



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**VOLUNTARIADO CORPORATIVO: EXPECTATIVAS E PERCEÇÕES.
UM ESTUDO NO SETOR DAS TELECOMUNICAÇÕES EM
PORTUGAL**

MARIA DO CARMO RAVARA CARY FRADE GRANGEIO

JUNHO - 2015

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

VOLUNTARIADO CORPORATIVO: EXPECTATIVAS E PERCEÇÕES.
UM ESTUDO NO SETOR DAS TELECOMUNICAÇÕES EM
PORTUGAL

MARIA DO CARMO RAVARA CARY FRADE GRANGEIO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL DIAS LOPES

JUNHO - 2015

Agradecimentos

Ao Professor Doutor José Manuel Dias Lopes, por toda a sua paciência, disponibilidade e dedicação.

Como representantes da Portugal Telecom, à Dra. Cristina Galvão e à Dra. Graça Rebocho, como representantes da ANACOM, à Dra. Cristina Vieitas e à Dra. Maria João Ramos, como representante da NOS, à Dra. Isabel Borgas e como representante da Vodafone, à Dra. Ana Veríssimo, por toda a disponibilidade, apoio e simpatia com que me receberam.

Índice

Agradecimentos	ii
Índice	iii
Índice de Tabelas.....	v
Índice de Abreviaturas	vi
Resumo.....	vii
Abstract	viii
1.Introdução.....	1
2.A Responsabilidade Social.....	2
3.Voluntariado Corporativo	4
3.1.Definição e conceito.....	4
3.2.Os Programas de Voluntariado Corporativo	4
3.3.Motivações, Benefícios e Desafios.....	7
4.Voluntariado Corporativo como Estratégia Empresarial	12
5.Metodologia a aplicar	16
5.1.Justificação da metodologia aplicada	17
6.Descrição do Estudo.....	18
6.1.Método de estudo.....	18
6.2.Descrição da investigação	18
6.3.Outras considerações.....	20
7.Análise do estudo.....	20
7.1.Apresentação dos resultados das entrevistas.....	20
7.1.1.Responsabilidade Social Corporativa	26
7.1.2.Os programas de Voluntariado Corporativo	26
7.1.3.Comunicação Corporativa.....	27
7.1.4.O apoio às Organizações sem Fins Lucrativos, ao Voluntariado Corporativo e aos Colaboradores	28
7.1.5.Motivação/benefícios na ótica dos colaboradores.....	28

7.2.Análise das entrevistas.....	29
7.3.Apresentação dos resultados dos inquéritos.....	29
7.4.Análise dos inquéritos.....	31
8.Conclusões	32
8.1.Limitações e pistas para investigações futuras.....	33
9.Bibliografia	34
Anexo 1 – Guião da entrevista segundo a Revisão da Literatura.....	38
Anexo 2 – Guião da Entrevista	39
Anexo 3 – Guião do inquérito segundo a Revisão da Literatura.....	40
Anexo 4 – Guião do Inquérito (Organizações A, B e C).....	41
Anexo 5 – Guião do inquérito (Organização D).....	42

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Síntese da revisão da literatura.....	15
Tabela 2 - Quadro resumo das entrevistas	21
Tabela 3 - Guião da entrevista e Revisão da Literatura	38
Tabela 4- Guião do inquérito e Revisão da Literatura.....	40

Índice de Abreviaturas

RH – Recursos Humanos

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

VC – Voluntariado Corporativo

Resumo

A presente dissertação teve como propósito estudar o Voluntariado Corporativo no setor das telecomunicações em Portugal, nomeadamente a diferença existente entre as expectativas dos responsáveis pelo Voluntariado dentro de uma organização e as perceções dos respetivos voluntários. Paralelamente tentou-se também perceber quais as diferenças de motivação/perceção de um colaborador que adere ao Voluntariado e um que não adere/nunca aderiu.

O estudo exploratório foi feito através de instrumentos quantitativos e qualitativos. Neste sentido, contou-se com a participação de três empresas de telecomunicações e com a entidade reguladora deste setor, onde foram realizadas entrevistas e inquéritos.

Concluiu-se que, apesar de haver um grande acompanhamento e reconhecimento dos programas de Voluntariado dentro das organizações, existe espaço para melhoria, visto que alguns colaboradores estão descontentes, na medida em que afirmaram que, se tivessem a possibilidade, mudariam vários aspetos nos programas. Além disso, há ainda oportunidades para uma maior mobilização das ações de Voluntariado.

Sugere-se que haja um contacto mais próximo entre os colaboradores e a gestão da organização, para que as ações de Voluntariado Corporativo possam cumprir as expectativas dos colaboradores.

Palavras-chave: Voluntariado Corporativo, Responsabilidade Social Corporativa, telecomunicações, Portugal, expectativas, perceções.

Abstract

This work aimed to study the Corporate Volunteering in the telecommunications sector in Portugal, namely the difference between the expectations of those responsible for the Volunteering within an organization and the perceptions of the respective volunteers. At the same time it also tried to report the differences of motivation/perception of an employee who joins the Volunteering and one that does not adhere/never joined.

The exploratory study was conducted through quantitative and qualitative instruments. Following the prior idea, it counted with the participation of three telecommunications' companies and the regulator of this sector, where interviews and surveys were carried out.

It was concluded that, although there is a large monitoring and recognition of the Volunteering programs within organizations, there is room for improvement because some employees are unhappy, as they said if given the chance, they would change several aspects in the programs. In addition, there are still opportunities for a greater mobilization of Voluntary actions.

It is suggested a closer contact between employees and the organization's managers, so that the Corporate Volunteering actions can meet the employees' expectations.

Keywords: Corporate Volunteering, Corporate Social Responsibility, telecommunications, Portugal, expectations, perceptions.

1.Introdução

A presente dissertação tem como propósito estudar a diferença entre as expectativas da organização e as perceções dos colaboradores, relativamente ao Voluntariado Corporativo.

A vertente de Responsabilidade Social Corporativa nas organizações em Portugal tem vindo a dinamizar-se, principalmente devido à sua relevância a nível empresarial. Uma das vertentes em que se materializa a Responsabilidade Social é o Voluntariado Corporativo, que tem vindo a mostrar um significativo desenvolvimento e interesse ao nível da gestão das organizações e ao nível dos respetivos colaboradores.

Neste âmbito foi estudado se os benefícios para a organização e para os voluntários são os mesmos na opinião da organização e na opinião dos voluntários; se os voluntários estão satisfeitos com o modo como se concretiza a Responsabilidade Social e com as ações de Voluntariado realizadas pela organização; e qual a diferença de motivação/perceção entre um colaborador voluntário e um não voluntário. Foram realizadas entrevistas e inquéritos, de forma a poder comparar as respostas dadas pelos responsáveis pelo Voluntariado Corporativo e pelos colaboradores.

A dissertação estrutura-se do seguinte modo: em primeiro lugar é feito um enquadramento teórico ao estudo, abordando três vertentes do tema: (i) a Responsabilidade Social; (ii) O Voluntariado Corporativo; e (iii) o Voluntariado Corporativo como estratégia empresarial. De seguida descreve-se a metodologia utilizada e o decorrer da investigação. Por fim, são apresentados e analisados os resultados obtidos através das entrevistas e dos inquéritos, elaborando-se as conclusões e as limitações da investigação, e são ainda sugeridas pistas para futuras investigações.

2.A Responsabilidade Social

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) definida deste modo - ato de disponibilizar recursos ou proveitos em prol de uma causa (Wymer, 2006) – dá início ao tema abordado ao longo desta investigação. Em pleno século XXI a RSC sofreu um enorme crescimento e foi-lhe atribuída uma enorme importância, com consequências a vários níveis empresariais (Wymer, 2006).

O ano de 1950 foi marcado pelo início da era moderna da Responsabilidade Social. Particularmente nos países mais desenvolvidos é possível identificar a marca que várias organizações criaram, com a adoção de diferentes práticas corporativas (Carroll, 1999). Segundo a autora, Bowen foi o autor mais relevante nos anos 50 nesta área. Este acreditava que a Responsabilidade Social – ainda não era habitual o termo “Corporativa” - se baseava num conjunto de obrigações exigidas ao homem de negócios, já que a mulher ainda não exercia neste ramo (Bowen, 1953 *apud* Carroll, 1999).

A década de 60 abriu portas a importantes contribuidores para este tema. Segundo Carroll (1999) diversos autores marcaram o desenvolvimento do tema nessa década, designadamente: Keith Davis, William C. Frederick, Joseph W. McGuire e Clarence C. Walton¹. Nesse período, a RSC era vista como um conjunto de decisões tomadas por um gestor de acordo com a missão da organização e com o seu público (Carroll, 1999). A partir do ano de 1970 nasceu uma preocupação com a comunicação, a imagem e a filantropia corporativa (Heald, 1970 *apud* Carroll, 1999) e com a maximização dos proveitos (Johnson's, 1971 *apud* Carroll, 1999). A partir dos anos 80 o conceito de RSC deu origem a vários outros temas e à investigação de campos relacionados (Carroll, 1999).

Foram precisos estes últimos cinquenta anos para a Responsabilidade Social Corporativa assumir, nos dias de hoje, um elemento essencial na prática dos negócios e aos olhos do seu público (Basil, Runte, Basil, e Usher, 2011). É através desta área orgânica que as empresas expressam o seu comprometimento e o seu papel na sociedade (O'Brien, Dalton, Romanis e Dohle, 2008).

¹ A autora refere-se a obras concretas destes autores. Pela valia da síntese de literatura as referências dessas obras serão incluídas nas referências bibliográficas. As obras referidas são: (Davis, 1960), (Frederick, 1960), (McGuire, 1963) e (Walton, 1967).

O conceito de comunidade é o primeiro a ser abordado no que toca às práticas de Responsabilidade Social. Uma organização deve-se apresentar socialmente responsável aos olhos da sua comunidade. O sítio físico onde a empresa está localizada vai determinar quem vai ajudar e quem pede apoio. Daí que Newell (2005) se refira à importância de existir uma boa relação entre a organização e a comunidade que recebe o seu investimento. A natureza da comunidade, o setor onde a empresa atua, a sua dimensão e a sua cultura corporativa são alguns dos fatores que podem influenciar a relação.

Aguilera, Rupp, Williams e Ganapathi (2007), respondem à pergunta “Quais os benefícios atingidos através das iniciativas de RSC?” afirmando que aumenta o valor da empresa no mercado. Quando se estuda o conceito de RSC é essencial ter em conta, como Aguilera *et al.* (2007) afirmam, por um lado, os múltiplos atores que forçam a sua prática – colaboradores, consumidores, gestores, governo, acionistas – e, por outro, os motivos que os pressionam a ser socialmente responsáveis que, segundo os autores, podem ser motivos **instrumentais, relacionais, morais** ou de **interação**.

Segundo Wymer (2006), existem vários motivos que impulsionam as empresas a ser socialmente responsáveis: (i) por uma forte crença na missão da organização sem fins lucrativos que vão apoiar; (ii) pelo desejo de demonstrarem que são socialmente e civicamente responsáveis; e (iii) para a obtenção de benefícios e proveitos para a própria empresa.

Como Aguilera *et al.* (2007) e Peterson (2004) sugerem, estes motivos podem estar igualmente relacionados com a parte psicológica dos trabalhadores e com a sua vontade de controlo, de satisfação e de desejo. Em primeiro lugar, um trabalhador tem a necessidade de ver a própria empresa como justa e correta. Desta maneira asseguram-se que se o é com a sociedade e com o meio ambiente, também com eles próprios o será. Garantida a sensação de controlo, nasce o sentido de pertença. Numa organização é fulcral que existam bons relacionamentos entre os vários departamentos e com a chefia. Aguilera *et al.* (2007) evidenciam a relação justiça-relacionamento. Quando a primeira existe, os trabalhadores unem-se e partilham o sentimento da causa. Por último, os colaboradores precisam de apoiar uma causa ou uma estratégia empresarial em que eles próprios acreditem e que não vá contra os seus valores e ética (Aguilera *et al.*, 2007).

Segundo Basil *et al.* (2011), a RSC pode adotar várias formas: doações para instituições de caridade, patrocínios, práticas de saúde e de segurança, questões ambientais, marketing causal e Voluntariado Corporativo.

3. Voluntariado Corporativo

Como foi já referido, uma das dimensões em que se materializa a RSC é a do Voluntariado Corporativo. É essa dimensão que será explorada nesta secção.

