar socialmente a vida dos refugiados que poderão aprender sobre o mercado de trabalho brasileiro, mas também sobre a cultura brasileira e até mesmo se sentirem acolhidos.

Como retorno, ser voluntário dentro de um programa patrocinado pelo escritório pode afetar o sentimento de pertencimento e a motivação dos integrantes da administração. Nesse sentido, como resultado o Alfa diminuiria essa diferenciação entre área administrativa e advogados no que toca o atendimento aos dois públicos e, conseqüentemente, cooperaria para um aumento de performance dos integrantes.

4. PROPOSTAS DE MUDANÇA

Proposta A: Programa de voluntariado para capacitação profissional de refugiados

Possíveis impactos: Criação de vantagem competitiva comercial perante o mercado nacional/internacional sobre a atuação na problemática dos refugiados; impacto social na vida dos refugiados através do acolhimento, do aumento do sentimento de pertencimento e auxílio para entrada no mercado de trabalho.

Prós: Pioneirismo em um projeto para refugiados com a abordagem de capacitação. Aumento do número interno de programas de voluntariado.

Contras: não foram vislumbrados pontos negativos no que atinge o projeto.

Recursos: Integrantes da administração irão se organizar entre as equipes para realização do voluntariado. Concessão de horas para os integrantes da administração participarem do voluntariado. Concessão do espaço físico para as aulas.

De acordo com Daher (2006), a crescente imposição do mercado por competitividade está alimentando cada vez mais a crença de que o comprometimento das empresas com os agentes sociais é algo imprescindível no mundo corporativo, o que gera vantagem competitiva e aumenta o número de ações nesse sentido. Há de se realizar uma parceria com a ACNUR - Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados, que é um agente social relevante no assunto, para auxiliar na divulgação do programa de voluntariado encaminhando os interessados em participar seria uma forma do Alfa buscar uma melhor posição no mercado e atuar diretamente na problemática dos refugiados.

Para que o programa tenha êxito e impacte comercialmente não só os concorrentes, mas também a visão dos clientes nacionais e internacionais sobre o escritório é imprescindível que o conselho diretor esteja engajado e exija sempre que todas as ações do projeto e dos voluntários atuem eticamente. Segundo Porter e Kramer (2005), devido à descrença cada vez maior das pessoas em relação à ética nos negócios, as organizações que impactarem de forma significativa em algum problema social conquistarão mais credibilidade do que outras empresas que apenas realizam grandes doações financeiras.

Corroborando com os autores citados anteriormente, Gadioli *et al.* (2006) afirmam que as organizações que desejam exercer a cidadania e a responsabilidade social precisam se comportar de forma clara e exercer uma postura ética. Por ser um escritório de advocacia regido pelo Código de Conduta da OAB e que possui um comitê de compliance interno estruturado, o acompanhamento da implantação e execução do programa de voluntariado para capacitação profissional de refugiados será realizado pelos profissionais que compõe esse comitê.

Daher (2006) reforça a ideia de que, para ser uma empresa competitiva, é preciso encarar a realidade que, ao longo dos anos e com os avanços, exige-se hodiernamente que as empresas tenham um papel social, sem que tenham um enfoque único e exclusivamente voltado ao lucro. Considerando o fato de o Alfa já ter se posicionado no mercado jurídico como um escritório que se preocupa e age no âmbito social, a implantação do programa para os refugiados vem para reforçar esse papel social e, conseqüentemente, ser uma oportunidade de vantagem competitiva. No Quadro 01, apresenta-se o plano de ações da proposta de capacitação de refugiados.

