



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA
FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO

Proposta de um modelo de gestão de voluntariado
empresarial numa empresa industrial

Relatório de estágio - TFM

João Miguel Custódio Nave Duarte

Novembro 2015



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Proposta de um modelo de gestão de voluntariado empresarial numa empresa industrial

Trabalho Final de Mestrado apresentado à Universidade Católica Portuguesa, para
a obtenção do grau de Mestre, em Gestão de Recursos Humanos

por

João Miguel Custódio Nave Duarte

sob orientação do
Professor Doutor Camilo Valverde

Faculdade de Economia e Gestão

Novembro 2015

Dedico este trabalho aos meus pais,

Agradecimentos

Este trabalho final de mestrado constitui o culminar da concretização de um sonho, que pôs à prova a minha força de vontade e a minha capacidade de luta.

Desta forma, o meu primeiro agradecimento é dirigido ao coordenador e orientador de mestrado, Professor Doutor Camilo Valverde, pela partilha do seu conhecimento e experiência, pela orientação, apoio concedido e principalmente paciência, contribuindo assim para a elaboração deste documento.

Ao Eng^o Nuno Carneiro, responsável do departamento de qualidade, ambiente e segurança da Schmitt-Elevadores, Lda, por toda a orientação e apoio concedido.

Ao Dr. Pascoal Pereira, responsável do departamento de recursos humanos da Schmitt-Elevadores, Lda, pelas facilidades de integração na empresa e dispensa de tempo.

A todos os colaboradores da Schmitt-Elevadores que de uma maneira ou de outra, me ajudaram na materialização deste documento.

A todos os professores do mestrado de gestão de recursos humanos que de alguma forma, me ajudaram a alcançar o término deste trabalho final de mestrado.

Aos meus colegas de mestrado pelo apoio concedido.

Aos meus amigos pela força.

À Tia Teresinha (Teresa de Jesus Brito) pela energia motivadora que sempre me transmitiu.

Ao meu primo José Carlos Duarte pelas palavras de incentivo e transmissão de conhecimento académico.

Aos meus pais pelo amor que me dedicam.

PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO DE VOLUNTARIADO EMPRESARIAL, NA SCHMITT-ELEVADORES,LDA

Resumo

A questão da responsabilidade social das organizações e a valorização do trabalho voluntário vêm ganhando, atualmente, cada vez mais importância na sociedade. Os *media* apresentam e premeiam casos de empresas que desenvolvem algum tipo de ação, assim como, estimulam mais pessoas a desenvolver ações comuns na comunidade onde estão inseridas. Empresas consideradas cidadãs e entidades socialmente responsáveis estão a estimular, entre outras ações, o desenvolvimento do trabalho voluntário.

O voluntariado empresarial é, nos dias de hoje, uma das mais importantes práticas da responsabilidade social empresarial, cada vez mais determinante na estratégia e na comunicação das empresas.

Este estudo procurou refletir sobre a concepção de um programa de voluntariado empresarial que a Schmitt Elevadores, Lda pode implementar, no sentido de potenciar o voluntariado empresarial na organização. Este TFM tem como objetivo principal, apresentar uma proposta de programa de voluntariado empresarial para a Schmitt-Elevadores, Lda procurando salientar-se a importância do alinhamento estratégico entre o voluntariado empresarial e as especificidades da organização, e identificar as potencialidades de desenvolvimento de competências que podem ser adquiridas pelos colaboradores ao participarem em atividades de voluntariado, selecionadas a partir da análise das motivações dos colaboradores que possam estar interessados em protagonizar experiências de voluntariado empresarial.

Para a recolha de dados e indicadores foi utilizada uma metodologia quantitativa baseada num questionário. Foram realizadas entrevistas com alguns responsáveis de departamento, com o intuito de conhecer as suas opiniões sobre

o voluntariado empresarial que serviram de suporte à realização de um questionário aplicado a 83 colaboradores, destinado a identificar as motivações para o voluntariado, as preferências dos colaboradores para a prática do voluntariado empresarial e o seu sentimento de felicidade e bem-estar geral. A análise de documentos, a observação participante e a revisão da literatura também se revelaram importantes na materialização deste estudo de caso.

Apresenta-se, no final da investigação, a proposta de um modelo de gestão de voluntariado empresarial de acordo com os resultados obtidos, salientando a importância da adequação com a atividade da empresa.

Palavras-chave: responsabilidade social empresarial, voluntariado empresarial, motivação para o voluntariado empresarial.

PROPOSAL OF A BUSINESS VOLUNTEER MANAGEMENT MODEL, IN SCHMITT-ELEVADORES, LDA

Abstract

The issue of corporate social responsibility and the value of volunteer work are gaining more and more importance in society nowadays. The "media" present and reward cases of companies that develop some kind of action, as well as encourage more people to develop joint actions in the community where they operate. Those companies with corporate citizenship and socially responsible entities do their best to encourage, among other actions, voluntary work.

Corporate volunteering is, nowadays, one of the main practices of corporate social responsibility, increasingly more important and determining, in corporate strategy and communication.

This study sought to reflect on the design of a corporate volunteer program that Schmitt Lifts Ltd may implement in order to enhance corporate volunteering in the organization. This TFM aims to present a proposal for a corporate volunteer program for Schmitt-lifts, Lda looking for stress-sea importance of strategic alignment between corporate volunteering and the specifics of the organization, and identify skills development potential that can They are acquired by employees to participate in volunteer activities, selected from the analysis of the motivations of employees who might be interested in playing corporate volunteer experiences.

To collect data and indicators it used a quantitative methodology based on a questionnaire. Interviews were conducted with some heads of department in order to know their views on corporate volunteering that served as the support completion of a questionnaire applied to 83 employees, to identify the motivations for volunteering, the preferences of employees to volunteering and their sense of happiness and general well-being. The document analysis,

participant observation and literature review also proved important in the materialization of this case study.

It is presented at the end of the investigation, the proposal of a voluntary corporate management model according to the results, stressing the importance of adaptation to the activity of the company.

Key-words: corporate social responsibility, corporate volunteering, motivations for corporate volunteering;

VORSCHLAG EINES VERWALTUNGSMODELLS FÜR CORPORATE VOLUNTEERING EEIGNET FÜR SCHMITT ELEVADORES, LDA

Zusammenfassung

Das Thema der sozialen Verantwortung der Organisationen und der Aufwertung der freiwilligen Arbeit hat, in der heutigen Gesellschaft, eine immer steigende Bedeutung. Die Medien beschäftigen sich mit der Vorstellung und der Belohnung der Fällen von Unternehmen die eine gewisse Aktion entwickeln und gleichzeitig weitere Personen fördern, gemeinsame Aktionen in ihrer Gemeinschaft, zu entwickeln. Unternehmen, die als bürgerlich und sozial verantwortliche Entitäten gelten, fördern, unter anderen Aktionen, die freiwillige Arbeit.

Corporate Volunteering ist, heutzutage, eine der wichtigsten Praktiken im Bereich der sozialen unternehmerischen Verantwortung und wird immer wichtiger und entscheidend für die Strategie und Kommunikation der Unternehmen.