3.1. Definição e conceito

As organizações têm vindo a aderir a práticas de Voluntariado Corporativo como pilar da sua estratégia empresarial, especificamente através da construção de programas e estruturas de suporte (Basil *et al.*, 2011). O conceito de Voluntariado Corporativo consiste em grupos de colaboradores de uma empresa pagos (ou não) que, contando com o suporte e encorajamento dos seus empregadores, se envolvem numa ação de Voluntariado numa certa comunidade, contribuindo com o seu conhecimento e capacidades, funcionando como veículo de preocupação e compaixão para essa comunidade (O'Brien *et al.*, 2008; Grant, 2012).

Segundo Gesthuizen e Scheepers (2012) existem dois tipos de Voluntariado. O **formal**, que se desenvolve no contexto empresarial e organizacional; e o **informal**, que é privado e não é organizado, baseando-se na ajuda entre amigos, vizinhos ou família. O Voluntariado formal justifica-se pela forte ligação que existe entre o sucesso das empresas e o bem-estar económico e social da sociedade. É a melhor maneira de uma empresa contribuir para este bem-estar, dispensando recursos para satisfazer as necessidades e desejos da comunidade onde se insere. Esta dinâmica depende igualmente do equilíbrio estável e saudável existente na sociedade e da dedicação dos cidadãos na relação com esta (O'Brien *et al.*, 2008).

3.2. Os Programas de Voluntariado Corporativo

Utilizando a definição de Wild (1993 *apud* Peterson, 2004), um programa de Voluntariado Corporativo é definido como um programa de organização formal que apoia os colaboradores e as suas famílias, que desejam partilhar o seu tempo e capacidades para ajudar a sua comunidade.

Existem vários tipos de programas, que normalmente variam na quantidade de montante ou na quantidade de apoio dada aos voluntários. O programa habitualmente adotado pelas organizações inclui divulgar a necessidade de indivíduos para a ação, formar equipas para cada projeto, assegurar fundos, premiar e contemplar colaboradores dedicados ao Voluntariado e premiar igualmente nas avaliações dentro da empresa (Peterson, 2004; Benjamin, 2001 *apud* Pajo e Lee, 2011).

Como O'Brien *et al.* (2008) referem, estes programas devem corresponder ao tamanho, à natureza e à cultura da organização e devem focar-se em três características, de forma a ser possível identificar benefícios tangíveis, a longo prazo: (i) nas necessidades sociais e da comunidade; (ii) nas capacidades, interesses e desejos dos colaboradores voluntários; e (iii) nos objetivos empresariais e de RSC.

A prática do Voluntariado pode ser feita em diferentes áreas, como a da saúde, educação, arte ou ambiente. É a escolha – que causa apoiar, que programa integrar - que define uma nova identidade. A escolha e o desenvolvimento da identidade está dependente de (i) se a causa tem ou não prestígio; (ii) se é escolhida de livre vontade; e (iii) se a causa está ou não alinhada com a identidade da organização (Grant, 2012; Laverie e McDonald, 2007 *apud* Houghton, Gabel e Williams, 2009).

Os programas de Voluntariado devem ser dirigidos a problemas do mundo real. Só assim é possível comprometimento e credibilidade por parte da organização e do colaborador. De acordo com Parker (2011), um programa que favoreça a empresa, o voluntário e a comunidade igualmente precisa de abranger quatro condições: (i) a **motivação**, tendo em conta a necessidade de existirem motivos para haver voluntários; (ii) a **condição do espaço**, que reflete a imperatividade de haver um espaço comum e confortável a todos os voluntários; (iii) o **movimento**, isto é, o sentimento de cumprimento, realização e evolução que os voluntários precisam de ter; e (iv) a **importância da estrutura**, onde aspetos como políticas agregadas, parcerias, incentivos, horário e tempo dado pela empresa estão explícitos.

Os programas e estruturas de apoio ao Voluntariado são uma iniciativa tomada pelos empregadores, que visa satisfazer o desejo de ver a sua organização como socialmente responsável (O'Brien *et al.*, 2008; Basil *et al.*, 2011). Cabe às empresas elaborarem programas

de Voluntariado Corporativo para apoiar e incentivar os colaboradores, encorajando-os a utilizarem as suas competências no Voluntariado, dando-lhes incentivos, tempo, recursos e meios para o fazerem, embora Basil *et al.* (2009) afirmem que poucas são as empresas que se dedicam a avaliar e a acompanhar o trabalho dos seus trabalhadores. Segundo Guarnieri e Kao (2007) os colaboradores dão mais valor ao contrato de trabalho – tudo o que a empresa oferece – do que a serem remunerados. Existe uma preferência e uma exigência em trabalhar numa empresa socialmente responsável (Guarnieri e Kao, 2007; Waddock, 2008).

Existem vários fatores de sucesso associados à construção de programas de Voluntariado Corporativo críticos à organização e aos voluntários. Segundo Meda (2008), para deter voluntários comprometidos e ativos, e para ser entendida como socialmente responsável, uma organização tem que combinar a sua missão, visão, estratégia e objetivos com o Voluntariado. Só assim conseguirá dar a entender o impacto que pode vir a ter na comunidade.

Existe igualmente a necessidade de liderança, capaz de motivar e de comunicar o valor e significado que o Voluntariado acarreta; e de um supervisor, com a capacidade de coordenar e provisionar a estrutura exigida. De acordo com o autor, um importante papel desenvolvido pela liderança é assegurar que os voluntários tenham bem definido quais são as suas responsabilidades e qual o seu papel dentro do projeto comunitário, para que nunca deixem de ser precisos, para que os objetivos sejam cumpridos a tempo e sejam atingidos os resultados pretendidos. Um outro fator crítico de sucesso consiste em dar treino e formação aos voluntários, através de seminários, livros, manuais ou filmes, o que lhes permite fazer uma autoavaliação e verificar se os objetivos estão a ser cumpridos. Por fim, é fundamental que a organização tome a iniciativa de demonstrar a sua gratidão através de reconhecimento público, demonstrando ao voluntário a importância do seu trabalho (Meda, 2008).

Como em muitas outras circunstâncias, também aqui é feita a distinção entre grandes, médias e pequenas empresas. Referindo Basil *et al.* (2011), o tamanho da organização pode definir o suporte e as políticas que utiliza no apoio ao Voluntariado Corporativo. Uma empresa de grande dimensão pode ser mais capaz de executar e fornecer estruturas de suporte aos seus colaboradores, do que uma de menor dimensão (Easwaramoorthy, Barr, Runte e Basil, 2006; Basil *et al.*, 2011). As grandes empresas têm a responsabilidade de prover um maior controlo, consistência, formalização e normalização nos programas de apoio ao Voluntariado. São estas

que sofrem uma maior mudança a nível da cultura corporativa (Aguilera *et al.*, 2007). São também as grandes empresas que estabelecem mais facilmente uma ligação entre a disponibilização de voluntários e a disponibilização de doações monetárias (Easwaramoorthy *et al.*, 2006).

Por outro lado, as pequenas e médias empresas têm uma maior flexibilidade e atuam estrategicamente. Juntamente com o facto de conseguirem selecionar e conhecer detalhadamente as capacidades dos seus colaboradores, estas transparecem outro tipo de benefícios, diferentes dos associados às grandes empresas. Ainda, são capazes de manter os mesmos voluntários, na mesma ação, durante mais tempo (O'Brien *et al.*, 2008).

3.3. Motivações, Benefícios e Desafios

A perceção que os colaboradores têm do sítio onde trabalham influencia os seus comportamentos e atitudes dentro e fora da empresa. Uma empresa responsável, e como consequência da crescente preocupação com os outros, gera colaboradores satisfeitos com o seu trabalho, com a sua performance, menos stressados, com emoções e pensamentos mais positivos e contribui para a publicidade boca-a-boca (Aguilera *et al.*, 2007). Um programa de serviço comunitário pode ser considerado uma maneira simples mas eficaz de melhorar as atitudes dos colaboradores e retê-los por mais tempo, o que pode originar maiores vendas/lucros para a empresa (Wisniewski, 2010; Peterson, 2004).

Isto acontece principalmente pela ligação de ideias feita entre empregado-empregador, quando estes demonstram o mesmo interesse sobre a área em que devem ser elaborados os programas de Voluntariado, o que leva a que os colaboradores sintam uma maior proximidade e afeto pelos gestores, acreditem mais na empresa e estejam dispostos a um maior comprometimento e a desempenhar um melhor papel dentro desta (Peterson, 2004). Pelo contrário, uma empresa que atue pouco ou imperfeitamente no campo da Responsabilidade Social está sujeita a uma baixa satisfação no trabalho, a comportamentos vingativos e a uma performance fraca, por parte dos seus trabalhadores (Aguilera *et al.*, 2007).

No fundo, existe uma ligação entre a prática do Voluntariado e as atitudes/ comportamentos dos voluntários. Existe até uma relação direta: quanto mais se está ligado aos programas e a empresas que apoiem o Voluntariado, mais satisfeito o voluntário está (Lewin, 1991 *apud*

Peterson, 2004). Derivado desta ideia, Peterson (2004) afirma que o contrário também se pode verificar, ou seja, quando um colaborador está satisfeito com a empresa onde trabalha, é mais provável que participe nos programas de Voluntariado. O autor sugere ainda que existe uma forte relação entre os programas de Voluntariado Corporativo e a lealdade que uma organização demonstra.

A satisfação no trabalho como consequência da participação em programas de Voluntariado Corporativo é das ideias mais debatidas nas obras que investigam este tema. Embora tenha sido já provado, através de estudos e inquéritos, Peterson (2004) só conseguiu provar tal verdade nas mulheres, e não nos homens. No seu estudo ele avalia quatro aspetos: o desenvolvimento das capacidades de trabalho em equipa, a comunicação, a gestão de projetos e a liderança, onde afirma que apenas o sexo feminino faz a ligação destes benefícios aos programas de Voluntariado Corporativo. Já o sexo masculino não vê qualquer ligação entre a satisfação no trabalho e a participação como voluntário. Peterson (2004) tenta justificar tal constatação dizendo que as mulheres estão mais atentas e preocupadas com os programas de avaliação nas empresas, aumentando a probabilidade de fazer Voluntariado e sentirem-se mais satisfeitas com a própria carreira.

Outro aspeto que não deve ser esquecido é que a satisfação do capital humano origina a vontade da participação. Se aos trabalhadores agrada uma iniciativa consumada pela empresa, estes terão vontade de auxiliar, voluntariando o seu tempo e dedicação (Ramus e Steger, 2000 *apud* Aguilera *et al.*, 2007).

Os voluntários têm o desejo de ajudar a sua sociedade; sentirem-se integrados, criando e fortalecendo relações ao apoiar outros; aumentar a autoestima, fazendo o bem; distraírem-se de problemas pessoais e desviarem a atenção deles próprios; o desejo por aprender e adquirir novas capacidades e conhecimento; e melhorar as suas vidas profissionais, através desta experiência. Quando estes seis aspetos se alinham há um sentido de realização e de preenchimento, que será deliberativo na decisão dos voluntários voltarem ou não a participarem nas ações (Clary e Snyder, 1999 *apud* Grant, 2012; Lee e Brudney, 2009).

Existem ainda algumas razões pessoais e motivacionais dos colaboradores que afetam a participação nas várias iniciativas sociais. Segundo Grant (2012), estas razões vêm ao de cima

quando o trabalho/ profissão não é suficientemente satisfatório, desafiante ou compensatório. Em casos mais específicos, acontece quando o colaborador não se identifica com o trabalho que está a realizar, quando lhe é dada pouca autonomia, e quando o seu empenho não é reconhecido. Quando estes fatores se reúnem, os colaboradores vêem o seu trabalho pouco apreciado e sentem a necessidade de fazer algo maior (Grant, 2012). Apesar da prática do Voluntariado parecer ser algo intuitivo, é essencial que uma organização cultive, motive e forneça as condições necessárias às contribuições dos seus voluntários.

Peterson (2004) e Pajo e Lee (2011) estudaram as estratégias de recrutamento de uma organização para motivar a adesão ao Voluntariado Corporativo, relacionando-as com as motivações individuais dos colaboradores. O altruísmo e a vontade de ajudar os outros origina uma estratégia de publicidade, onde uma empresa tem a oportunidade de publicitar quais são as necessidades da comunidade e em que causa os indivíduos podem participar; ou a questão das relações sociais, que origina a estratégia de organizar grupos de trabalho, fomentando relações. O que o autor sugere é que as organizações utilizem as necessidades da comunidade para recrutar voluntários, satisfazendo as suas próprias preocupações e vontades.