Quadro 01 – Planejamento Preliminar da Proposta de Capacitação de refugiados

Objetivo: Implantar o programa de voluntariado para capacitação profissional de refugiados.		
Ação Detalhada	Prazo	Responsável
Agendar reunião com representantes da ACNUR para possível parceria na divulgação do programa para os refugiados e encaminhamento dos interessados	15/01/2020 a 31/01/2020	Recursos Humanos / Gerente e Coordenadora de RH
Definição da grade de treinamento e da carga horária	03/02/2020 a 04/02/2020	Recursos Humanos / Gerente, Coordenadora e Analistas de Recursos Humanos
Apresentação do programa para aprovação do conselho diretor	05/02/2020 a 12/02/2020	Recursos Humanos / Gerente e Coordenadora de RH
Lançamento interno do programa através da intranet e de uma reunião com todo o departamento administrativo para explicação de como funcionará	17/02/2020 a 17/02/2020	Recursos Humanos e Marketing / Gerente de RH e Analista Sênior de Marketing
Abertura das inscrições para o voluntariado	18/02/2020 a 18/02/2020	Marketing / Analista de Marketing Sênior
Recebimento dos refugiados interessados em participar do programa para conhecê-los e explicar sobre o programa	24/02/2020 a 24/02/2020	Recursos Humanos / Gerente e Analistas de RH
Evento temático de lançamento do programa com a presença do conselho diretor, funcionários e clientes convidados	02/03/2020 a 02/03/2020	Recursos Humanos e Marketing / Gerente, Coordenadora, Analistas de RH, Gerente e Analistas de Marketing
Início das aulas (todas as áreas envolvidas e refugiados)	09/03/2020 a 09/03/2020	Recursos Humanos / Analistas de RH
Avaliação da eficácia do programa através de pesquisas de satisfação	10/08/2020 a 10/08/2020	Recursos Humanos / Analistas de RH
Evento de encerramento das aulas com a presença de todos os voluntários e refugiados	18/12/2020 a 18/12/2020	Recursos Humanos e Marketing / Gerente e Analistas de RH e Gerente e Analistas de Marketing

Proposta B: Contratação de refugiados

Através da capacitação profissional dos refugiados, haverá a possibilidade de contratação de alguns para oportunidades que virem a abrir no Alfa e isso aumentará a diversidade de profissionais atuantes no escritório. A relação entre voluntários e assistidos gerará uma troca cultural e um aumento tanto do sentimento de pertencimento dos integrantes da administração quanto do acolhimento que os refugiados poderão sentir.

Possíveis impactos: Aumento da diversidade, do sentimento de pertencimento dos profissionais da administração e do acolhimento dos refugiados.

Prós: Ter um ambiente mais diverso e inclusivo, além de aumentar o número de funcionários capacitados.

Contras: Não será possível absorver todos os refugiados que participarem do programa.

Recursos: Verba para abertura das vagas para contratação dos refugiados.

Segundo o Instituto Ethos (2008), a valorização da diversidade é um preceito primordial de direitos humanos que está presente nas obrigações da responsabilidade social empresarial. O escritório Alfa, até mesmo pela sua fundação no Rio de Janeiro e as aberturas das unidades em São Paulo e Distrito Federal, possui integrantes de diversos lugares do Brasil. Isso coopera para que haja uma pluralidade de realidades, porém é possível, através do programa de voluntariado voltado para os refugiados e da eventual contratação de alguns deles, que essa diversidade seja ampliada.

Por já existir um programa de voluntariado para os advogados e estagiários, o projeto dos refugiados afetará não só a questão da diversidade como também promoverá a equidade entre os funcionários. Os integrantes da administração terão a oportunidade de se voluntariar em uma iniciativa dirigida a eles, algo que ajudará no aumento do sentimento de pertencimento e os refugiados se sentirão valorizados e acolhidos, já que o objetivo do programa é capacitá-los para que possam ingressar no escritório e no mercado de trabalho.

Segundo Marrow (1964), são devidas às novas vivências emocionais que o sujeito pode ganhar novos conhecimentos e novos olhares, que muitas vezes podem ressignificar as suas antigas experiências. Por meio dessa troca ao longo do voluntariado, o ambiente dentro do escritório Alfa poderá ser mais diverso e inclusivo composto por integrantes mais empáticos, maduros e respeitosos.

Por mais que o programa seja voltado para o departamento administrativo, caso haja necessidade de um atendimento jurídico, o time de advogados será consultado e é importante ressaltar que, de qualquer maneira, que os advogados e estagiários vão conviver com os refugiados e terão a possibilidade de também realizar essa troca cultural. No segundo quadro desse estudo, apresenta-se o plano de ações da proposta de contratação de refugiados.