Diese Studie versucht, auf die Gestaltung eines Corporate Volunteer-Programms, das Schmitt-Elevadores, Lda kann, um Corporate Volunteering in der Organisation zu verbessern umzusetzen reflektieren. Diese TFM zielt darauf ab, einen Vorschlag für eine Corporate Volunteer-Programm für die Schmitt-Elevadores, Lda suche stressmeer Bedeutung der strategischen Ausrichtung zwischen Corporate Volunteering und den spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens zu präsentieren und zu identifizieren kompetenzentwicklung Potenzial, dass sie von Mitarbeitern erworben werden können Teilnahme an ehrenamtlichen Tätigkeiten, die aus der Analyse der Motivation der Mitarbeiter, die Interesse an spielen Corporate freiwilligen Erfahrungen sein könnten.

Um Daten und Indikatoren zu sammeln sie verwendet eine quantitative Methode auf der Grundlage eines Fragebogens. Die Interviews wurden mit

einigen abteilungsleitern, um ihre ansichten über Corporate Volunteering, die als träger in einen fragebogen zu 83 mitarbeitern angewendet, um die motive für freiwilligenarbeit, die präferenzen der mitarbeiter, freiwilligenarbeit und ihr gefühl von glück und identifizieren serviert wissen, durchgeführt das allgemeine wohlbefinden. Die dokumentenanalyse, teilnehmende beobachtung und literatur auch bewiesen, in der materialisierung dieser fallstudie wichtig.

Es ist am ende der untersuchung, den vorschlag eines freiwilligen Corporate Management-Modell nach den ergebnissen vorgestellt, die bedeutung der anpassung an die tätigkeit des unternehmens.

Stichworten: soziale unternehmerische verantwortung, corporate volunteering; beweggründe für Corporate Volunteering;

Índice

Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	vi
Abstract.....	viii
Zusammenfassung.....	x
Índice.....	xii
Índice de figuras.....	xvi
Índice de gráficos.....	xvii
Índice de tabelas.....	xviii
Índice de apêndices.....	xx
Glossário.....	xxi
Introdução.....	2

Capítulo I – Enquadramento teórico

1. O voluntariado empresarial.....	7
1.1. Evolução do conceito de voluntariado.....	8
1.2. Operacionalização do conceito de voluntariado empresarial.....	11
1.3. Potencialidades do voluntariado empresarial.....	13
1.4. O voluntariado empresarial em Portugal.....	17
2. Alinhamento estratégico entre o voluntariado empresarial (responsabilidade social empresarial) e a estratégia de negócio da organização.....	19
2.1. Responsabilidade social empresarial e o papel do voluntariado empresarial.....	22
2.2. Responsabilidade social empresarial estratégica.....	24
2.3. O conceito de cadeia de valor na estratégia de negócio.....	29

2.4. Gerar valor para a organização, alinhando o voluntariado empresarial (política de responsabilidade social) às opções estratégicas	32
2.5. Alinhamento estratégico entre a organização e a sociedade, utilizando o modelo de Porter e Kramer (2006).....	35
2.6. Maximização do potencial dos programas de voluntariado empresarial, alinhados com as opções estratégicas da organização	40
2.7. Linhas orientadoras da pesquisa do ponto 2.....	45
3. O voluntariado empresarial como potenciador das práticas de gestão de recursos humanos.....	46
3.1. Desenvolvimento de competências através do voluntariado empresarial.....	48
3.2. Motivações para o voluntariado empresarial.....	53
3.3. Satisfação, felicidade e bem-estar geral.....	59
4. Síntese conclusiva.....	63

Capítulo II – Estudo empírico

1. O trabalho final de mestrado no contexto do estágio curricular.....	67
1.1. Operacionalização do estágio curricular.....	67
2. Questões de investigação, objetivos e hipóteses.....	70
2.1. Questões de investigação.....	70
2.2. Objetivos.....	72
2.3. Hipóteses.....	75
3. Abordagem metodológica.....	76
3.1. Estudo de caso: etapas, métodos e técnicas.....	80
3.2. Validade e confiabilidade da pesquisa.....	83
4. A Schmitt-Elevadores, Lda.....	84

4.1. Contextualização do setor.....	84
4.2. Caracterização da organização.....	85
4.3. Estrutura da organização.....	87
4.4. Recursos Humanos.....	88
4.5. Estratégia de negócio da organização.....	90
5. Recolha de dados.....	93
5.1. Caracterização da amostra.....	93
5.2. Processo de recolha de dados.....	95
5.3. Variáveis utilizadas no questionário.....	97
5.3.1. Volunteer Functions Inventory.....	97
5.3.2. Subjetive Happiness Scale.....	98
5.4. Procedimentos estatísticos.....	98
6. Descrição dos resultados do questionário.....	100
6.1. Análise descritiva das questões de carácter sócio-demográfico.....	100
6.2. Análise descritiva em relação às variáveis de escala.....	104
6.3. Teste das hipóteses.....	108
7. Análise e discussão dos resultados.....	119
8. Conclusão da parte empírica.....	124
9. Proposta do modelo de gestão de voluntariado empresarial para a Schmitt-Elevadores, Lda.....	132
9.1. O projeto “Ser+”.....	133
9.2. Objetivos da proposta.....	136
9.3. Potenciais implicações práticas da proposta do modelo de gestão de voluntariado empresarial.....	138
9.3.1. “Open Day” Schmitt-Elevadores, Lda.....	138
9.3.2. Programa de formação de jovens na indústria dos elevadores.....	139
9.3.3. Apoio a crianças e idosos.....	141

9.4. A implementação da proposta de um modelo de gestão de voluntariado empresarial na Schmitt-Elevadores, Lda, alinhada às opções estratégicas da organização.....	142
9.5. Desenvolvimento de competências através da proposta de programa de voluntariado empresarial	146
Capítulo III – Conclusões	
1. Considerações finais.....	149
1.1. Alinhamento estratégico entre o voluntariado empresarial e as características específicas da organização.....	150
1.2. Desenvolvimento das práticas de gestão de recursos humanos.....	152
2. Importância da vivência no plano pessoal e profissional.....	153
3. Limitações ao estudo.....	154
4. Sugestões de investigação subsequentes.....	155
Referências bibliográficas.....	156
Apêndices.....	170
A. Inquérito por questionário	171
B. Guião da entrevista.....	180
C. Transcrição de uma entrevista.....	183

Índice de Figuras

FIGURA 1: Convergência do interesse social e económico.....	26
FIGURA 2: Envolvimento da organização na sociedade.....	28
FIGURA 3: Cadeia de valor de Porter.....	30
FIGURA 4: Visão de dentro para fora: o impacto social da cadeia de valor.....	36
FIGURA 5: Visão de fora para dentro: influências sociais de competitividade..	37
FIGURA 6: Ponto de interseção entre as prioridades da organização, interesses dos colaboradores e necessidades da comunidade.....	43
FIGURA 7: Linhas orientadoras da pesquisa.....	45
FIGURA 8: Competências desenvolvidas através do voluntariado.....	52
FIGURA 9: Alinhamento estratégico.....	64
FIGURA 10: Cronograma do estágio curricular.....	69
FIGURA 11: Quadro conceptual do estudo.....	71
FIGURA 12: Cronograma do TFM.....	82
FIGURA 13: Sede da Schmitt-Elevadores, Lda, em Portugal.....	84
FIGURA 14: Mercados de atuação Schmitt-Elevadores, Lda.....	86
FIGURA 15: A Schmitt-Elevadores, Lda, em Portugal.....	86
FIGURA 16: Organograma da Schmitt-Elevadores,Lda.....	87
FIGURA 17: Filosofia da Schmitt-Elevadores, Lda.....	92
FIGURA 18: Origem do TFM.....	125
FIGURA 19: Voluntariado empresarial Schmitt-Elevadores, Lda.....	131
FIGURA 20: Logo Schmitt-Elevadores, Lda.....	135
FIGURA 21:Proposta de logo do programa “Ser+” da Schmitt.....	135