Segundo Grant (2012), para além dos colaboradores serem a parte mais significativa dos programas de VC, estes são ainda responsáveis por planear, executar e liderar os projetos sociais que apoiam, através das suas capacidades, energia e técnicas de trabalho.

Os colaboradores de uma organização com mais idade/educação são mais prováveis de fazerem parte dos programas de Voluntariado (Gilder, Schuyt e Breedijk, 2005; Peterson, 2004; Gesthuizen e Scheepers, 2010), pois, segundo Peterson (2004), um indivíduo com mais idade tem mais noção dos problemas ocorrentes na sociedade.

Também o nível de educação escolar e a probabilidade de Voluntariado estão relacionadas. Diversos autores (Wilson, 2000 *apud* Gesthuizen e Scheepers, 2010; Clary, Snyder, Ridge e Copeland 1998 *apud* Houghton *et al.*, 2009; Pajo e Lee, 2011) sugerem que indivíduos mais educados têm um maior sentido de empatia e compaixão por causas solidárias. De acordo com Putnam (2000 *apud* Gesthuizen e Scheepers, 2010), pessoas com menos educação despendem mais tempo aos *media*, responsáveis por normalizar a situação de desigualdade, fazendo com

que os espectadores deixem de ter o sentido de preocupação e achem a situação pouco anormal.

Segundo Lee e Brudney (2009), a adesão ao Voluntariado Corporativo está sujeita sobretudo à relação custo/ benefício a nível individual. Lee e Brudney (2009) interpretam como benefícios: (i) o desenvolvimento de competências; (ii) a estimulação de interações sociais; (iii) a facilidade no desenvolvimento da carreira profissional; e (iv) a obtenção de benefícios a nível psicológico e físico. Por outro lado, existe o custo de oportunidade, isto é, quando o tempo em questão é associado à remuneração que se poderia receber exercendo um cargo remunerado, no tempo em que se está a voluntariar. Segundo Thibaut e Kelley (1959 *apud* Lee e Brudney, 2009), os indivíduos têm como objetivo maximizar os ganhos e minimizar as perdas. Nesta lógica, quanto maior os ganhos e menores os custos, mais provável é um indivíduo aderir aos programas de Voluntariado, verificando-se também o contrário.

Alguns dos benefícios a nível individual são explícitos no desenvolvimento de capacidades relacionadas com as tarefas da profissão; com a oportunidade de experimentar cargos de administração e cargos superiores; com o melhoramento das relações e capacidades de trabalhar em grupo, de comunicar verbalmente e em escrito; e com a capacidade de liderar (Peterson, 2004; Caudron, 1994 *apud* Peterson, 2004; Geroy, Wright e Jacoby, 2000).

Para além dos benefícios inerentes aos voluntários, segundo Easwaramoorthy *et al.* (2006), Grant (2012), Basil *et al.* (2011), Brenner (2010) e Howard (2013), a prática do Voluntariado acarreta igualmente vários benefícios para a organização que o encoraja:

- Aperfeiçoamento do envolvimento com a comunidade;
- Melhoria da imagem transmitida ao público;
- Fortalecimento da relação com os *stakeholders*;
- Aumento da moral, do orgulho, das capacidades e da satisfação dentro da organização;
- Aumento das vendas;
- Melhoria de competências, nomeadamente a competência de liderança;
- Criação de uma rede de relações fora da empresa;
- Preocupação com a cidadania corporativa;
- Retenção e melhoria da produtividade dos trabalhadores;
- Reconhecimento da marca;

- Melhor retenção de trabalhadores;
- Atração de talento;
- Vantagem competitiva;
- Reforço dos seus valores;
- Melhora a imagem transmitida;
- Cria e melhora as competências dos colaboradores;
- Reforça os laços com os *stakeholders* da empresa;
- Alivia problemas sociais;
- Proporciona um maior bem-estar aos colaboradores.

Como Aguilera *et al.* (2007) sugerem, os colaboradores proporcionam um ambiente de pressão para que a sua empresa adira às práticas de Voluntariado Corporativo. Segundo Grant (2012) estes são mais atraídos por empresas socialmente responsáveis e escolhem frequentemente trabalhar para uma que consiga responder adequadamente a estes padrões. O passado, o presente e o futuro social de uma empresa é frequentemente posto em causa pelos seus trabalhadores (Grant, 2012; Caudron, 1994 & Wild, 1993 *apud* Peterson, 2004; Pajo e Lee, 2011).

De forma a motivar corretamente os voluntários, a empresa deve compreender quais são as suas vontades, desejos e necessidades. É necessário recorrer ainda ao treino, formação, planeamento, descrição e separação de tarefas, supervisão, reconhecimento pelo trabalho feito e oferta de um ambiente seguro e motivador (Shin e Kleiner, 2003; Yim e Fock, 2013).

Yim e Fock (2013) abordam a questão do Clima de Responsabilidade Social, isto é, o ambiente empresarial que deve existir para que os voluntários se sintam motivados e a adesão ao Voluntariado seja maior. Vian *et al.*, (2007 *apud* Houghton *et al.*, 2009) e Yim e Fock (2013) propõem os conceitos de orgulho no trabalho, a orientação pelo “chamamento”, o significado que tem para eles e a perceção que obtêm do ambiente de VC aplicado.

Segundo Basil *et al.* (2011) e Easwaramoorthy *et al.* (2006), o colaborador deve ser autorizado a voluntariar-se nas suas horas de trabalho, com ou sem pagamento por parte da organização empregadora. Normalmente, o papel das empresas passa por ajustar os horários dos colaboradores e conceder tempo não pago. Mesmo que a ação não seja realizada no horário

de trabalho, cabe aos gestores encorajar os seus funcionários a fazê-lo no seu tempo livre. Outro dos apoios consiste em fornecer equipamentos da propriedade da empresa – impressoras, máquinas de fax, telefones, salas de reunião - ou fornecer informação quando necessária.

4. Voluntariado Corporativo como Estratégia Empresarial

O Voluntariado Corporativo apresenta ainda uma outra vertente, que impacta diretamente na importância que assume na construção da estratégia de uma organização.

As organizações utilizam as práticas do Voluntariado Corporativo como estratégia para fazer crescer o seu negócio. Estas práticas são também responsáveis por atrair, desenvolver e inspirar novos líderes para a empresa, que dão mais destaque e vantagem competitiva à mesma (Guarnieri e Kao, 2007).

O Voluntariado acarreta inúmeros benefícios para as organizações. Integrado na missão, visão e objetivos das empresas, as organizações utilizam o Voluntariado Corporativo como estratégia empresarial (Walker, 1987). Uma das áreas positivamente afetada pelo Voluntariado Corporativo é o Marketing (Walker, 1987; Basil *et al.*, 2009) que por sua vez influencia a imagem, o público, a comunicação e os gestores da empresa. Para que sejam conseguidos resultados mensuráveis através da prática de VC, a organização tem de: (i) captar a atenção do público tendo um perfil inovador; (ii) servir públicos-chave à empresa; (iii) partilhar a experiência da empresa neste tipo de iniciativas; (iv) mostrar a cidadania dos seus trabalhadores; (v) ajudar a ultrapassar antigas campanhas mais negativas; (vi) ajudar a criar um ambiente mais seguro para toda a comunidade; (vii) ajudar a unir a comunidade em prol de uma causa solidária; (viii) dar aos voluntários mais competências; e (ix) criar uma competição amigável que desafie e incentive os colaboradores (Walker, 1987).

Também o uso dos Recursos Humanos (RH) dentro de uma organização pode ser visto como uma estratégia e como uma fonte de vantagem competitiva. Um desempenho correto deste departamento fornece aos colaboradores satisfação, cumprimento de oportunidades e benefícios provenientes da sua performance ao longo do seu trabalho. São as chefias do departamento de RH que tornam possível que haja benefícios para os colaboradores e para os empregadores na prática do Voluntariado Corporativo (Geroy *et al.*, 2000).

Consequentemente, a empresa tem maior facilidade em reter trabalhadores. Estes serão, provavelmente, possíveis candidatos aos programas de Voluntariado Corporativo (Konrad e Mangel, 2000). Os RH desempenham um papel fundamental também a nível do recrutamento.

Outro aspeto que pode impulsionar o Voluntariado Corporativo é o cliente. Segundo Wisniewski (2010) captar a atenção dos clientes através da visibilidade da própria empresa é uma das estratégias utilizadas. Publicitar as ações sociais promovidas pela organização origina melhores respostas e atitudes aos produtos e serviços por parte dos consumidores e uma maior identificação empresa-consumidor (Luo e Bhattacharya, 2006).

Luo e Bhattacharya (2006) propõem a ligação entre práticas do Voluntariado Corporativo, o valor da instituição no mercado e a satisfação do consumidor, na medida em que as práticas de VC levam à satisfação do cliente, que por sua vez aumenta o valor da empresa. Estas duas últimas variáveis são influenciadas pela qualidade do produto e pela capacidade de inovação. Segundo os autores, existem três aspetos que conduzem à satisfação do consumidor: (i) a preocupação com a família e a comunidade do atual consumidor; (ii) o favorecimento da identificação do consumidor com a organização; e (iii) o aumento do valor percebido pelos consumidores em relação ao produto ou ao serviço oferecido. Quando a satisfação do cliente é alta, é provável que as receitas aumentem, assim como o valor da empresa no mercado, através da lealdade dos consumidores, a publicidade positiva e a disponibilidade destes na compra de produtos de maior valor (produtos *premium*). Contudo, se a qualidade e inovação da oferta for baixa, as práticas de VC não terão o mesmo efeito.

Os autores Barnett e Salomon (2006) estudam se o fundo financeiro reservado às práticas sociais é menor ou igual ao ganho social que se obtém ao investir no Voluntariado Corporativo. As organizações devem ver este investimento como uma outra importante decisão estratégica (Prasad, 2005). Existe uma grande contestação sobre qual a natureza da relação VC/investimento. Vários autores (Friedman, 1970 & McWilliams e Siegel, 1997 & Jensen, 2002 *apud* Barnett e Salomon, 2006) afirmam que é provável uma organização com mais recursos financeiros ter uma melhor performance social e ter sempre vantagem competitiva face ao mercado. Por outro lado, Cochran e Wood (1984) e Waddock e Graves (1997) afirmam que uma empresa com um ótimo desempenho na área do Voluntariado Corporativo tem uma

maior possibilidade de atrair recursos e obter trabalhadores com maior qualidade (Greening e Turban, 2000 & Turban e Greening, 1996 *apud* Barnett e Salomon, 2006).

Como Walker (1987) afirma, as contribuições monetárias são muito menos significativas e proporcionam à empresa apenas o fator imagem. Quando as organizações optam por ajudar através do Voluntariado, atingem uma imagem mais positiva, para além da publicidade e dos benefícios para os colaboradores (Wild, 1993 *apud* Peterson, 2004; Basil *et al.*, 2009). No entanto, Glaeser e Raymond (2005) recordam que, apesar de só com financiamento monetário não seja possível ajudar a comunidade, sem ele é impossível.

Sendo o conceito de Voluntariado Corporativo relativamente recente, poucos estudos analisaram os benefícios e os desafios inerentes às organizações sem fins lucrativos (Lee, 2010). Os gestores destas organizações consideram como maiores benefícios a criação de uma nova rede de relacionamentos e a oportunidade de divulgar na comunidade os problemas existentes e a importância do Voluntariado, através de sessões de briefing e a criação de uma relação com a empresa. Por outro lado, as organizações sem fins lucrativos deparam-se também com vários desafios que se atravessam ao longo dos projetos de Voluntariado: (i) a dificuldade que existe em atribuir corretamente a cada voluntário um papel distinto, que não ofusque as suas capacidades; (ii) a cooperação com empresas pequenas e, portanto, com poucos voluntários, ou com poucos recursos que cubram custos (iii); a falha de comunicação entre organizações; e (iv) a falta de correspondência entre as expectativas da empresa, dos voluntários e das organizações.

A situação “win-win-win”, abordada por Samuel, Wolf e Schilling (2013), reflete uma ocasião de ganho tanto para a organização sem fins lucrativos, como para a empresa envolvida, como para os colaboradores, principalmente quando as três partes se encontram em equilíbrio. A escolha de certas causas solidárias permite às empresas evidenciarem os seus valores e o seu público-alvo de maneira a tornarem-se mais competitivas (Basil *et al.*, 2009).