Quadro 02 – Planejamento Preliminar da Proposta de Contratação de refugiados

Objetivo: Promover a diversidade através da troca cultural, contratação dos refugiados e indicação para outros escritórios.		
Ação Detalhada	Prazo	Responsável
Eventos internos para todos os refugiados e voluntários para troca cultural	15/06/2020 a 19/06/2020	Recursos Humanos / Analistas de RH
Simulação de entrevistas	17/08/2020 a 21/08/2020	Recursos Humanos / Analistas de RH
Abertura do processo seletivo para contratação de refugiados	01/09/2020 a 01/09/2020	Recursos Humanos / Analistas de RH
Realização das entrevistas com o RH	07/09/2020 a 18/09/2020	Recursos Humanos / Analistas de RH
Entrevistas com os requisitantes das vagas	21/09/2020 a 13/10/2020	Recursos Humanos e Departamento Administrativo / Analistas de RH e gestores das áreas administrativas contratantes
Divulgação dos selecionados e início do processo de contratação	19/10/2020 a 30/10/2020	Recursos Humanos / Analistas de RH e Analistas de Departamento Pessoal
Reuniões com os departamentos de recursos humanos do grupo de escritórios de advocacia	09/11/2020 a 20/11/2020	Recursos Humanos / Gerente e Analistas de Recursos Humanos
Indicação dos não contratados para o grupos de advocacia que aderiram ao projeto	23/11/2020 a 27/11/2020	Recursos Humanos / Analistas de RH
Início do processo de contratação dos refugiados aprovados na seleção	07/12/2020 a 07/12/2020	Recursos Humanos / Analistas de RH

Durante seu amplo crescimento no mercado jurídico nacional e internacional atuando em casos de grande relevância, o escritório Alfa assumiu uma postura social com a criação do programa Alfa Ação, em que os advogados e estagiários têm a oportunidade de ceder algumas horas para trabalhos pro bono com demandas jurídicas, e do Comitê Alfa Diverso, que todos os integrantes podem participar com o objetivo de fomentar a diversidade e combater a discriminação.

Essas iniciativas surgiram como uma forma do escritório Alfa retribuir à sociedade um pouco do tanto que recebeu e alimentar a máxima de que é necessário estimular a existência do diferente dentro da organização e da liberdade para que as pessoas não sofram preconceitos e possam se sentir aceitas, e as propostas estabelecidas vão ao encontro com essa postura social que o escritório possui.

Além do aspecto social, existe o comercial que visa atender uma exigência do mundo corporativo que jogou luz sobre a importância de as empresas olharem, atuarem e impactarem em aspectos sociais. Daher (2006) afirma que o crescimento da imposição do mercado por competitividade está vivificando cada vez mais a crença de que o envolvimento das empresas com os agentes sociais é algo vital no mundo corporativo, o que gera vantagem competitiva e expande o número de ações nesse sentido.

Ainda segundo Daher (2006), para ser uma instituição competitiva é fundamental encarar a realidade que, com o passar do tempo e com os progressos, requer que hoje as organizações tenham um papel social e não mais ter o olhar voltado apenas para o lucro. Porter e Kramer (2005) complementam afirmando que como a incredulidade das pessoas no

que se refere à ética nos negócios está cada vez maior, as instituições que impactarem de forma significativa algum problema social alcançarão mais credibilidade se comparadas com outras empresas que apenas realizam grandes doações financeiras.

Gadioli *et al.* (2006) destacam que as empresas que desejam exercitar a cidadania e a responsabilidade social têm que se comportar de forma transparente e adotar uma postura ética. Perante a esse contexto, como uma forma de gerar vantagem competitiva no mercado jurídico, a pesquisa foi realizada para verificar a possibilidade de implantação de um programa de voluntariado para capacitação profissional de refugiados voltado para a atuação dos integrantes da administração do escritório Alfa.

Os concorrentes do Alfa também possuem programas *pro bono* e iniciativas voltadas para a diversidade, mas no que diz respeito a questão dos refugiados, o foco tem sido auxílio em demandas jurídicas. Logo, a proposta de capacitar profissionalmente essas pessoas para entrar no mercado de trabalho brasileiro pode ser uma oportunidade não só de reforçar sua postura social perante os funcionários, clientes e possíveis clientes, como também melhorar seu posicionamento no mercado como marca empregadora, pontos que estão intrínsecos às propostas.

Um dos objetivos do programa de voluntariado com o foco nos refugiados é capacitá-los também para contratá-los de acordo com a abertura das vagas dentro do escritório e conseqüentemente aumentar a diversidade, tema esse que deixou de ser apenas importante para se tornar imprescindível na realidade das empresas.