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1: Número de colaboradores da Schmitt-Elevadores, Lda, por sexo.....	89
GRÁFICO 2: Média de idades dos colaboradores da Schmitt-Elevadores, Lda, por sexo.....	89
GRÁFICO 3: Nível de escolaridade dos colaboradores da Schmitt-Elevadores, Lda, por sexo.....	90
GRÁFICO 4: Caracterização da amostra (sexo).....	94
GRÁFICO 5: Caracterização da amostra (vínculo contratual).....	94
GRÁFICO 6: Caracterização da amostra (habilitações literárias).....	94
GRÁFICO 7: Caracterização da amostra (participação em projetos de voluntariado).....	100
GRÁFICO 8: Caracterização da amostra (tipos de público).....	100
GRÁFICO 9: Preferências de áreas de atuação em ações de voluntariado.....	102
GRÁFICO 10: Tipos de público das ações de voluntariado.....	103

Índice de Tabelas

TABELA 1: Benefícios do voluntariado empresarial.....	16
TABELA 2: Estágios em relação à responsabilidade social empresarial.....	41
TABELA 3: Estágios para o envolvimento dos colaboradores, em atividades de voluntariado empresarial.....	42
TABELA 4: Motivações para o voluntariado.....	55
TABELA 5: Motivações para o voluntariado empresarial.....	58
TABELA 6: Testes utilizados para a validade/confiabilidade da investigação.....	83
TABELA 7: Vontade de realizar ações de voluntariado.....	101
TABELA 8: Tipo preferencial de trabalho voluntário.....	104
TABELA 9: Estatística descritiva dos fatores motivacionais (VFI).....	105
TABELA 10: Análise descritiva e das propriedades psicométricas dos fatores motivacionais, por grupos de motivação.....	106
TABELA 11: Análise descritiva da escala de felicidade e bem-estar (SHS).....	107
TABELA 12: Comparação entre fatores motivacionais (VFI).....	109
TABELA 13: Comparação dos fatores motivacionais (VFI), por sexo.....	110
TABELA 14: Comparação dos fatores motivacionais (VFI), por faixa etária.....	111
TABELA 15: Correlações de spearman, entre os fatores motivacionais (VFI) e a escala de felicidade e bem-estar (SHS).....	112
TABELA 16: Comparação dos fatores motivacionais (VFI), com a importância dada ao voluntariado.....	114
TABELA 17: Comparação dos fatores motivacionais (VFI), pela vontade de realizar voluntariado, dentro do período laboral.....	115
TABELA 18: Comparação dos fatores motivacionais (VFI), pela vontade de realizar voluntariado, fora do período laboral.....	115
TABELA 19: Comparação dos fatores motivacionais (VFI), por quem realizou ou não voluntariado, anteriormente.....	116

TABELA 20: Comparação da escala de felicidade e bem-estar (SHS), por quem realizou ou não voluntariado, anteriormente.....	118
TABELA 21: Dimensão da RSE e VE.....	143
TABELA 22: Dimensão do desempenho social.....	144
TABELA 23: Dimensão do alinhamento estratégico.....	145
TABELA 24: Competências pessoais geradas pelo voluntariado.....	147
TABELA 25: Competências profissionais geradas pelo voluntariado.....	148

Índice de Apêndices

Apêndice A: Inquérito por questionário.....	171
Apêndice B: Guião de uma entrevista.....	180
Apêndice C: Transcrição de uma entrevista.....	183

Glossário

BCSD Pt – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, Portugal

CE – Cidadania Empresarial.

CSE - Compromisso Social Empresarial.

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social.

OIT – Organização Internacional Trabalho.

ONG – Organização Não-Governamental.

ONU – Organização das Nações Unidas.

PME – Pequena e média empresa.

RE – Responsabilidade Empresarial.

RH – Recursos Humanos.

RSE – Responsabilidade Social Empresarial.

RSEE - Responsabilidade Social Empresarial Estratégica

SA8000 – Social Accountability 8000.

SAI – Social Accountability Internacional.

SHS – Subjetive Happiness Scale.

TFM – Trabalho Final de Mestrado.

UE – União Europeia.

VE – Voluntariado empresarial.

VFI – Volunteers functions inventory.

Introdução

O mundo dos negócios e das suas respetivas empresas está em constante transformação. O velho paradigma que se foca apenas na maximização dos lucros, e em que as ações filantrópicas e de mecenato são feitas em forma de doações, está a ser ultrapassado por uma política socialmente responsável, através da qual as organizações adotam novas estratégias, ao nível social, ambiental e económico.

O novo paradigma emerge assim na cultura e estratégia das empresas, onde a importância de um investimento socialmente responsável é fundamental para a sobrevivência das organizações. Surge, deste modo, a responsabilidade social empresarial.

A responsabilidade social empresarial emerge, com o objetivo principal de levar as organizações a elaborarem a sua estratégia empresarial, tendo em conta o meio envolvente em que se inserem, para melhor se posicionarem no mercado, alinharem e desenvolverem os seus negócios com seriedade empresarial e consciência cidadã.

É necessário uma maior e mais estreita articulação entre o cliente interno e externo, uma maior intervenção de proximidade junto da comunidade, que poderá obter apoios para a resolução de alguns problemas.

Por sua vez, o voluntariado empresarial é hoje uma componente da responsabilidade social das empresas, cada vez mais determinante na estratégia de comunicação com os seus diferentes *stakeholders*. É uma das componentes chave da responsabilidade social empresarial.

As conceções subjacentes ao voluntariado empresarial assentam na necessidade de uma metodologia mais participativa, numa estratégia mais educativa e formativa de intervenção das empresas na solução de problemas da sociedade, para o desenvolvimento das comunidades locais e regionais.

Assim, o voluntariado empresarial representa uma ferramenta estratégica muito importante para as empresas, no sentido de dar uma voz ativa à participação dos colaboradores, promovendo o seu desenvolvimento, tornando-os embaixadores da empresa junto da comunidade. Este é, frequentemente, um dos instrumentos que as empresas utilizam no exercício da sua responsabilidade social empresarial, contribuindo para um desenvolvimento global mais equitativo e mais sustentável.

Para além da notoriedade da empresa e da possibilidade de aumentar os seus resultados, os colaboradores envolvidos desenvolvem competências, conhecem novos métodos de resolução de problemas, com vista ao encontro de novas soluções que lhes conferem maior confiança, maturidade e perceção da realidade.

A implementação de programas de voluntariado empresarial, por parte das organizações, tem crescido de uma maneira evidente nas últimas décadas (Peloza et al, 2009; Peterson, 2004). Em circunstâncias ideais, os projetos de voluntariado empresarial têm o potencial de criar uma situação *win-win* (Basil et al, 2009; Peloza & Hassay, 2006): bem-estar público da comunidade onde a organização está inserida, desenvolvimento de competências dos colaboradores e reforço da imagem da organização.

Para o sucesso da implementação deste tipo de programas, é fundamental que as organizações estabeleçam o alinhamento estratégico entre o voluntariado empresarial e as opções estratégicas da empresa, para ser possível gerar um maior número de benefícios para os colaboradores e comunidade envolvente, bem como para a própria organização.