De forma a sintetizar a Revisão de Literatura ostentada, apresenta-se de seguida uma tabela de sinopse dos principais contributos do tema, dividido por capítulos e subcapítulos, para uma melhor compreensão da matéria:

Tabela 1 - Síntese da revisão da literatura

Capítulo/Subcapítulo	Ideias/noções	Autor/es
2.A Responsabilidade Social	“Ato de disponibilizar recursos ou proveitos em prol de uma causa”.	Wymer, 2006.
	Estudo da Responsabilidade Social desde a década de 50 até atualmente.	Carroll, 1999; Basil <i>et al.</i> , 2011; O’Brien <i>et al.</i> , 2008.
	As várias faces que a RSC pode adotar.	Basil <i>et al.</i> , 2011.
	Motivos que impulsionam as organizações a serem socialmente responsáveis.	Wymer, 2006; Peterson, 2004; Aguilera <i>et al.</i> , 2007.
	Benefícios atingidos com a Responsabilidade Social na ótica da organização.	Aguilera <i>et al.</i> , 2007.
	A importância do conceito de “Comunidade”.	Newell, 2005.
3.O Voluntariado Corporativo		
3.1.Definição e conceito	Definições de Voluntariado Corporativo.	O’Brien <i>et al.</i> , 2008; Grant, 2012; Gesthuizen e Scheepers, 2010.
3.2.Os programas de Voluntariado Corporativo	Definições e características essenciais dos programas.	O’Brien <i>et al.</i> , 2008; Peterson, 2004; Pajo e Lee, 2011; Parker, 2011.
	Os diferentes tipos de programas e as diferentes áreas de atuação.	Peterson, 2004; Pajo e Lee, 2011; O’Brien <i>et al.</i> , 2008; Grant, 2012; Houghton <i>et al.</i> , 2009.
	A responsabilidade das organizações.	Basil <i>et al.</i> , 2009.
	Fatores críticos de sucesso ao Voluntariado Corporativo.	Meda, 2008.
	A diferença entre as pequenas, médias e grandes empresas relativamente ao Voluntariado.	Basil <i>et al.</i> , 2011; Easwaramoorthy <i>et al.</i> , 2006; Aguilera <i>et al.</i> , 2007; O’Brien <i>et al.</i> , 2008.
	Formação de identidades dentro das organizações.	Grant, 2012; Houghton <i>et al.</i> , 2009.
3.3.Motivações, Benefícios e Desafios	O impacto do Voluntariado nos colaboradores.	Aguilera <i>et al.</i> , 2007; Wisniewski, 2010; Peterson, 2004.
	Satisfação dos colaboradores/Voluntariado.	Peterson, 2004; Peterson, 2003; Aguilera <i>et al.</i> , 2007.
	Desejos/vontades (auto-realização, motivações pessoais) inerentes aos voluntários.	Lee e Brudney, 2009; Grant, 2012.
	Estratégias de recrutamento de (colaboradores) voluntários.	Peterson, 2004; Pajo e Lee, 2011; Walker, 1987; Basil <i>et al.</i> , 2009; Glaeser e Raymond, 2005.
	A relação da educação e da idade com o Voluntariado.	Grant, 2012; Gilder <i>et al.</i> , 2005; Gesthuizen e Scheepers, 2010; Peterson, 2004; Houghton <i>et al.</i>

		<i>al.</i> , 2009; Pajo e Lee, 2011.
	Relação custo/benefício a nível individual relativamente ao Voluntariado.	Lee e Brudney, 2009.
	Benefícios na ótica dos voluntários e na ótica da organização.	Peterson, 2004; Geroy <i>et al.</i> , 2000; Aguilera <i>et al.</i> , 2007; Wisniewski, 2010; Grant, 2012; Basil <i>et al.</i> , 2011; Easwaramoorthy <i>et al.</i> , 2006; Brenner, 2010; Howard, 2013.
	Importância do ambiente externo e do ambiente interno da organização.	Grant, 2012.
	Clima de Responsabilidade Social.	Yim e Fock, 2013; Shin e Kleiner, 2003; Houghton <i>et al.</i> , 2009; Basil <i>et al.</i> , 2011; Easwaramoorthy <i>et al.</i> , 2006.
4.Voluntariado Corporativo como Estratégia Empresarial	A utilização do Voluntariado como estratégia empresarial, com ligação e benefícios nos vários departamentos de uma organização.	Waddock, 2008; Wymer, 2006; Guarnieri e Kao, 2007; Parker, 2011; Walker, 1987; Basil <i>et al.</i> , 2009; Geroy <i>et al.</i> , 2000; Konrad e Mangel, 2000.
	A importância do cliente.	Wisniewski, 2010; Luo e Bhattacharya, 2006.
	Relação entre as práticas de RSC/o valor da organização no mercado/a satisfação do consumidor.	Luo e Bhattacharya, 2006; Wisniewski, 2010; Aguilera <i>et al.</i> , 2007.
	O Voluntariado Corporativo como outra decisão de investimento: recursos investidos vs ganho social para a organização.	Barnett e Salomon, 2006; Luo e Bhattacharya, 2006; Prasad, 2005; McWilliams e Siegel, 1997; Cochran e Wood, 1984; Waddock e Graves, 1997.
	Benefícios e desafios inerentes às instituições sem fins lucrativos.	Lee, 2010; Samuel <i>et al.</i> , 2013; Basil <i>et al.</i> , 2009.
	A situação “win-win-win”.	Samuel <i>et al.</i> , 2013; Basil <i>et al.</i> , 2009.

Fonte: Elaboração própria

5. Metodologia a aplicar

Após terem sido analisadas as contribuições dadas pelos diversos autores na área da Responsabilidade Social Corporativa e do Voluntariado Corporativo, é agora essencial verificar e avaliar a realidade vivida em Portugal. De forma a aplicar uma prática metodológica que responda às questões de investigação, o estudo incidiu sobre o setor das telecomunicações em Portugal.

Decidiu-se realizar o estudo através de duas fases distintas. Numa primeira fase de pesquisa exploratória optou-se pela aplicação de uma metodologia qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas. Este tipo de entrevistas ocorre normalmente entre duas pessoas – o

entrevistador e o entrevistado - onde o entrevistador detém um conjunto de perguntas, de resposta aberta, que servem apenas como guião da discussão (Remler e Van Ryzin, 2015). Nestas entrevistas é possível estudar o assunto de vários ângulos (Clifford, French e Valentine, 2010), abrindo espaço para uma maior interpretação e analisar de perto as experiências e percepções de quem atua na área há já algum tempo (Remler e Van Ryzin, 2015).

Na segunda fase, optou-se por uma metodologia quantitativa, através da construção de inquéritos. Apesar do método quantitativo utilizar instrumentos que originam números e estatísticas, o que dificulta uma análise mais profunda e detalhada (Remler e Van Ryzin, 2015), a sua utilização é crucial, principalmente por se tratar de um estudo exploratório. Sem os inquéritos seria impossível referir grande parte do universo e concluir a investigação com estatísticas reais e representativas.

5.1. Justificação da metodologia aplicada

A investigação consistiu em tentar perceber a diferença/relação existente entre as expectativas dos responsáveis pela realização dos programas de Voluntariado e as percepções dos colaboradores participantes nos mesmos. Paralelamente tentou-se também compreender a diferença de satisfação/motivação entre um colaborador que adere aos programas de Voluntariado dentro da sua organização e um colaborador que não adere/nunca aderiu.

Tendo em conta que o objeto da investigação é o Voluntariado Corporativo, foi necessário restringir o universo e aplicar o conhecimento obtido ao longo da Revisão da Literatura, selecionando uma amostra. O setor aqui em questão encorajou esta investigação pela sua homogeneidade, dimensão e importância no país e pelo seu caráter com uma forte presença de Voluntariado Corporativo.

O primeiro momento de investigação teve em vista entrevistar os responsáveis pelo Voluntariado Corporativo dentro de cada organização do setor, de forma a estudar: (i) as áreas de atuação da Responsabilidade Social Corporativa; (ii) a construção, dinamização e desenvolvimento dos programas de Voluntariado; e (iii) os benefícios e desafios esperados para a organização e para os voluntários.

Num segundo momento, com a autorização de partilhar os inquéritos, estes foram enviados através do *e-mail* de trabalho dos colaboradores, com o intuito de compreender quais as perceções dos colaboradores sobre o Voluntariado Corporativo da respetiva organização, possibilitando também estudar qual a diferença de satisfação/motivação entre um colaborador voluntário e um não voluntário.

6.Descrição do Estudo

Esperou-se poder contar com a participação das quatro organizações mais relevantes no setor das telecomunicações em Portugal e percebeu-se que seria também importante incluir no estudo a entidade reguladora deste setor, a ANACOM, visto ter também em prática atividades de Voluntariado. Aguardou-se por uma resposta da Cabo Visão/ ONI, a qual foi negativa, por razões internas da organização. Desta forma, o estudo incidiu sobre as organizações ANACOM, NOS, Portugal Telecom e Vodafone.

6.1.Método de estudo

No primeiro momento da investigação, foram feitas entrevistas aos responsáveis pelo Voluntariado Corporativo em cada uma das organizações. As entrevistas foram feitas pessoalmente, entre uma ou duas entrevistadas e uma entrevistadora, na sede de cada organização. O guião da entrevista pode ser consultado em anexo.

Feitas as entrevistas, o segundo momento da investigação consistiu em direcionar, de forma aleatória, dentro de cada organização, inquéritos dirigidos aos colaboradores. As primeiras 6 questões eram de resposta obrigatória, e as restantes de resposta opcional. Não contando com as questões de resposta obrigatória, os inquéritos foram divididos em duas partes: a primeira parte dirigida aos colaboradores voluntários e a segunda parte aos colaboradores não voluntários (cada colaborador respondeu apenas a uma metade do inquérito). O guião do inquérito pode ser consultado em anexo.

6.2.Descrição da investigação

O estudo qualitativo teve início a meio de Janeiro de 2015, quando foi solicitada, através de um *email* corporativo, a participação das quatro organizações. A investigação qualitativa só terminou no dia 13 de Maio. O tempo de resposta das quatro organizações foi demorado, sendo necessária alguma insistência e várias semanas de espera.

Após a realização das entrevistas, foi pedida a colaboração de cada responsável pelo Voluntariado Corporativo na sua respectiva organização para enviar os inquéritos através do *email* de trabalho dos colaboradores. Os inquéritos foram enviados a uma amostra significativa escolhida pelas organizações, aleatoriamente. A investigação quantitativa teve início no dia 23 de Janeiro e terminou a 13 de Junho.

A organização A aderiu imediatamente, por isso dia 15 de Janeiro foi realizada a primeira entrevista e dia 23 desse mesmo mês foram enviados os primeiros inquéritos *online*, que estiverem disponíveis para serem respondidos até dia 17 de Abril. Da organização A obteve-se 24 respostas.

No dia 23 do mês de Fevereiro foi entrevistada a organização B e, nessa mesma semana, foram enviados os segundos inquéritos, que estiveram disponíveis para serem respondidos até ao dia 17 de Abril. Foram obtidas 21 respostas. Até ao encerramento da recolha de dados quantitativos para estas duas organizações, no dia 17 de Abril, foram enviados dois *emails* para cada responsável pela área do Voluntariado a solicitar a participação de mais colaboradores.

A organização C mostrou disponibilidade para ser entrevistada no dia 16 de Março. Nesta empresa não foi possível a recolha de dados quantitativos, pelo entendimento de que os inquéritos enviados internamente pela própria organização serem já excessivos para a carga de trabalho dos colaboradores.

A última organização entrevistada foi a que demonstrou maior reticência, visto ter sido recentemente alvo de uma fusão, e não ter ainda posto em prática as iniciativas planeadas para Setembro de 2015. Contudo, visto que já tinha sido dado início ao planeamento das atividades, o propósito da investigação foi cumprido, pois foi igualmente possível estudar as expectativas dos responsáveis e as perceções dos colaboradores. No entanto, os inquéritos para a organização D sofreram ligeiras alterações, e algumas questões com o intuito de estudar o pós-ação foram retiradas. O inquérito pode ser consultado em anexo.