De acordo com o Instituto Ethos (2008), a valorização da diversidade é um preceito indispensável de direitos humanos que está presente nos deveres da responsabilidade social empresarial. Juntamente com o aumento da diversidade vem a troca cultural entre os voluntários e os refugiados que poderão compartilhar suas histórias e culturas ao passo que aprendem, numa via de mão dupla, os aspectos brasileiros. Segundo Ioris (2007), cultura é um agrupamento de valores, significados, crenças, símbolos, etc., que são reciprocamente compartilhados por um grupo social e por isso esse grupo age conforme suas referências culturais.

Essa troca interpessoal e a existência de um programa de voluntariado criado para os integrantes da área administrativa são pontos importantes para o aumento do sentimento de pertencimento desses profissionais que poderão se sentir mais valorizados no escritório, já que até o momento, o programa implantado é voltado apenas para os advogados e estagiários.

Marrow (1964) afirma que o ser humano é por essência um ser social que vive em grupos. Sendo assim, em qualquer lugar que o indivíduo esteja, sente a necessidade de fazer parte. Os benefícios de um trabalho voluntário são diversos e para o escritório Alfa esse projeto será de grande valia.

Além da vantagem competitiva que poderá ser gerada a partir da capacitação profissional dos refugiados e do fortalecimento da sua imagem no mercado como um escritório que se preocupa e atua diretamente nas questões sociais, o programa fomentará um ambiente mais diverso, respeitoso, inclusivo e preparado para receber diferentes perfis.

Na relação com os refugiados, todos os participantes do projeto e até mesmo todos os profissionais do escritório poderão adquirir novos olhares perante diferentes aspectos da vida. Marrow (1964) corrobora essa ideia afirmando que é por causa de novas experiências emocionais que o ser humano pode adquirir novos saberes e novas visões que muitas vezes podem ressignificar as suas antigas vivências.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização da pesquisa ficou evidente que investir e cooperar para melhoria na problemática dos refugiados é algo importante para o escritório reforçar sua postura social perante o mercado jurídico nacional e internacional, bem como exercer a responsabilidade social corporativa em tais.

As propostas desenvolvidas estão ligadas a uma preocupação social de que o escritório já possui e agiu criando o primeiro programa de trabalho *pro bono* que é voltado para atuação dos profissionais de Direito, porém existe a necessidade de também proporcionar para a administração a possibilidade de se voluntariar em um projeto, pois percebe-se através das entrevistas que, de forma geral, os integrantes dessa área sentem uma diferenciação no tratamento do conselho diretor entre advogados e não advogados, uma vez que o programa tem o potencial de minimizar esse sentimento.

Os autores utilizados na análise dos resultados fortalecem as ideias de que o sujeito por ser social, sente a necessidade de se sentir pertencente, que a exigência do mercado sobre as empresas atuarem em questões sociais está cada vez mais forte e se fazendo indispensável na competitividade, e que valorizar e fomentar a diversidade dentro e fora do ambiente corporativo é importante, mas é fundamental que haja verdade e engajamento nas ações e projetos criados.

Para a implantação futura do programa, foi de extrema importância entrevistar os gestores das áreas justamente para entender como eles enxergam o projeto e a causa, verificar a possibilidade de apoio quando apresentado ao conselho diretor para aprovação, e motivar seus liderados a participarem. O coordenador financeiro se posicionou de forma contrária aos outros gestores, afirmando que não participaria juntamente com sua equipe, mas a chance de que durante o programa ele possa mudar de ideia não foi descartada.

Os refugiados aprenderão o idioma e também atividades diferentes que poderão ajudá-los a entrar no mercado de trabalho e concorrer às vagas do escritório Alfa que serão abertas com o intuito de absorver essas pessoas. Decerto, não haverá espaço e verba para a contratação de todos os que participarem, o que não desvaloriza o aspecto de capacitação do projeto.