A realidade apresentada, anteriormente, enquadra-se na experiência obtida através de um estágio curricular na Schmitt-Elevadores, Lda. Nasce então uma motivação extra para aprofundar os conhecimentos sobre o tema, visto ser uma realidade emergente no mundo empresarial. Surge assim o desafio de, em contexto organizacional, desenvolver um estudo de caso com o intuito de perceber os contornos de um programa, ao nível de voluntariado empresarial,

que se pode sugerir à Schmitt-Elevadores, Lda. Consequentemente esta investigação pretende elaborar uma proposta de um modelo de gestão de voluntariado empresarial. Esta proposta tem a finalidade de contribuir para a integração da Schmitt-Elevadores, Lda, na comunidade onde está inserida, no âmbito da preparação para a implementação da norma SA8000 de responsabilidade social.

Com a conclusão deste documento, pretende-se conseguir responder, de forma adequada, à questão de investigação principal:

- Que proposta de modelo de gestão de voluntariado empresarial tendo em conta as especificidades da Schmitt-Elevadores, Lda?

Na resposta a esta interrogação sugere-se a mobilização dos resultados obtidos no estudo empírico, devidamente articulados com os conhecimentos decorrentes da revisão da literatura.

O método utilizado foi o estudo de caso. Numa fase inicial foi feita a análise de documentos internos, para se perceber quais as políticas da organização quanto à sua cultura e opções estratégicas da organização. Foram realizadas entrevistas com responsáveis de departamento com o objetivo de clarificar as metas que se pretendem alcançar. Estas entrevistas também serviram de base e suporte para apoiar as decisões sobre o questionário utilizado, para auscultar as opiniões dos colaboradores inquiridos e analisar as suas motivações para exercerem práticas de voluntariado empresarial. Estes fatores motivacionais foram conjugados com a perceção e felicidade de bem-estar dos respondentes de modo a aprofundar a análise das suas motivações. Recorreu-se ainda à observação participante que foi possível durante o estágio curricular, onde se pôde analisar comportamentos dos colaboradores e práticas existentes na organização.

A análise efetuada permitiu sugerir uma proposta de um modelo de gestão de voluntariado empresarial adaptada à empresa.

O TFM encontra-se dividido em 3 capítulos principais. O capítulo 1, relativo ao enquadramento teórico, está distribuído por 3 temas, sendo o primeiro, relativo aos conceitos e evolução do voluntariado e à definição do voluntário empresarial, enquadrando-o no campo da responsabilidade social empresarial, analisando as suas potencialidades, assim como a evolução do voluntariado empresarial em Portugal; o segundo tema faz referência ao alinhamento entre o voluntariado empresarial perspectivado como instrumento de responsabilidade social empresarial e as opções estratégicas das organizações, de forma a perceber de que maneira o voluntariado empresarial pode contribuir para a construção de organizações mais sustentáveis.

No último ponto, é analisado o papel do voluntariado empresarial, enquanto potenciador de práticas da gestão dos recursos humanos, nomeadamente o desenvolvimento de competências, a motivação de colaboradores e a sua satisfação e bem-estar geral.

O primeiro capítulo termina com uma síntese conclusiva, vincando os conceitos mais importantes.

O segundo capítulo retrata a componente empírica deste TFM, nomeadamente o estudo de caso, e está dividido em nove partes:

- a primeira retrata a operacionalização do estágio curricular;
- na segunda, são abordadas as questões de investigação, os objetivos e as hipóteses para o estudo de caso;
- a terceira parte explica a metodologia utilizada na realização do estudo de caso;
- na 4ª parte, é apresentada a Schmitt-Elevadores, Lda, em relação à sua caracterização, estrutura e recursos humanos. É feita, ainda, uma breve contextualização do setor e apresentadas as suas opções estratégicas.

- o quinto ponto retrata o processo de recolha de dados. É apresentada a amostra e explicado o questionário elaborado. Este ponto termina com a descrição dos procedimentos estatísticos, utilizados na análise dos dados recolhidos;
- a sexta parte do capítulo II é composta pela descrição do questionário, onde se expõem os resultados produzidos, e se validam as hipóteses formuladas, no decorrer da investigação;
- na sétima parte deste capítulo, são discutidos os resultados obtidos da análise quantitativa efetuada;
- na oitava parte é feita uma síntese conclusiva sobre o capítulo II;
- na última parte, é apresentada uma proposta de um modelo de gestão de voluntariado empresarial para a Schmitt-Elevadores, que surge na sequência da análise e discussão dos resultados verificados no estudo empírico. A proposta de projeto de voluntariado empresarial é descrita, de forma pormenorizada, através da sugestão de apresentação de uma matriz com as linhas orientadoras para o programa;

Com o terceiro e último capítulo deste TFM (conclusões), é elaborado um balanço sobre todo o trabalho desenvolvido, e apresentadas as principais conclusões desta investigação. São descritas as limitações do estudo, bem como, apresentadas sugestões para investigações futuras.

Capítulo I – Enquadramento teórico

Este primeiro capítulo consiste numa análise da literatura sobre os temas relevantes para o objeto de estudo tendo em conta a questão de investigação adotada. Encontra-se dividido em três grandes temas: no primeiro, relativo ao conceito e evolução do voluntariado, são analisadas as suas potencialidades, focando ainda como tem evoluído em Portugal; o segundo faz referência ao alinhamento entre o voluntariado empresarial, (perspetivado como importante instrumento da política de responsabilidade social empresarial) e as opções estratégicas da organização. No último ponto, é analisado o voluntariado empresarial como potenciador das práticas de gestão dos recursos humanos, no desenvolvimento de competências, na motivação dos trabalhadores e na sua satisfação e bem-estar geral.

Este primeiro capítulo termina com uma síntese conclusiva, no qual é dado relevo ao que de mais importante se retirou desta revisão bibliográfica e que será, posteriormente utilizado como referencial na análise do estudo empírico e respetivas conclusões deste TFM.

1. O voluntariado empresarial

Pretende-se, com este ponto, analisar o voluntariado empresarial em relação ao seu conceito e evolução histórica. Apresentam-se os benefícios do voluntariado empresarial para as organizações e é feito o ponto de situação do voluntariado empresarial em Portugal.

1.1. Evolução do conceito de voluntariado

A prática do voluntariado tem vindo a ser cada vez mais reconhecida em todo o mundo, por possuir vantagens, tanto para quem a pratica como para quem dela beneficia.

Estudos realizados em muitos países revelam, que pessoas de todas as idades e de todas as classes sociais se envolvem em atividades de voluntariado, por variados tipos de interesse, com propósitos e aspirações muito diferentes (CEV, 2009).

O voluntariado, à luz da lei portuguesa, é definido como: “O conjunto de ações de interesse social e comunitário, realizadas de forma desinteressada, por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade, desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas” (art.º 2.º da Lei n.º 71/98, de 3 de Novembro).

Santos (2005) refere que o voluntariado envolve a pessoa a qual, quando motivada por valores de participação e de ajuda a uma causa, doa o seu tempo de maneira espontânea e não remunerada, para a procura de soluções que levam à construção de uma sociedade mais humana e justa.

Lima (2004) afirma que o voluntariado é uma ferramenta de formação e capacitação do capital social, sendo capaz de contribuir para que as organizações e os projetos sociais possam otimizar os seus serviços prestados aos mais necessitados.