Esta organização aceitou ser entrevistada apenas no dia 13 de Maio. O envio dos inquéritos estava planeado para ser no dia 18 de Maio. No entanto, devido a uma incompatibilidade

entre a ferramenta Google Docs e o *software* utilizado na organização, o inquérito foi feito e enviado na plataforma Survey Monkey apenas na sexta-feira, dia 22 de Maio. Esta última organização teve apenas 22 dias para responder aos inquéritos, devido à falta de tempo originada pela carência de disponibilidade que demonstrou primeiramente. Da organização D obteve-se 26 respostas aos inquéritos.

6.3.Outras considerações

Não se obteve o mesmo número de respostas em cada organização, ficando as organizações A, B e D com números diferentes. A falta de participação da organização C no envio dos questionários para os colaboradores afetou o curso da investigação.

Apesar de ser a que menos relevância tinha para a investigação, foi rejeitada a resposta por uma quinta organização também inserida no setor das telecomunicações em Portugal.

Por fim, alargou-se o tempo de espera inicialmente estabelecido para receber uma resposta da organização D, o qual foi aceite e contribuiu de uma forma positiva para a investigação em questão.

7.Análise do estudo

Neste capítulo pretende-se descrever, analisar e comparar as informações obtidas em cada uma das questões colocadas às quatro organizações nas entrevistas e nos respetivos inquéritos realizados aos colaboradores.

7.1.Apresentação dos resultados das entrevistas

Este subcapítulo tem como objetivo descrever os dados recolhidos nas quatro entrevistas realizadas, que se debruçaram sobre compreender quais as expectativas dos responsáveis pelas iniciativas e como é envolvido cada colaborador. As áreas onde a investigação incidiu foram: (1) A Responsabilidade Social Corporativa; (2) Os programas de Voluntariado Corporativo; (3) A Comunicação Corporativa; (4) O apoio às Organizações sem Fins Lucrativos, ao Voluntariado Corporativo e aos Colaboradores; e (5) A motivação/benefícios na ótica dos colaboradores:

Tabela 2 - Quadro resumo das entrevistas

	A	B	C	D
Desde que ano é que esta organização atua na área da RSC?	1999.	2007.	1992.	2014.
Qual a razão de ter começado?	Reforçar e unir a equipa, contribuir para a cidadania, a entreajuda e a comunicação entre equipas, dando algo à sociedade.	Dinamizar a área, motivar os trabalhadores, promover a entreajuda e o empenho.	Parte dos processos, estratégia e de todo o trabalho da organização; Implícita na missão da organização.	Criação de emprego, desenvolvimento de competências e ajuda da comunidade.
Há pressão dos colaboradores e/ou dos <i>stakeholders</i> para desenvolver este tipo de programas?	Instituições, câmaras, ministérios e dos hospitais.	Não existe.	Não existe.	Administração.
De que modo?	Alerta para ajudar a sociedade.	n.d.	n.d.	Alerta para ajudar a sociedade.
Em que áreas atua?	Ajuda a crianças, jovens, idosos, sem abrigo, pessoas com necessidades especiais, ambiente e natureza.	Área social e ambiental; ações pontuais noutras áreas.	Saúde, educação, ambiente, segurança, hospitais e inclusão social.	Infoexclusão, saúde e educação.
Porquê?	Áreas com maior necessidade.	Áreas mais abrangentes e com maior necessidade.	Áreas com maior necessidade e onde podem ser aplicadas as competências dos colaboradores.	Áreas com maior necessidade e onde a organização se diferencia.
Que tipo de causas/instituições têm por hábito apoiar?	Depende de quem pede apoio, dos colaboradores e da própria organização.	Causas sociais.	Várias.	Várias.

	A	B	C	D
Qual a importância da construção de uma imagem socialmente responsável, tanto para o lado interior como para o lado exterior à organização?	Preferência por uma organização que se mostre socialmente responsável; torna os colaboradores mais felizes, satisfeitos, motivados, vestem mais a camisola.	Reforço do espírito de equipa, credibilidade, visibilidade, altruísmo e questão da imagem.	Forma de sustentabilidade.	Foco na estratégia, no lado interior e no lado exterior à organização.
Quais são os benefícios esperados na ótica da organização?	Colaboradores mais eficientes, motivados, satisfeitos, com maior sentido de pertença, melhores condições de vida e melhoramento da imagem da organização.	Visibilidade, credibilidade do nome, maior entrosamento dos colaboradores, trabalho em equipa.	Admiração da marca, atração e atenção do público, colaboradores mais satisfeitos, orgulhosos e maior reconhecimento da marca no exterior.	Reputação e entrega de valor real para a comunidade e para a organização.
Os programas de Voluntariado. Como são feitos?	Existe um plano anual, realizado de acordo com as necessidades da sociedade.	Os programas são pontuais; não existe um plano anual formal.	n.d.	Em função do momento e posição em que a organização está; neste momento não é prioridade.
Como, quando e porque começou?	Necessidade da própria organização.	Urgência da própria organização e pressão interior e exterior.	Necessidade da própria organização.	Necessidade da própria organização.
Período de duração.	Variado (ano, mês, semana, dias). Muitas ações são recorrentes.	Variado (ano, mês, semana, dias).	1 ano.	Até perder relevância.
Qual o seu principal foco?	Ajudar a sociedade.	Ajudar a sociedade; acompanhar o setor.	Utilizar as capacidades técnicas e de trabalho dos colaboradores para passarem o seu conhecimento a outros; as ações são sempre relacionadas com tecnologia.	Causas, competências e <i>teambuilding</i> .

	A	B	C	D
Como são feitos, do princípio ao fim?	n.d.	Partilha da informação e realização de ações também dentro da organização; projetos também fora de Lisboa, como Porto, Madeira e Açores.	n.d.	n.d.
Como e quem escolhe as ações?	A organização, os colaboradores ou a sociedade.	A organização. Depois de escolhidas as ações, estas passam por uma análise e aprovação dos administradores.	As necessidades da sociedade.	Considerando todas as organizações do 3º setor.
Qual o meio de comunicação utilizado?	Internet, intranet e <i>emails</i> de trabalho.	Intranet.	Cartazes, sms, microsite, intranet.	Muppies, cartazes, ações de sensibilização e intranet.
Como é que esta organização fornece apoio ao VC, aos colaboradores e às instituições sem fins lucrativos?	Reabilitação de espaços, doação de equipamentos, Voluntariado; apoio em comunicação (pagamento de faturas).	Tudo exceto donativos em dinheiro.	12 horas por ano de Voluntariado; Voluntariado da própria organização através de donativos, bens e recolha de bens.	Apoio como financiador, prestador de serviços ou através de Voluntariado de competências; formação interna e aulas.
Quais os programas que existem atualmente?	"Comunicar em segurança"; ações de sensibilização de alerta para uma utilização correta das Tecnologias de Informação; Junior Achievement Portugal ; "Braço Direito"; "Study Buddy"; recolha de bens; "Ajude quem ajuda"; "Preparar o futuro"; "Está lá, está bem?!"; "Reparar"; "Mão-na-mão".	Refood; Banco Alimentar; recolhas de sangue; reciclagem; Entreajudá.	Caminhada de Páscoa com a Legião da Boa Vontade; "Cozinha com Alma" em Lisboa e no Porto; ações para séniores regularmente.	n.d.

	A	B	D	C
Quantos colaboradores participam?	11% da organização.	n.d.	700 horas de Voluntariado por ano.	n.d.
Que condições/mais-valias oferecem aos trabalhadores e qual a melhor maneira de motivar os colaboradores a participar?	Pagamento de despesas, contratação de massagista, doação de bilhetes culturais, brindes.	Inexistência de um plano estruturado com a discriminação de benefícios.	Não há.	Formação; dispensa de 1 dia.
Há muita ou pouca adesão?	Muita.	Muita.	Muita.	n.d.
O que considera (ou acha que há alguma coisa que deve ser) que tem de ser mudado?	Participação da chefia; facilitação de participação em termos de horários; empenho e envolvimento da gestão.	Fornecimento de tempo de trabalho, retribuições aos voluntários, conhecimento de visibilidade e agradecimento, envio de <i>emails</i> pós-ação; desenvolvimento e estruturação da organização.	Constante mudança.	n.d.
A execução dos programas cumpriu, excedeu ou ficou aquém das expectativas iniciais?	Excedeu.	Excedeu.	Cumpriu/excedeu.	n.d.

Fonte: Elaboração própria

Ordene, por ordem de importância (1 o mais importante;10 o menos importante), os benefícios esperados para os colaboradores pela implementação e participação nos programas de Voluntariado dentro da organização					Média	Posição ordenada
Aumento do valor da empresa/ melhoria da percepção desta	4	5	8	4	5,25	5
Desenvolvimento de competências profissionais	10	7	7	3	6,75	7
Desenvolvimento de competências pessoais	3	6	6	1	4	4
Estimulação de interações sociais e melhoria da rede de relações dentro e fora da empresa	2	3	1	5	2,75	2
Desenvolvimento da carreira profissional	7	10	10	10	9,25	10
Oportunidade de experimentar outras funções profissionais	8	9	9	7	8,25	9
Melhoramento das capacidades de trabalho em grupo	5	2	2	6	3,75	3
Melhoramento das capacidades de liderança	6	4	3	9	5,5	6
Melhoramento da capacidade de comunicação escrita e verbal	9	8	4	8	7,25	8
Maior satisfação a nível pessoal (aumento da moral, menor stress e pensamentos/ emoções mais positivas); e profissional.	1	1	5	2	2,25	1

Fonte: Elaboração própria

7.1.1. Responsabilidade Social Corporativa

Tendo em conta as quatro organizações estudadas, é de referir que a área de Responsabilidade Social das organizações C e D foi construída no início da sua atividade e na construção dos seus pilares estratégicos, estando implícita nas respetivas missões e valores e apresentando-se como o caminho óbvio a seguir; a organização A deu início à sua área de RSC depois da construção da organização, há mais de 15 anos; e a organização B deu início à sua Responsabilidade Social recentemente, como consequência da pressão interna e externa sentida pelos *stakeholders* e pela posição que assume no setor em questão.

A pressão sofrida pelas organizações A e D para a dinamização da área de RSC é pouca e, no caso das organizações B e C é inexistente. As organizações A e D referem sentir pressão a nível externo (instituições, hospitais, ministérios) e a nível interno (administração), respetivamente.

Notou-se existir uma preocupação acrescida no lado exterior às organizações, visto que as quatro entidades apontaram como motivação para a construção de uma imagem socialmente responsável: (i) a admiração da marca pelo público interno e externo; (ii) a questão da imagem e o altruísmo da marca; (iii) a preferência do público por uma empresa socialmente responsável; (iv) a visibilidade e a credibilidade do nome; e (v) a atração e o reconhecimento do público pela marca. Os benefícios esperados na ótica da organização coincidem com os fatores que as levam a enveredar nesta área em primeiro lugar. Numa ótica interior, a principal motivação e os benefícios esperados baseiam-se num maior entrosamento dos colaboradores, numa maior eficiência, motivação, satisfação, orgulho e trabalho e espírito de grupo por partes destes.

7.1.2. Os programas de Voluntariado Corporativo

As organizações A, C e D definem um plano detalhado do programa de Voluntariado anual, com as várias ações que planeiam ter durante esse ano, com variações de tempo, local geográfico, número de voluntários e áreas de atuação. As ações podem ter diferentes durações e podem acontecer em simultâneo. O principal foco dos programas é devolver valor e servir a comunidade onde a organização se insere.

Para além das ações definidas (escolhidas pelo departamento de RSC) são ainda aceites ações propostas por colaboradores ou propostas de instituições que apresentem maior necessidade. A organização B, por não ter nem um programa definido nem um departamento próprio para a área de Responsabilidade Social, fornece apoio a instituições pontualmente, ou constrói ações

dentro da empresa, conforme as necessidades da sociedade e as sugestões dos seus colaboradores.

Normalmente é facultado apoio nas áreas social, ambiental, educacional, de segurança e de entreatajuda, já que são estas as que se encontram em maior necessidade no país e onde as organizações acreditam que podem fazer uma maior diferença. Embora haja uma preferência por apoiar causas coletivas em vez de individuais, as instituições/causas em questão são variadas, desde que sigam os critérios anteriormente apresentados. Em geral, as organizações estão mais dispostas a desenvolver iniciativas de Voluntariado que obriguem a pôr em prática as competências da própria área de negócio e dos seus trabalhadores.

Quanto ao número de programas existente atualmente (2014/2015) notou-se uma diferença significativa entre as quatro entidades. As organizações A e D apresentam uma grande variedade em termos de áreas de intervenção e instituições com que trabalham, enquanto as restantes têm poucas atividades (ou nenhuma) a decorrer presentemente.