O desafio de chegar a um novo país e ter que recomeçar é grande, mas ter que mudar devido a guerras, crise política e/ou catástrofes naturais o torna maior ainda. Os refugiados estão vulneráveis e se deparam com dificuldades como racismo e xenofobia, então atuar nessa questão faz com que eles se sintam acolhidos, valorizados e esperançosos de que há chance de uma vida melhor e que existem empresas e pessoas que se preocupam e estão dispostas a ajudá-los. A relação com os voluntários proporcionará também uma troca cultural, onde eles terão a chance de mostrar sua cultura e possivelmente quebrar paradigmas e preconceitos que possam existir.

O escritório Alfa terá a oportunidade de gerar vantagem competitiva sendo pioneiro no mercado jurídico com uma proposta que vai além da questão jurídica intrínseca a causa dos refugiados abordando o assunto, cuja natureza é sensível e atual mundialmente, de forma humanista, provendo uma formação e ferramentas que poderão ser utilizadas por tais pessoas por toda sua vida, para que possam aproveitar oportunidades futuras, contribuindo de forma efetiva para mitigar a crise que afeta os refugiados globalmente.

REFERÊNCIAS

- DAHER, W. M. **Responsabilidade social corporativa: geração de valor reputacional nas organizações internacionalizadas**. São Paulo: Saint Paul, 2006.
- FARAH, P. D. Combates à xenofobia, ao racismo e à intolerância. **Revista USP**, n. 117, pp. 13-14, ju./ago./set. 2017. Disponível em:
<http://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/142365/137497> . Acesso em: 20 ago. 2019.
- GADIOLI, B. C. *et al.* Responsabilidade social empresarial: “Ética ou Estética?” Uma Análise do setor automobilístico brasileiro. In: INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2006., pp. 173 - pp. 212.
- IDOETA, P. A. **De onde vêm as pessoas que pedem refúgio no Brasil - e qual a situação em seus países?** [S.I]: BBC, 2018. Disponível em:
<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-44177606>. Acesso em 19 de agosto de 2019. Acesso em 19 ago.2019.
- IORIS, R. R. **Culturas em choque: a globalização e os desafios para a convivência multicultural**. São Paulo: Annablume, 2007.
- INSTITUTO ETHOS. **Diversidade e equidade: metodologia para censo nas empresas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2008.
- MARROW, A. J. **Administração humanizada**. 2. ed. São Paulo: São Paulo, 1964.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Escritório Mattos Filho Firmam Parceria Para Assistência Jurídica A Pessoas Refugiadas**, 2019. Disponível em:
<https://nacoesunidas.org/acnur-e-escriptorio-mattos-filho-firmam-parceria-para-assistencia-juridica-a-pessoas-refugiadas/>. Acesso em: 20 ago. 2019.
- PLATONOW, V. **Questões climáticas devem intensificar número de refugiados, dizem especialistas**. [S.I].: Agência Brasil, 2017. Disponível em:
<http://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2017-06/questoes-climaticas-devem-intensificar-numero-de-refugiados-dizem>. Acesso em: 20 ago.2019.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R.. **A vantagem competitiva da filantropia corporativa**. In: RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, M. V. *Ética e responsabilidade social nas empresas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 170 p (Harvard business review). pp. 134- pp. 166.
- RODRIGUES, R. G. **Empregadores têm preconceito e pouca abertura a refugiados**. *Correio Braziliense*, 2017. Disponível em:
https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/ultimasnoticias_geral/63,104,63,90/2017/09/03/tf_carreira_interna,623050/empregadores-tem-preconceito-e-pouca-abertura-a-refugiados.shtml. Acesso em: 20 ago.2019.
- SALES, R. **Nove tendências em diversidade e inclusão**. [S.I]: Aberje, 2018. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/blogs/post/nove-tendencias-em-diversidade-e-inclusao/>. Acesso em 19 ago.2019.

APÊNDICE

ROTEIRO DA ENTREVISTA

- Como você enxerga a existência de projetos *pro bono*?
- Como você vê a relação voluntariado x sentimento de pertencimento dentro de um escritório de advocacia?
- Como você enxerga a implantação de um programa de voluntariado para a Administração atuar na capacitação profissional de refugiados? Você e sua equipe participariam?
- Quais atividades da sua área poderiam ser ensinadas em programa de voluntariado?
- Quantas horas semanais poderiam ser disponibilizadas para capacitação profissional de refugiados?
- Quais os obstáculos e facilitadores para a implantação de um programa de voluntariado para capacitação profissional de refugiados no escritório?