De acordo com Cullen e Lim (2004), o voluntariado pode ser dividido em voluntariado informal e formal. O voluntariado informal assume comportamentos diversos, como por exemplo, ajudar os vizinhos ou idosos. O

voluntariado formal possui comportamentos semelhantes, os quais se enquadram no âmbito de uma organização, ou seja, implica a existência de uma estrutura organizada. Já, Ferreira, Proença e Proença (2008) distinguem o voluntariado como dirigente e não dirigente, relacionando-o com o facto de o voluntário exercer, ou não, funções de gestão na organização

Ainda, dentro desta filosofia, Rocha (2011) faz a distinção entre voluntariado ocasional ou pontual. Este implica o envolvimento do indivíduo num curto espaço de tempo, ou visa tarefas específicas e ocasionais, pelo que a organização/instituição deve estar preparada para aproveitar a disponibilidade do voluntário no momento.

Shin e Kleiner (2003) definem o voluntário como sendo um indivíduo que presta serviços a uma determinada organização/instituição, de livre e espontânea vontade.

Santos (2005) acrescenta que o voluntário é alguém que deseja ver a sua comunidade crescer, a sociedade desenvolver-se, procurando contribuir e participar ativamente.

Riecken et al., citados em Dolnicar e Randle (2004) afirmam que, relativamente às motivações, o voluntário é definido por aquele indivíduo que doa o seu tempo para receber benefícios individuais.

O voluntariado não é um fenómeno novo. Os primeiros registos que abordam este tema surgem após a queda do império romano.

Martins, citado em Ortiz (2007), relata que o voluntariado surgiu na Idade Média (século V a XV), com a divisão entre o trabalho religioso e o trabalho profissional. O trabalho religioso englobava o serviço prestado à comunidade, com base nas crenças e ideologias da igreja católica, pelo qual o homem seria recompensado por uma retribuição divina. Por outro lado, o trabalho profissional consistia no exercício de uma profissão, remunerada monetariamente.

Em Portugal, o voluntariado aparece também nesta época. Catarino (2004) refere que o voluntariado em Portugal pode ser estudado, tendo em conta quatro períodos de tempo:

- a idade média (século V a XV) está associada ao desenvolvimento do trabalho voluntário, tanto a nível individual como coletivo, informal ou organizado. O voluntariado, nesta época, é denominado de voluntariado mediaval.

- no século XIX, marcado por uma mudança de paradigma em relação a esta temática, aparecem novas formas de voluntariado: voluntariado sindical, cooperativo, mutualista, político e associativo, em geral. Esta mudança é vincada pelo carácter laico e pela base democrática na consagração de direitos.

- o estado novo, (1933 a 1974) é marcado por contradições em relação ao voluntariado. O voluntariado laico e democrático do século XIX foi objeto de repressão; verificou-se o crescimento do trabalho social remunerado e a impotência do estado para a solução dos problemas sociais.

- pós 25 de Abril (1974 em diante) é associado a várias tendências e modas ao nível do voluntariado. A renovação e substituição parcial do voluntariado teve lugar a partir dos anos 80, sobretudo com o impulso dado às Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), pelo que, a substituição parcial do voluntariado tradicional foi-se traduzindo no aumento da profissionalização remunerada nessas mesmas instituições. O surgimento de novos domínios do voluntariado ganhou destaque em relação: aos direitos humanos, cooperação para o desenvolvimento, ambiente e património. Em paralelo, continuaram a desenvolver-se as tipologias de voluntariado mais antigo: social, educativo, saúde, proteção civil, sindicalismo, política, religião e associativismo.

1.2. Operacionalização do conceito de voluntariado empresarial

O envolvimento com a comunidade é determinante para o sucesso das organizações, no médio e longo prazo. O voluntariado empresarial assume-se, hoje, como uma ferramenta estratégica no apoio à comunidade, visto que além do contributo para o desenvolvimento da sociedade, contribui também para um maior envolvimento e motivação dos colaboradores. Pode assim dizer-se que o voluntariado empresarial gera benefícios em três vertentes: na organização, nos colaboradores e na comunidade.

Dias e Palassi (2007) defendem que o contexto económico e social contemporâneo impõe novas configurações, em relação ao *boom* crescente do fenómeno do voluntariado. Este tem obrigado a uma maior preocupação pelo tema, por parte das organizações com fins meramente lucrativos, que passaram a contribuir ativamente em ações/atividades desenvolvidas com organizações/instituições do terceiro setor, ajudando a dar resposta às reais necessidades presentes na sociedade.

Segundo Goldberg (2001), o voluntariado empresarial designa as estratégias de apoio às ações/atividades voluntárias no seio das organizações. Resume-se em organizar a disposição para o trabalho voluntário entre colaboradores e administração onde, por vezes, são incluídos: os seus familiares, os ex-empregados da organização que se aposentaram, os fornecedores, os prestadores de serviços, os clientes e os parceiros de negócios. Esta mobilização tem de ser feita de forma espontânea, não compulsória, promovendo o envolvimento em causas de interesse coletivo e social. Educa para a cidadania, revelando o potencial de cada um. (Goldberg, 2001).

The National Centre for Volunteering (2002) define o voluntariado empresarial como a forma mais recente de organização de grupos voluntários,

onde se alinha o mundo dos negócios com a participação e compromisso no exercício da responsabilidade social empresarial. Ainda no mesmo contexto, (Kotler e Lee, 2005) definem voluntariado empresarial como uma estratégia que as organizações adotam para motivar os seus diferentes *stakeholders* a doarem parte do seu tempo no apoio de causas, na comunidade onde estão inseridas.

As ações/atividades, que as organizações podem desenvolver em relação ao voluntariado empresarial, podem passar: pelo suporte de apoio técnico especializado, debates e conferências/palestras sobre temas específicos, apoio em organizações/instituições sem fins lucrativos, promoção de eventos de angariação de fundos, realização de atividades de entretenimento com crianças e idosos, entre outros (Santos, 2005).

Várias fontes de investigação transportam a origem do voluntariado empresarial ao próprio movimento de voluntariado, desenvolvido e institucionalizado depois da II Guerra Mundial. Surge, assim, a prioridade de organizar o trabalho que é necessário fazer com a ajuda disponível. Foram criadas várias plataformas ligadas aos órgãos da proteção civil, com o intuito de se fazer o recrutamento de voluntários para ajudar os feridos e doentes, bem como as comunidades afetadas. (Santos & Bittencourt, 2008).

O final da década de 70 e o início dos anos 80 foram marcados, nos Estados Unidos da América, pela crescente preocupação das organizações ao nível do voluntariado empresarial. (Santos, 2005)

A nível nacional, segundo Santos (2005), o voluntariado empresarial é evidenciado de forma mais organizada, no final da década de 90, no entanto, ainda numa fase embrionária, em termos da sua estrutura. Santos e Bittencourt (2008) acrescentam que, na investigação efetuada, o voluntariado empresarial em Portugal é ainda bastante residual e assume um carácter marcadamente assistencialista.

Em síntese, o voluntariado empresarial é um conceito bastante em voga nos dias de hoje, impulsionado por organizações que pretendem fazer a diferença, dando a sua contribuição para amenizar os graves problemas sociais. É uma forma das organizações se “abrirem” à comunidade onde estão inseridas, contribuindo para progresso da sociedade, incorporando nos seus programas o relacionamento ético e promoção de valores de responsabilidade social.