Em relação à adesão aos programas de Voluntariado, verificou-se que existe, nos quatro casos, uma grande adesão. Contudo, por parte dos responsáveis, notou-se o desagrado em relação à envolvência e disponibilidade das chefias e ao pouco empenho por parte da gestão, e, nas organizações B e C, afirmou-se a necessidade constante de mudança dos programas e da reestruturação e dinamização de toda a área de RSC. Relativamente ao cumprimento da execução dos programas, o resultado final foi de cumprimento/superação das expectativas iniciais.

7.1.3. Comunicação Corporativa

A comunicação interior (com o intuito de dar a conhecer as ações de Voluntariado para toda a organização) é feita através da internet, da intranet, endereços de *email* de trabalho, cartazes e mensagens de texto. Existe sempre um pré-ação, onde são enviadas as informações sobre a iniciativa de Voluntariado e as respetivas fichas de inscrição; e um pós-ação, onde são enviados os resultados da iniciativa e possivelmente uma ficha de adesão à instituição em questão.

Na organização D a divulgação das iniciativas é feita da mesma forma que são feitas as campanhas para o exterior. Primeiramente anunciam a ação, através de *muppies* e cartazes;

de seguida descodificam a mensagem através de ações de sensibilização; e, por fim, segue-se a fase de explicação, onde descodificam a mensagem através da intranet.

7.1.4.0 apoio às Organizações sem Fins Lucrativos, ao Voluntariado Corporativo e aos Colaboradores

Em todas as organizações estudadas o Voluntariado consiste em trabalho de campo e em donativos monetários (apenas quando necessário) ou não monetários, exceto a organização B, que não fornece donativos em qualquer ocasião. Qualquer uma das organizações estudadas afirmou que, sempre que possível, opta por não fornecer apoio monetário, pois o envolvimento que se obtém não é gratificante e o objetivo do Voluntariado não é atingido. Contudo, notou-se um desequilíbrio nas quatro entrevistadas: as organizações C e D voluntariam-se pondo apenas em prática as competências dos trabalhadores e do próprio negócio, que poucas empresas conseguem igualar, enquanto as organizações A e B voluntariam-se da forma que for mais precisa. Aos colaboradores, o apoio da organização materializa-se no desenvolvimento e dinamização das suas próprias competências, através de formação interna, de aulas ou de palestras.

7.1.5.Motivação/benefícios na ótica dos colaboradores

Quanto às condições e mais-valias oferecidas aos colaboradores, verificou-se uma diferença significativa entre as quatro entidades. As organizações A e D fornecem dias pagos anualmente aos colaboradores para incentivar a participação nas ações de Voluntariado; a organização A é ainda responsável por todos os custos associados às ações e oferece ainda extras a serem utilizados numa perspetiva pessoal; e as organizações B e C não fornecem qualquer mais-valia, como tempo ou recompensas, por não terem um plano estruturado nesse aspeto ou por acreditarem que o Voluntariado já é recompensa suficiente.

Relativamente aos benefícios para os colaboradores ganhos através da participação nos programas de Voluntariado Corporativo, os quatro mais importantes são:

- 1º: Maior satisfação a nível pessoal (aumento da moral, menor stress e pensamentos/emoções mais positivas); e profissional;
- 2º: Estimulação de interações sociais e melhoramento da rede de relações dentro e fora da empresa;
- 3º: Melhoramento das capacidades de trabalho em grupo; e
- 4º: Desenvolvimento de competências pessoais.

A melhor forma de motivar a adesão ao Voluntariado Corporativo é a chefia apresentar-se como exemplo e existir apoio por parte de toda a gestão. Também o envio de um pós-ação é uma mais-valia, pois desta forma os colaboradores podem compreender concretamente qual foi a sua contribuição para a instituição em causa.

7.2. Análise das entrevistas

Três das quatro organizações estudadas têm como estratégia a vertente do Voluntariado Corporativo há vários anos. De uma forma geral, as organizações têm como objetivo alcançarem uma imagem socialmente responsável, sem esquecer os benefícios que o Voluntariado traz para os seus colaboradores. Apesar de ser feito um plano anual, as ações realizadas nem sempre são previsíveis e nem sempre são oferecidas mais-valias aos voluntários, o que pode afetar a sua motivação/adesão. Em geral, os programas são feitos nas áreas social, ambiental, de educação, de segurança e da infoexclusão. Contudo, nem todas as organizações prestam Voluntariado da mesma forma e nem todas têm o mesmo número de ações a decorrer/programadas. Nas quatro organizações, o Voluntariado encontra-se em constante mudança e reestruturação. Em todas as organizações existe muita adesão ao Voluntariado.

7.3. Apresentação dos resultados dos inquéritos

Após terem sido descritas as expectativas dos responsáveis pelo Voluntariado Corporativo dentro de cada organização, é agora essencial estudar as perceções sobre o Voluntariado em três das organizações, visto que a organização C não autorizou o envio dos inquéritos. Para uma correta análise, é necessário ter em conta que os inquéritos pretendem estudar não só as perceções dos colaboradores, mas também a diferença de motivações/perceções entre um colaborador voluntário e um não voluntário. Para isso, esta análise encontra-se dividida entre as respostas dos colaboradores voluntários e dos não voluntários. Ainda, não deve ser esquecido que, visto que a organização D não tinha ainda em prática os programas de Voluntariado, o número de questões colocadas às organizações A e B e à organização D são diferentes, e o estudo na organização D é feita numa perspetiva futura, contrariamente ao das restantes organizações.

Das 24 respostas dos colaboradores da organização A, a maior parte destas tinha entre 41 a 50 anos de idade e 75% era do sexo feminino. A organização B contou com 21 respostas, a maior parte destas tinha entre 41 a 50 anos e 84% era do sexo feminino. A organização D obteve 26

respostas, 73% do sexo feminino e o escalão etário predominante foi o dos 30 aos 40 anos de idade. Ao questionar cada colaborador sobre a sua participação e acompanhamento dentro da respetiva organização, grande parte afirmou acompanhar as iniciativas de Responsabilidade Social da organização e participar nos programas de Voluntariado da mesma (89% na organização A; 67% na organização B; e 52% na organização D).

Tanto na organização A como na organização B, as iniciativas de Voluntariado são partilhadas pela organização maioritariamente através do *email* de trabalho dos colaboradores (50% e 95%, respetivamente). A maior motivação e aspiração dos colaboradores para aderir ao Voluntariado foi fundamentado pelo facto destes poderem ajudar os outros/quem mais precisa (61% na organização A e 58% na organização B).

Ao questionar os colaboradores das organizações A e B sobre a afinidade que sentem relativamente à organização, 94% da organização A e 70% da organização B respondeu que esta é estimulada ao participar nos programas de Voluntariado. Na organização A e na organização D, 100% dos inquiridos afirmaram que a participação no Voluntariado contribui para uma maior motivação a nível pessoal e a nível profissional, enquanto na organização B esta percentagem foi de 93%.

Relativamente às condições e mais-valias oferecidas nos programas de Voluntariado Corporativo, 95% da organização A e 85% da organização B afirmaram ser adequadas/suficientes.

Ao inquirir os colaboradores das organizações A e B sobre a construção e execução dos programas de Voluntariado na sua organização, 35% e 18% (respetivamente) responderam que, se pudessem, mudariam alguns aspetos nos programas, os quais incidiram maioritariamente na necessidade de alargar o Voluntariado para outras áreas/causas. As organizações A e B afirmaram (70% e 76%, respetivamente) que os programas de Voluntariado têm correspondido às suas expectativas iniciais.

Quanto ao benefício mais relevante ganho para os colaboradores, com a participação no Voluntariado Corporativo, as três organizações afirmaram ser a “maior satisfação a nível pessoal e profissional”. Quanto ao benefício com menor relevância, nas organizações A e D foi o “desenvolvimento da carreira profissional”; e na organização B foi o “aumento do valor da organização/melhor perceção desta”.

Relativamente ao benefício com maior relevância para a organização, percebidos pelos colaboradores, estes afirmaram ser, nas três organizações, a “imagem de uma organização socialmente responsável”. Quanto ao benefício menos relevante, as organizações A e B afirmaram ser o “aumento das vendas e da publicidade positiva”; e a organização D afirmou ser igualmente “reter colaboradores com mais competências e durante mais tempo” e o “aumento do valor da empresa no mercado”.

Iniciando agora a metade do inquérito dirigido aos colaboradores não voluntários, foi-lhes questionado o motivo de não aderirem ao Voluntariado, através da sua organização. Na organização A, a resposta incidiu principalmente na opção “outra”, seguida das opções “falta de tempo” e “não tenho interesse/não segue a minha ética de trabalho”. Na organização B (45%) e na organização D (65%), a resposta com maior peso foi a opção “falta de tempo”.

Nas organizações A e B, 16% dos colaboradores afirmaram fazer alterações em alguns aspetos na construção e execução dos programas de Voluntariado, nomeadamente relacionadas com a intervenção noutras áreas/causas e, principalmente na organização B, a realização de ações de sensibilização e a criação de um programa formal, com mais-valias para os colaboradores, de forma a incentivar a sua participação. No entanto, quando questionado se estas mudanças alterariam o estado de participação dos colaboradores, tanto na organização A como na organização B a resposta foi negativa (66% e 75%, respetivamente).

7.4. Análise dos inquéritos

Em geral, as três organizações contam com muita participação e acompanhamentos das atividades de Responsabilidade Social, onde os colaboradores apontam como motivação poderem ajudar quem mais precisa, afirmando que melhora a afinidade sentida pela organização. Apesar de grande parte dos inquiridos ter afirmado que as condições e mais-valias fornecidas pela organização são suficientes, existe também uma grande parte que, se fosse possível, mudaria alguns aspetos nos programas de Voluntariado. Os colaboradores afirmaram que o maior benefício atingido com a participação no Voluntariado está relacionado com a satisfação a nível pessoal e profissional e, por outro lado, como benefícios menos relevante, encontram-se as opções relacionadas com a imagem da empresa. Para a organização, a maior vantagem é a organização ser vista como socialmente responsável. Em geral, os colaboradores não voluntários têm falta de tempo para dedicar ao Voluntariado e,

apesar de isto não alterar o seu estado de participação, muitos disseram que, se fosse possível, incluiriam outras áreas/causas nos programas de Voluntariado.

8. Conclusões

Este estudo permitiu, através de entrevistas e inquéritos, refletir sobre a diferença entre as expectativas da organização e as perceções dos colaboradores, relativamente ao Voluntariado Corporativo.

No lado das organizações, chegou-se à conclusão que a vertente do Voluntariado Corporativo é essencial na prática do negócio e na promoção da imagem da organização junto do seu público. Também a nível da relação com os colaboradores, esta vertente desempenha um papel fundamental.

Como se observa, existe uma concordância sobre os objetivos do Voluntariado entre as organizações e entre os colaboradores, o que é um fator positivo. No lado dos colaboradores, a condição mais importante gerada pelo Voluntariado reflete-se na maior satisfação a nível pessoal e profissional e, no lado da organização, reflete-se na importância da imagem e de ver a organização como socialmente responsável. Esta concordância segue a lógica apresentada ao longo da revisão da literatura, onde é referido que os colaboradores têm o desejo de ver a sua organização como socialmente responsável, e que o seu passado, presente e futuro é constantemente posto em causa (O'Brien *et al.*, 2008; Basil *et al.*, 2011; Guarnieri e Kao, 2007; Waddock, 2008).

Apesar de ser uma iniciativa com bastante adesão e reconhecimento dentro das organizações, concluiu-se que nem todos os programas de Voluntariado cumprem as expectativas dos colaboradores. Estes apresentam o desejo de implementação e execução de um plano formal, com benefícios e mais-valias, o qual não está a ser correspondido, o que consequentemente afeta a motivação e a adesão às ações de Voluntariado. Das quatro organizações, apenas uma oferece, atualmente, mais-valias aos colaboradores, tendo um papel crucial na motivação e no cumprimento dos objetivos do Voluntariado. Ainda, embora as áreas de atuação sejam variadas, os colaboradores têm o desejo de apoiar e trabalhar noutras áreas, causas e instituições.

Os colaboradores que não aderem ao Voluntariado afirmam, na maior parte dos casos, não ter tempo para o praticar. Mesmo assim, declaram que mudariam vários aspetos no planeamento dos programas, especialmente as áreas de intervenção do Voluntariado, o que (contando com a maioria dos colaboradores) não alteraria a condição de participação.