1.3. Potencialidades do voluntariado empresarial

Para além das contribuições do Estado, a economia social (terceiro setor) vive muito do trabalho voluntário de muitos cidadãos e dos donativos de particulares e organizações. Nesta temática destaca-se igualmente o empreendedorismo social, o qual através de projetos que respondem a problemas sociais ou ambientais, atua como agente de mudança social. Hoje em dia, além das usuais contribuições filantrópicas, algumas organizações têm vindo a desenvolver programas de voluntariado empresarial, dando possibilidade aos seus colaboradores de despenderem algumas horas do seu tempo laboral em projetos de voluntariado. (BCSD Portugal, 2011).

O voluntariado empresarial contempla diversos benefícios, contribuindo positivamente: para a comunidade, para os colaboradores voluntários, para as organizações/instituições sociais e para as respetivas organizações. Assim, o voluntariado empresarial é gerador de importantes contribuições, tanto a nível económico como a nível social, ajudando a tornar a sociedade mais justa e menos desigual (Santos, 2005).

As vantagens das organizações estão muito relacionadas com os benefícios para os colaboradores que participam nas atividades/ações de voluntariado empresarial, uma vez que os colaboradores fazem parte da organização. A principal vantagem das práticas de voluntariado empresarial para as empresas, passa pela eventual melhoria da imagem pública, que poderá ter impactos positivos nos clientes e colaboradores (Gatignon-Turnau & Mignonac, 2014).

O voluntariado empresarial deve ser visto numa tripla perspetiva win-win-win (Quirk, 1998; Samuel et al. 2013), pois, durante estas atividades, o envolvimento de diferentes *stakeholders* permite a troca de conhecimentos (Allen, 2000), melhora performance e permite gerar maior motivação e envolvimento no trabalho dentro das empresas (Azevedo, 2007).

Allen (2003) explica que o voluntariado empresarial produz novas fontes de energia e talento. Ressalva ainda que o voluntariado empresarial pode ajudar na conquista de objetivos estratégicos, fortalecendo a imagem pública das organizações.

Sob outro ponto de vista, Corrullón e Medeiros (2002) afirmam que os programas de voluntariado solidificam a imagem da empresa, particularmente junto da imprensa e da opinião pública. Corroborando com esta ideia, Basil et al. (2009) defendem que o voluntariado empresarial, como estratégia de responsabilidade social empresarial, permite às organizações melhorar a sua imagem, ao mesmo tempo que proporciona benefícios sociais à comunidade.

De acordo com Tuffrey (2013), o voluntariado empresarial, além de contribuir para o aumento da reputação e da melhoria das relações da organização e da comunidade onde está inserida, tem-se mostrado capaz de potenciar um maior envolvimento, satisfação e produtividade dos seus colaboradores.

Ainda, de acordo com o mesmo autor, o estudo “Good Companies, Better Employes” – (Tuffrey, 2013), os programas de voluntariado empresarial geram vários benefícios para as organizações onde se destacam:

- aumento da satisfação dos colaboradores em relação ao empregador;
- aumento da satisfação do colaborador em relação ao trabalho por si desempenhado;
- aumento da predisposição do colaborador para participar em programas de desenvolvimento de competências;
- maiores taxas de retenção de colaboradores que participam em ações/atividades de voluntariado empresarial.

Foi possível verificar que participar em iniciativas de voluntariado pode trazer vantagens pessoais e profissionais para os colaboradores. A nível pessoal, os voluntários sentem-se mais úteis, por poderem colaborar no desenvolvimento da comunidade onde estão afetos.

No estudo Volunteering – The Business Case (Corporate Citizenship, 2010), os colaboradores envolvidos em programas de voluntariado referem que estes possibilitaram o desenvolvimento de competências: ao nível da comunicação, habilidade para ajudar os outros, adaptação, negociação, liderança, resolução de problemas, trabalho em equipa, vontade de melhoria contínua, planeamento e organização.

De acordo com este estudo, 41% dos colaboradores afirmam que as competências adquiridas em projetos de voluntariado empresarial os ajudaram a melhorar a sua performance, no seu local de trabalho.

De seguida, é apresentado um quadro (tabela 1), onde se destacam as principais potencialidades do voluntariado empresarial.

TABELA 1**Benefícios do voluntariado empresarial**

Organização	Colaboradores	Comunidade
<ul style="list-style-type: none">- Maior envolvimento dos colaboradores;- Maior motivação dos colaboradores;- Fortalecimento da imagem corporativa;- Publicitação de práticas socialmente responsáveis;- Melhoria das relações com todos os <i>stakeholders</i>;- Bom clima organizacional.	<ul style="list-style-type: none">- Desenvolvimento de competências;- Maior motivação e auto-estima;- Melhor performance no posto de trabalho;- Aprendizagem pessoal e profissional.	<ul style="list-style-type: none">- Maior interação e envolvimento;- Desfrutar e usufruir do conhecimento e experiência das organizações e colaboradores;- Resolução de problemas que atingem a comunidade;- Melhor qualidade de vida;- Sociedade mais justa e equilibrada.

Fonte: adaptado, Marisa & Roriz, 2014

O quadro identifica o que foi revisto na literatura, acentuando as potencialidades do voluntariado empresarial em 3 grandes grupos: organização, colaboradores e comunidade. De todos estes benefícios destacam-se a boa imagem e reputação da empresa, que sairá mais forte depois de desenvolver este tipo de projetos. É de salientar que a comunidade tem um ganho imenso, pois, existe uma troca de conhecimento essencial para o desenvolvimento da sociedade.

O voluntariado empresarial apresenta também algumas limitações. Torna-se necessário perceber se a organização está preparada para investir num projeto desta natureza; caso contrário, os efeitos poderão ser nefastos. A título de exemplo, podemos dizer que se o número de horas despendido para

atividades/ações de voluntariado empresarial for muito acentuado, este pode levar a atrasos que coloquem em risco os objetivos traçados pela empresa. Assim, a percepção do desenvolvimento das competências dos colaboradores aumenta com as horas de voluntariado, mas apenas até um certo ponto (Booth et al., 2009).

Os voluntários podem exercer atividades de voluntariado empresarial a pedido de outras pessoas, ou porque o seu grupo de colegas também participa e ou, ainda, por sofrerem pressões por parte da empresa (Azevedo, 2007; Rodell, 2013).

Podem também ter expectativas de receber algum tipo de compensação, ou obter um melhor estatuto dentro da empresa (Pavia, 2014).

1.4. O voluntariado empresarial em Portugal

O voluntariado empresarial nas empresas portuguesas começa a ser mais visível nos finais da década de 90, sendo importante a publicação da Lei n.º 71/98 que rege o serviço voluntário. Apesar disso, a evolução nesta matéria não foi muito significativa. De acordo com o Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado em Portugal, os projetos e as iniciativas de voluntariado empresarial estão a crescer, devido à valorização pública e ao contributo destas ações para o bem-estar e desenvolvimento da sociedade, dos colaboradores e das empresas envolvidas.

Em Portugal, no ano 2000, fundou-se o GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial – que tem como principal objetivo a promoção da cidadania empresarial e da responsabilidade social das organizações.

Tanto a nível nacional como em outros países, são as organizações de maior dimensão e com políticas de responsabilidade social mais coesas, que mais desenvolvem programas de voluntariado empresarial, promovendo junto dos seus colaboradores a participação ativa nessas ações.

Não existem muitos estudos em relação ao voluntariado empresarial em Portugal. Contudo, são apresentados dois estudos que revelaram resultados interessantes.