Sugere-se que haja uma alteração na preparação dos programas de Voluntariado, a começar pela gestão de topo, dando espaço às opiniões e sugestões dos colaboradores. Ainda, é essencial que as organizações desempenhem um papel motivador e forneçam benefícios aos voluntários.

8.1.Limitações e pistas para investigações futuras

Este estudo tem como limitações não ter incluído todas as organizações do setor das telecomunicações em Portugal, e não terem sido enviados inquéritos para uma das organizações estudadas. Ainda, a taxa de respostas aos questionários obtidas foi reduzida, o que dificultou a análise das perceções dos colaboradores.

Para futuras investigações seria igualmente interessante estudar a Responsabilidade Social em diversos setores de atividade em Portugal, e poder comparar e diferenciar o impacto que tem em cada um deles.

9. Bibliografia

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. & Ganapathi, J. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, Vol. 32, pp. 836-863.
- Barnett, M. L. & Salomon, R. M. (2006). Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship between Social Responsibility and Financial Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 27, pp. 1101-1122.
- Basil, D. Z., Runte, M. S., Easwaramoorthy, M. & Barr, C. (2009). Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies in Canada. *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, pp. 387-398.
- Basil, D., Runte, M., Basil, M. & Usher, J. (2011). Company support for employee volunteerism: Does size matter? *Journal of Business Research*, Vol. 64, pp. 61-66.
- Benjamin, E. (2001). A Look Inside Corporate Employee Volunteer Programs. *Journal of Volunteer Administration*, Vol. 19(2), 16-32.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Brenner, B. K. (2010). Instituting Employee Volunteer Programs as Part of Employee Benefit Plans Yields Tangible Business Benefits. *Journal of Financial Service Professionals*, Vol. 64, pp. 32-35.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, Vol. 38, pp. 268-295.
- Caudron, S. (1994). Volunteer Efforts Offer Low-Cost Training Options. *Personnel Journal*, Vol. 73, 38-44.
- Clary, E. G. & Snyder, M. (1999). The motivations to volunteer: Theoretical and practical considerations. *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 8, pp. 156-159.
- Clary, E. G., M. Snyder, R. D. Ridge & J. Copeland (1998). Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 74(6), pp. 1516-1530.
- Clifford, N., French, S. & Valentine, G. (2010). *Key Methods in Geography*, 2nd Ed, SAGE Publications.
- Cochran, P. L. & Wood, R. A. (1984). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 27, pp. 42-56.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, Vol. 2, pp. 70-76.

Easwaramoorthy, M., Barr, C., Runte, M. & Basil, D. (2006). Business Support for Employee Volunteers in Canada Results of a National Survey. *Knowledge Development Centre*, Vol. 85, pp. 387-398.

Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, Vol. 2, pp. 54-61.

Friedman M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13 September, pp. 122-126.

Geroy, G. D., Wright, P. C. & Jacoby, L. (2000). Toward a conceptual framework of employee volunteerism: an aid for the human resource manager. *Management Decision*, Vol. 38, pp. 280-286.

Gesthuizen, M. & Scheepers, P. (2012). Educational Differences in Volunteering in Cross-National Perspective: Individual and Contextual Explanations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 41, pp. 58-81.

Gilder, D., Schuyt, T. N. M. & Breedijk, M. (2005). Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case. *Journal of Business Ethics*, Vol. 61, pp. 143-152.

Glaeser, E. L. & Raymond, S. U. (2005). The Governance of Not-for-Profit Organizations. The Future of Philanthropy: Economics, Ethics and Management. *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 24, pp. 202-206.

Grant, A. M. (2012). Giving Time, Time After Time: Work Design and Sustained Employee Participation in Corporate Volunteering. *Academy of Management Review*, Vol. 37, pp. 589-615.

Greening D.W. & Turban DB. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, Vol. 39(3), pp. 254-280.

Guarnieri, R. & Kao, T. (2007). Leadership and CSR - A Perfect Match: How Top Companies for Leaders Utilize CSR as a Competitive Advantage. *People and Strategy*, Vol. 31, pp. 35-41.

Heald, M. (1970). *The social responsibilities of business: Company and community, 1900-1960*. Cleveland, OH: Case Western Reserve University Press.

Houghton, S. M., Gabel, J. T. & Williams, D. W. (2009). Connecting the Two Faces of CSR: Does Employee Volunteerism Improve Compliance? *Journal of Business Ethics*, Vol. 87, pp. 477-494.

Howard, K. (2013). Integrating Employee Volunteer Programs and Wellness: Healthy Communities and Employees. *Benefits Magazine*, pp. 27-30.

Jensen M. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, pp. 235-256.

Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.

- Konrad, A. M. & Mangel, R. (2000). The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity. *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp. 1225-1237.
- Laverie, D. A. & R.E. McDonald. (2007). Volunteer Dedication: Understanding the Role of Identity Importance on Participation Frequency. *Journal of Macromarketing*, Vol. 27(3), pp. 274-288.
- Lee, L. (2010). Corporate Volunteering: Considering Multiple Stakeholders. *Third Sector Review*, Vol. 16, pp. 87-104.
- Lee, Y.J. & Brudney, J. (2009). Rational volunteering: a benefit-cost approach. *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol 29, pp. 512-530.
- Lewin, D. (1991). Community Involvement, Employee Morale, and Business Performance, IBM Worldwide Social Responsibility Conference.
- Luo, X. & Bhattacharya, C. (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing*, Vol. 70, pp. 1-18.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- McWilliams A, Siegel D. (1997). The role of money managers in assessing corporate social responsibility research. *Journal of Investing*, Vol. 6(4), pp. 98-107.
- Meda, A. K. (2008). *Encyclopedia of Business Ethics and Society: Volunteerism*, pp. 2199-2201. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Newell, P. (2005). Citizenship, accountability and community: the limits of the CSR agenda. *International Affairs*, Vol 81, pp. 541-557.
- O'Brien, O., Dalton, L., Romanis, K. & Dohle, J. (2008). *Employee Volunteering Program (EVP): Toolkit and Guide*. Sydney: The Centre for Volunteering.
- Pajo, K. & Lee, L. (2011). Corporate-Sponsored Volunteering: A Work Design Perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol. 99, pp. 467-482.
- Parker, A. (2011). A call for volunteers. *Communication World*, September - October, pp. 30-33.
- Peterson, D. K. (2003). Benefits of participation in corporate. *The Emerald Insight*, Vol 33, pp. 615-627.
- Peterson, D. K. (2004). Recruitment Strategies for Encouraging Participation in Corporate Volunteer Programs. *Journal of Business Ethics*, Vol. 49, pp. 371-386.
- Prasad, A. (2005). CSR as Nash Equilibrium. *Journal of Management Research*, Vol. 5, pp. 60-71.
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Ramus, C. A. & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "ecoinitiatives" at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp. 605-626.

- Remler, D.K. & Van Ryzin, G.G. (2015). *Research Methods in Practice: Strategies for Description and Causation*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Samuel, O., Wolf, P. & Schilling, A. (2013). Corporate Volunteering Benefits and Challenges for Nonprofits. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 24, pp. 163-179.
- Shin, S. & Kleiner, B. H. (2003). How to Manage Unpaid Volunteers in Organizations. *Management Research News*, Vol. 26, pp. 63-71.
- Thibaut, J.W. & Kelley, H.H. (1959). *Social Psychology of Groups*, Wiley, Chapman and Hall. New York, NY.
- Turban D.B. & Greening D.W. (1996). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, Vol. 40(3), pp. 658-672.
- Vian, T., K. McCoy, S. C. Richards, P. Connelly & F. Feeley. (2007). Corporate Social Responsibility in Global Health: The Pfizer Global Health Fellow International Volunteering Program. *Human Resource Planning*, Vol. 30(1), pp. 30-35.
- Waddock, S. (2008). *Encyclopedia of Business Ethics and Society: Corporate Philanthropy*, pp. 487-492. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Waddock, S. A. & Graves, S. B. (1997). The Corporate Social Performance - Financial performance link. *Strategic Management Journal*, pp. 303-319.
- Walker, A. (1987). The Good That They Do. The Case for Corporate In-Kind Contributions. *Public Relations Quarterly*, Vol.2, pp. 15-20.
- Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Wild, C. (1993). *Corporate Volunteer Programs: Benefits to Business*, the Conference Board Report 1029, New York, NY.
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, Vol. 26, 215-240.
- Wisniewski, N. (2010). The Big Five Landscape Management. Landscapers across the country lend communities their time and talents, May 2010.
- Wymer, W. (2006). Special issue on corporate philanthropy. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 11, pp. 1-2.
- Yim, F. & Fock, H. (2013). Social Responsibility Climate as a Double-Edged Sword: How Employee-Perceived Social Responsibility Climate Shapes the Meaning of Their Voluntary Work. *Journal of Business Ethics*, Vol. 114, pp. 665-674.

Anexo 1 – Guião da entrevista segundo a Revisão da Literatura

Tabela 3 - Guião da entrevista e Revisão da Literatura

Questão	Revisão da Literatura	Autor/es
Desde que ano é que esta organização atua na área da RSC? E qual a razão de ter começado? Há pressão dos colaboradores/ <i>stakeholders</i> para desenvolver este tipo de programas? De que modo?	Há pressão dos colaboradores e ou dos <i>stakeholders</i> ?	Wymer, 2006; Aguilera <i>et al.</i> , 2007.
Em que áreas atua? E Porquê? Que tipo de causas/instituições têm por hábito apoiar?	Áreas de atuação da RSC.	Basil <i>et al.</i> , 2011. Grant, 2012; Houghton <i>et al.</i> , 2009; Wymer, 2006.
Qual a importância da construção de uma imagem socialmente responsável, tanto para o lado interior como para o lado exterior à organização? Quais são os benefícios esperados na ótica da organização?	Motivos da construção de uma imagem de RSC; Benefícios e desafios dos programas de VC para a organização.	Wymer, 2006; Meda, 2008; Aguilera <i>et al.</i> , 2007; Guarnieri e Kao, 2007; Waddock, 2008; Basil <i>et al.</i> , 2011; Easwaramoorthy <i>et al.</i> , 2006; Grant 2012; Brenner, 2010; Lee, 2010; Howard, 2013.
Os programas de Voluntariado. Como são feitos? Como, quando e porque começou? Período de duração – mês, ano? Qual o seu principal foco? Como são feitos, do princípio ao fim? Como escolhem as ações? Quem as escolhe?	O foco dos programas.	O’Brien <i>et al.</i> , 2008; Peterson, 2004; Pajo e Lee, 2011; Basil <i>et al.</i> , 2011; Easwaramoorthy <i>et al.</i> , 2006.
Como comunicam as iniciativas de Voluntariado?	Comunicação.	Walter, 1987.
Como é que esta organização fornece apoio ao VC, aos colaboradores e às instituições sem fins lucrativos?	Como é que as organizações fornecem apoio ao VC; Estruturas de apoio.	Basil <i>et al.</i> , 2011; Easwaramoorthy <i>et al.</i> , 2006; O’Brien <i>et al.</i> , 2008. Basil <i>et al.</i> , 2011; Parker, 2011.
Quais os programas que existem atualmente? Quantos colaboradores participam? Que condições/mais-valias oferecem aos trabalhadores e qual a melhor maneira de motivar os colaboradores a participar?	Os tipos de programas existentes e as condições que oferecem; Como motivar os colaboradores a aderir.	Peterson, 2004; Pajo e Lee, 2011; Brenner, 2010; Shin e Kleiner, 2003; Yim e Fock, 2013; Meda, 2008; Peterson, 2004; O’Brien <i>et al.</i> , 2008; Basil <i>et al.</i> , 2011.
Há muita ou pouca adesão? O que considera (ou acha que há alguma coisa que deve ser) que tem de ser mudado?	Adesão ao Voluntariado Corporativo.	Aguilera <i>et al.</i> , 2007; Grant, 2012; Lee e Brudney, 2009; Peterson, 2004; Pajo e Lee, 2011; Yim e Fock, 2013.
A execução dos programas cumpriu, excedeu ou ficou aquém das expectativas iniciais?	Expectativas.	Lee, 2010.