Santos e Bittencourt (2008) apresentaram os resultados da sua investigação que teve como objetivo conhecer a implementação do voluntariado empresarial em Portugal. Foram seleccionadas 170 empresas nacionais, com base na elevada probabilidade de desenvolvimento de programas de voluntariado, apoiando-se em diversas fontes de informação: organizações não-governamentais, fundações, bancos locais de voluntariado, entre outros. Apenas se obtiveram resultados de 44 respondentes de um total de 170 organizações contactadas. Este estudo teve por base um inquérito, por questionário. Os resultados que mais se destacam são:

- o maior domínio de intervenção do voluntariado empresarial é na área da ajuda humanitária; o menor refere-se à ciência e tecnologia;
- as ações/atividades de voluntariado empresarial mais frequentes são campanhas de fundos, recolha de alimentos e roupas; as que tiveram menor preferência foram as campanhas de recolha de sangue e medula óssea e ainda o desporto.
- o público-alvo preferido dos voluntários são as crianças e jovens que contrasta com os que tiveram um menor número de preferências tais como, as minorias étnicas e toxicodependentes.

No estudo “O papel das empresas na sociedade” (Sair da Casca, 2010), são analisadas as práticas de investimento na comunidade de 45 organizações nacionais e multinacionais, cujos relatórios de sustentabilidade de 2009 estão

disponíveis no *website* do BCSD Portugal, onde se chegou às seguintes conclusões:

- em 2008, foram investidos mais de 65 milhões de euros na comunidade;
- além dos apoios financeiros, mais de 50 % das empresas desenvolve programas de voluntariado empresarial, organiza recolhas de bens junto dos seus colaboradores e criam projetos próprios, alinhados à sua atividade de negócio;
- estas iniciativas focam-se sobretudo no apoio a crianças e à área da cultura;
- as instituições/organizações locais são as principais beneficiadas;
- os critérios de escolha das instituições/organizações não são claros. Apenas 9% apresenta critérios de seleção.

Neste estudo, salienta-se que tanto as organizações como as entidades do terceiro setor consideram que os atuais modelos de investimento, na comunidade, podem ser otimizados. Para o terceiro setor, as organizações deviam integrar a estratégia de investimento na comunidade, na sua cadeia de valor.

2. Alinhamento entre o voluntariado empresarial (responsabilidade social empresarial) e a estratégia de negócio da organização

Será possível alinhar o programa de voluntariado empresarial com as opções estratégicas de negócio da organização? – São encontradas respostas maioritariamente positivas (Allen, 2003; Mozes et al. 2011; Porter & Kramer, 2006; Smith, 1996). Acredita-se também, que ao ser alinhado o programa de

voluntariado empresarial com a estratégia de negócio da empresa, será possível potencializar a gestão de recursos humanos, bem como melhorar as várias competências dos colaboradores, e ainda manter os colaboradores mais satisfeitos e motivados.

Quando se elaboram programas de voluntariado empresarial existe uma intenção clara de aproximação junto da comunidade onde as organizações estão inseridas. Esta aproximação é feita a partir da implementação de projetos de voluntariado empresarial para apoio na execução do cumprimento das metas de responsabilidade social.

Existem inúmeras formas de uma empresa ser socialmente responsável, mas esta investigação irá tratar, em particular, o voluntariado empresarial enquanto prática de responsabilidade social empresarial.

É de referir, que pela existência de pouca bibliografia sustentada sobre o alinhamento estratégico entre o voluntariado empresarial e a estratégia de negócio da organização, iremos perspetivar este alinhamento com base nas políticas de responsabilidade social que, em grande parte, poderão estar relacionadas para o voluntariado empresarial (Mozes et al., 2011; Peloza et al., 2009).

O voluntariado empresarial não tem sido um tema muito estudado (MacPhail e Bowles, 2008; Peterson, 2004). Contudo, esta tendência está a modificar-se, pois passou a ser entendida como uma ferramenta estratégica preponderante ao serviço da política de responsabilidade social que pode gerar impactes bastante positivos (Paço et al., 2013).

Michael Porter, diretor do Institute for Strategy and Competitiveness, da Harvard Business School, argumenta que a responsabilidade social empresarial passou por três fases sendo a terceira, que está agora a dar os primeiros passos, a que enfatiza a responsabilidade do valor compartilhado, em que se cria valor,

tanto para a sociedade como para os negócios. Para as organizações chegarem a esta terceira fase, segundo Porter e Kramer (2006), é necessário descobrir onde os impactos das atividades da organização são substanciais, e quais os ambientes externos que a afetam. O voluntariado pode ser um importante aliado para essa descoberta, tornando-se na imagem de marca da empresa que melhor faz a aproximação da ação social à identidade da mesma.

Além deste importante mecanismo, é possível constatar que o trabalho voluntário está a ser utilizado nas organizações como ferramenta estratégica, para apoiar e atingir as metas de negócio. Assim, em vez de apenas se integrar na comunidade onde está inserido, o voluntariado empresarial transformou-se numa ferramenta de gestão estratégica da cultura organizacional, da gestão da marca, de relações externas e do envolvimento entre os colaboradores. Paralelamente, o voluntariado empresarial potencia a gestão dos recursos humanos com a formação de equipas comprometidas e eficazes, oferecendo aos colaboradores oportunidades de crescimento pessoal, desenvolvimento de habilidades de liderança e competências profissionais.

Verifica-se que em algumas organizações os programas de voluntariado estão relacionados com o seu *core business*, no qual as organizações utilizam os seus conhecimentos e as suas atividades de negócio em prol da comunidade, estimulando os seus colaboradores para esse envolvimento.

Partindo da visão de Porter e Kramer (2006), são abordados os principais temas relacionados com a integração das organizações na sociedade. Aborda-se a responsabilidade social empresarial e o papel do voluntariado empresarial, a responsabilidade social empresarial estratégica, a cadeia de valor compartilhado e a vantagem competitiva. Por último, é feita uma abordagem ao modelo de Porter e Kramer (2006) sobre como integrar a estratégia de responsabilidade social, alinhada com a estratégia de negócio da organização.

2.1. Responsabilidade social empresarial e o papel do voluntariado empresarial

O conceito de responsabilidade social empresarial tem por base o pressuposto de que as organizações consomem recursos naturais que são património da humanidade. A sua sobrevivência depende em grande parte da sociedade e, por isso, como moeda de troca, as organizações deveriam no mínimo, ser eficientes na utilização desses mesmos recursos (Paço & Nave, 2013). A responsabilidade social empresarial é uma parte integrante do conceito de desenvolvimento sustentável que pertence à dimensão social, e esta combina com a dimensão económica ao mesmo tempo que protege o ambiente. (Paço & Nave, 2013).

As áreas estratégicas em que a responsabilidade social empresarial pode ser envolvida, foram identificadas por Kottler e Lee (2005) e incluem: marketing social, marketing de causas, promoções, filantropia empresarial, práticas empresariais socialmente responsáveis, e inserção na comunidade através do voluntariado, que será particularmente tratado nesta investigação.

Mozes et al. (2011) aponta para uma relação entre voluntariado empresarial e a responsabilidade social, argumentando que o voluntariado empresarial é ao mesmo tempo um desdobramento e uma atividade estratégica da responsabilidade social empresarial. Com isto, o voluntariado empresarial é um dos instrumentos que as organizações mais utilizam na sua estratégia de responsabilidade social empresarial, com o objetivo de contribuir para uma sociedade mais justa e para um desenvolvimento sustentável global. Deste modo, as organizações começaram a incorporar a importância do voluntariado empresarial na sua estratégia de negócio (Peloza et al., 2009).