Fonte: Elaboração própria

Anexo 2 – Guião da Entrevista

1. Desde que ano é que esta organização atua na área da RSC? E qual a razão de ter começado? Há pressão dos colaboradores e/ou dos *stakeholders* para desenvolver este tipo de programas? De que modo?
2. Em que áreas atua? E Porquê? Que tipo de causas/instituições têm por hábito apoiar?
3. Qual a importância da construção de uma imagem socialmente responsável, tanto para o lado interior como para o lado exterior à organização? Quais são os benefícios esperados na ótica da organização?
4. Os programas de Voluntariado. Como são feitos? Como, quando e porque começou? Período de duração – mês, ano? Qual o seu principal foco? Como são feitos, do princípio ao fim? Como escolhem as ações? Quem as escolhe?
5. Quais as estruturas de apoio que existem? Funcionam em permanência?
6. Como é que esta organização fornece apoio ao VC, aos colaboradores e às instituições sem fins lucrativos?
7. Quais os programas que existem atualmente? Quantos colaboradores participam? Que condições/mais-valias oferecem aos trabalhadores e qual a melhor maneira de motivar os colaboradores a participar?
8. Há muita ou pouca adesão? O que considera (ou acha que há alguma coisa que deve ser) que tem de ser mudado?
9. A execução dos programas cumpriu, excedeu ou ficou aquém das expectativas iniciais?
10. Ordene, por ordem de importância (1 o mais importante; 10 o menos importante), os benefícios esperados para os colaboradores pela implementação e participação nos programas de Voluntariado dentro da organização:
 - __ Aumento do valor da organização/ melhoria da perceção desta;
 - __ Desenvolvimento de competências profissionais;
 - __ Desenvolvimento de competências pessoais;
 - __ Estimulação de interações sociais e melhoria da rede de relações dentro e fora da organização;
 - __ Desenvolvimento da carreira profissional;
 - __ Oportunidade de experimentar outras funções profissionais;
 - __ Melhoria das capacidades de trabalho em grupo;
 - __ Melhoria das capacidades de liderança;
 - __ Melhoria da capacidade de comunicação escrita e verbal;

__ Maior satisfação a nível pessoal (aumento da moral, menor stress e pensamentos/ emoções mais positivas); e profissional.

Anexo 3 – Guião do inquérito segundo a Revisão da Literatura

Tabela 4- Guião do inquérito e Revisão da Literatura

Inquérito	Revisão da Literatura	Autor(es)
Através de que canal de comunicação é que teve conhecimento das iniciativas de Voluntariado Corporativo na sua organização?	Comunicação.	Walter, 1987.
Participa ou já participou nas iniciativas de Voluntariado através da sua organização?	Adesão às iniciativas de Voluntariado Corporativo.	Aguilera <i>et al.</i> , 2007; Grant, 2012.
Qual é para si a principal importância e a maior motivação que o leva a participar nestes programas?	Motivações pessoais: altruísmo ou vontade de ajudar outros; Outras motivações.	Peterson, 2004; Grant, 2012; O'Brien <i>et al.</i> , 2008; Basil <i>et al.</i> , 2011; Pajo e Lee, 2011; Lee e Brudney, 2009.
Sente maior afinidade pela organização ao participar? Acha que é um fator importante na condição de avaliar uma organização?	Perceção da organização relativamente ao VC influencia comportamentos e atitudes.	Aguilera <i>et al.</i> , 2007; Houghton <i>et al.</i> , 2009; Grant, 2012; Peterson, 2004; Pajo e Lee, 2011.
Sente que a prática de Voluntariado contribui para uma maior satisfação a nível pessoal e/ou profissional?	Satisfação no trabalho vs prática do Voluntariado (satisfação pessoal também).	Peterson, 2004; Peterson, 2003; Grant, 2012; Geroy <i>et al.</i> , 2000.
Sente que as condições/mais-valias oferecidas nos programas de Voluntariado são adequadas/suficientes?	A importância do encorajamento e motivação dos responsáveis para a adesão ao Voluntariado.	Yim e Fock, 2013; O'Brien <i>et al.</i> , 2008; Grant, 2012.
Se pudesse, mudaria algum aspeto na construção e execução dos programas de Voluntariado da sua organização?	Condições desejadas.	Grant, 2012; Aguilera <i>et al.</i> , 2007; Shin e Kleiner, 2003; Yim e Fock, 2013; O'Brien <i>et al.</i> , 2008.
A sua participação em atividades de Voluntariado dentro da sua organização tem: ficado aquém, correspondido ou ficado além das expectativas iniciais?	Expectativas.	Lee, 2010.
Ordene, por ordem de importância (1 a 10), os benefícios percebidos por si pela participação no Voluntariado através da sua organização.	Benefícios relacionados com as tarefas no trabalho.	Peterson, 2004; Geroy <i>et al.</i> , 2000; Lee e Brudney, 2009.
Ordene, por ordem de importância (1 a 8), os benefícios na ótica da organização percebidos por si pela participação da sua organização no Voluntariado.	Benefícios e desafios dos programas de VC para a organização.	Wymer, 2006; Meda, 2008; Aguilera <i>et al.</i> , 2007; Guarnieri e Kao, 2007; Waddock, 2008; Basil <i>et al.</i> , 2011; Easwaramoorthy <i>et al.</i> , 2006; Grant 2012; Brenner, 2010; Lee, 2010; Howard, 2013.

Inquérito	Revisão da Literatura	Autor (es)
Qual(is) a(s) razão(ões) de não participar no programa de Voluntariado da sua organização?	Adesão às iniciativas de Voluntariado Corporativo.	Aguilera <i>et al.</i> , 2007; Grant, 2012.
Se pudesse, mudaria algum aspeto na construção e execução dos programas de Voluntariado da sua organização?	Condições desejadas.	Grant, 2012; Aguilera <i>et al.</i> , 2007; Shin e Kleiner, 2003; Yim e Fock, 2013; O'Brien <i>et al.</i> , 2008.

Fonte: Elaboração própria

Anexo 4 – Guião do Inquérito (Organizações A, B e C)

Inquérito Voluntariado Corporativo

Este estudo diz respeito ao Trabalho Final de Mestrado do Mestrado de Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão, sobre Voluntariado Corporativo. Este inquérito propõe estudar, no âmbito deste tema, a diferença entre as expectativas dos responsáveis das iniciativas de Voluntariado, e as perceções dos colaboradores voluntários e não voluntários, dentro do sector das telecomunicações, em Portugal. O inquérito é bastante rápido e simples. Obrigada pela sua colaboração.

1. Idade *	< 30
	Entre 30 e 40
	Entre 41 e 50
	>50
2. Sexo *	Feminino
	Masculino
3. Acompanha regularmente as iniciativas de Responsabilidade Social dentro da sua organização?*	Sim
	Não
4. Através de que canal de comunicação é que teve conhecimento das iniciativas de Voluntariado Corporativo na sua organização?*	Amigo/ Colega
	Site da empresa
	Intranet/ Portal da organização
	Email
	Nunca tive
5. Participa ou já participou nas iniciativas de Voluntariado através da sua organização? Se responder "Não" avance para a pergunta 14. *	Sim
	Não
6. Qual é para si a principal importância e a maior motivação que o leva a participar nestes programas?	(Resposta livre)
7. Sente maior afinidade pela organização ao participar? Acha que é um fator importante na condição de avaliar uma organização?	Sim
	Não
8. Sente que a prática de Voluntariado contribui para uma maior satisfação a nível pessoal e/ou profissional?	Sim
	Não
9. Sente que as condições/mais-valias oferecidas nos programas de Voluntariado são adequadas/suficientes?	Sim
	Não
10. Se pudesse, mudaria algum aspeto na construção e	Sim

execução dos programas de Voluntariado da sua organização?	Não
11.Se respondeu "Sim" na resposta anterior, por favor diga qual/ quais:	(Resposta livre)
12.A sua participação em atividades de Voluntariado dentro da sua organização tem:	Ficado aquém das expectativas
	Correspondido às expectativas iniciais
	Ficado além das expectativas
13.Ordene, por ordem de importância (1 o mais importante; 10 o menos importante), os benefícios percebidos por si pela participação no Voluntariado através da sua organização:	Aumento do valor da organização/melhor percepção
	Desenvolvimento de competências profissionais
	Desenvolvimento de competências pessoais
	Estimulação de interações sociais e melhor rede de relações
	Desenvolvimento da carreira profissional
	Melhoramento das capacidades de trabalho em grupo
	Melhoramento das capacidades de liderança
	Melhoramento de capacidades de comunicação escrita e verbal
	Oportunidade de experimentar outras funções profissionais
	Maior satisfação a nível pessoal e profissional
14.Ordene, por ordem de importância (1 o mais importante; 8 o menos importante), os benefícios na ótica da organização percebidos por si pela participação da sua organização no Voluntariado. *	Aumento do valor da organização no mercado
	Reter colaboradores com mais competências e durante mais tempo
	Desenvolvimento de competências
	Imagem de uma organização socialmente responsável
	Aumento das vendas e da publicidade positiva
	Criação de uma ampla rede de relacionamentos fora da organização
	Reconhecimento da marca
	Criação e sustentação de colaboradores mais positivos, orgulhosos e com maior moral
15.Qual(is) a(s) razão(ões) de não participar no programa de Voluntariado da sua organização?	Não tem interesse/ não segue a minha ética de trabalho
	Falta de tempo
	Já sou voluntário por fora
	Nunca fui abordado/ não tinha conhecimento
	Outra
16.Se pudesse, mudaria algum aspeto na construção e execução dos programas de Voluntariado da sua organização?	Sim
	Não
17.Se respondeu "Sim" na questão anterior, qual(is) seriam?	(Resposta livre)
18.Esta mudança alterava o estado da sua participação nos programas de Voluntariado?	Sim
	Não

Anexo 5 – Guião do inquérito (Organização D)

Inquérito Voluntariado Corporativo

Este estudo diz respeito ao Trabalho Final de Mestrado do Mestrado de Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão, sobre Voluntariado Corporativo. Este inquérito

propõe estudar, no âmbito deste tema, a diferença entre as expectativas dos responsáveis das iniciativas de Voluntariado, e as percepções dos colaboradores voluntários e não voluntários, dentro do sector das telecomunicações, em Portugal. O inquérito é bastante rápido e simples. Obrigada pela sua colaboração.

1.Idade *	< 30
	Entre 30 e 40
	Entre 41 e 50
	>50
2.Sexo *	Feminino
	Masculino
3.Pretende acompanhar regularmente as iniciativas de Responsabilidade Social dentro da sua organização?*	Sim
	Não
4.Pretende participar nas iniciativas de Voluntariado através da sua organização? Se responder "Não" avance para a pergunta 9.*	Sim
	Não
5.Qual é para si a principal importância e a maior motivação que o levaria a participar nestes programas?	(Resposta livre)
6.Sentiria maior afinidade pela organização ao participar? Acha que é um fator importante na condição de avaliar uma organização?	Sim
	Não
7.Sente que a prática de Voluntariado contribui para uma maior satisfação a nível pessoal e/ou profissional?	Sim
	Não
8.Ordene, por ordem de importância (1 o mais importante; 10 o menos importante), os benefícios percebidos por si pela sua futura participação no Voluntariado através da sua organização:	Aumento do valor da organização/melhor percepção
	Desenvolvimento de competências profissionais
	Desenvolvimento de competências pessoais
	Estimulação de interações sociais e melhor rede de relações
	Desenvolvimento da carreira profissional
	Melhoramento das capacidades de trabalho em grupo
	Melhoramento das capacidades de liderança
	Melhoramento de capacidades de comunicação escrita e verbal
	Oportunidade de experimentar outras funções profissionais
	Maior satisfação a nível pessoal e profissional
9.Ordene, por ordem de importância (1 o mais importante; 8 o menos importante), os benefícios na ótica da organização percebidos por si pela futura participação da sua organização no Voluntariado. Se respondeu à secção de perguntas anterior, esta é a última questão do seu inquérito. Obrigado. Se respondeu "Não" na questão 4, continue a partir daqui (inclusive).*	Aumento do valor da organização no mercado
	Reter colaboradores com mais competências e durante mais tempo
	Desenvolvimento de competências
	Imagem de uma organização socialmente responsável
	Aumento das vendas e da publicidade positiva
	Criação de uma ampla rede de relacionamentos fora da organização
	Reconhecimento da marca
	Criação e sustentação de colaboradores mais positivos, orgulhosos e com maior moral
10.Qual(is) a(s) razão(ões) de, num futuro, não participar no	Não tem interesse/ não segue a minha ética de trabalho

programa de Voluntariado da sua organização?	Falta de tempo
	Já sou voluntário por fora
	Nunca fui abordado/ não tinha conhecimento
	Outra
	Não