De acordo com Kottler e Lee (2005), o voluntariado empresarial refere-se ao apoio de programas desenvolvidos para as atividades de voluntariado na

organização. Este trabalho envolve organizar a disposição para realizar atividades voluntárias entre colaboradores e administração e, em muitos casos, incorporar: os seus familiares, ex-colaboradores que estão aposentados, fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços, clientes e parceiros de negócio. É necessário mobilizar as pessoas, de forma espontânea e não obrigatória, estimulando o seu envolvimento em causas de interesse coletivo. É uma forma de educar as pessoas em questões de cidadania. (Paço & Nave, 2013)

Allen (2003) afirma que o voluntariado empresarial potencia novas fontes de talento e energia, para resolver os problemas da comunidade.

Allen (2003) também acrescenta que o voluntariado empresarial pode ajudar a cumprir metas estratégicas, fortalecendo as relações e a imagem pública das organizações. O voluntariado empresarial é visto como um fator de desenvolvimento dos recursos humanos, uma vez que pode ajudar no desenvolvimento de habilidades individuais e de conhecimento.

Sobre outro ponto de vista, os programas de voluntariado empresarial reforçam a imagem na organização, especialmente aos olhos da imprensa, acabando por chegar a segmentos que influenciam a opinião pública, em geral (Paço & Nave, 2013).

É, portanto, de se esperar que quando devidamente implementado, o voluntariado empresarial origine benefícios para todas as partes interessadas, isto é, para a sociedade (resolução de problemas sociais e melhoria da qualidade de vida), colaboradores (satisfação, aprendizagem e motivação) e própria organização (reputação, imagem e notoriedade). (Paço & Nave, 2013).

2.2. Responsabilidade social empresarial estratégica

Como visto anteriormente, o voluntariado empresarial está relacionado com as políticas de responsabilidade social de uma empresa. Este ponto refere-se à estratégia de responsabilidade social das empresas que pode ser aplicado a partir da implementação de um programa de voluntariado empresarial ao nível da dimensão social. Devido à escassez de literatura como anteriormente referido sobre este tema (MacPhail & Bowles, 2008; Peterson, 2004), procurou-se estudar o impacto do voluntariado empresarial na estratégia das organizações a partir de um âmbito mais lato, enquanto prática de responsabilidade social empresarial.

O conceito de responsabilidade social empresarial estratégica consiste na incorporação da variável sócio ambiental, ao longo de toda a estratégia do processo de negócio (planejar, organizar, dirigir e controlar), utilizando as funções organizacionais como: a produção, departamento financeiro, marketing, recursos humanos, entre outras, bem como as interações que ocorrem no ecossistema de mercado, visando atingir objetivos e metas organizacionais (Nascimento et al, 2008).

Baron (2001) defende que caso a motivação da organização seja servir a sociedade face aos lucros, então a ação deve ser considerada socialmente responsável. Caso a motivação seja a maximização dos lucros, deve ser denominada “privadamente responsável”. Para estas ações poderão existir benefícios sociais que ultrapassam o custo das ações das organizações. Porém, não mudam a motivação. A título de exemplo, o autor refere que ao disponibilizar um infantário pode diminuir o número de crimes realizados por jovens, mas a organização pode disponibilizar o infantário, apenas porque aumenta o rendimento dos colaboradores e diminui o absentismo.

McWilliams e Siegel (2011) afirmam que apesar dessa distinção ser razoável, não é viável, pois não se conseguiria determinar a real motivação dos gestores de topo. Com este pressuposto, McWilliams e Siegel (2011), consideram que a responsabilidade social empresarial estratégica seja “qualquer atividade responsável que permita atingir vantagem competitiva sustentável, independentemente da motivação dos gestores de topo.”

Segundo Karnani (2011), a ideia de que as organizações podem obter lucros “fazendo o bem”, despertou a curiosidade de gestores de topo, acadêmicos e governantes, e é baseada na alegada responsabilidade social das empresas, que pode ser exercida sem sacrifícios financeiros.

Contudo, para o autor, esta afirmação leva-nos ao engano. Se os mercados funcionam corretamente, não existe necessidade de recorrer a organizações para cumprir a responsabilidade social vaga, e se houver falhas no mercado, surge então um *trade-off*, entre lucros privados e interesses públicos; neste caso, não é desejável confiar na boa vontade dos gestores para maximizar o bem-estar social.

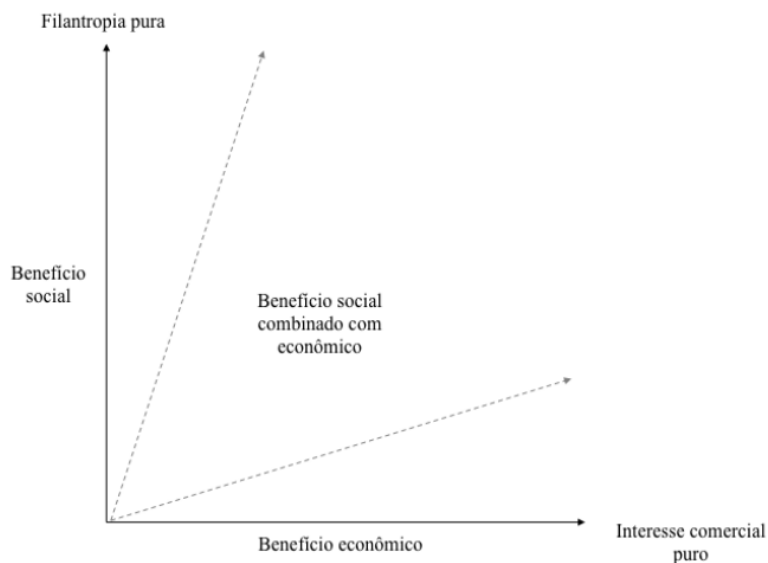
Existe uma interdependência entre as organizações e a sociedade. Isto significa que tanto decisões organizacionais como políticas sociais podem seguir o princípio de valor compartilhado, resultando benefícios para ambos os lados. A interdependência da organização e da sociedade assume duas formas. A primeira é de dentro para fora, em que a organização afeta a sociedade por meio das suas atividades de valor. A segunda é de fora para dentro, em que as condições externas exercem influência sobre as organizações. É o chamado contexto competitivo. (Porter & Kramer, 2006).

A organização pode optar por iniciativas filantrópicas para melhorar o seu contexto competitivo - a qualidade do ambiente de negócios em que opera. Recorrer à filantropia para otimizar o contexto competitivo, pressupõe um alinhamento das metas sociais com as metas do negócio, e ainda pode melhorar

as perspectivas comerciais de longo prazo. O contexto competitivo sempre foi importante para a estratégia, pois, variáveis contextuais como: a disponibilidade de colaboradores capacitados e motivados, a eficiência das infraestruturas locais, a capacidade e o desenvolvimento do mercado local são importantes indicadores nesta realidade. Ao serem analisados os elementos do contexto competitivo, a organização pode e deve identificar as áreas em que o valor social corresponde ao económico e muitas outras partes interessadas irão beneficiar da sua própria competitividade. Com isto pretende-se encontrar o benefício social alinhado com o económico como representa a figura 1 (Porter & Kramer, 2002).

FIGURA 1:

Convergência do interesse social e económico



Fonte: Porter & Kramer, 2002, p.45

Por norma, as contribuições sociais das organizações refletem crenças e valores pessoais de administração e colaboradores, em vez de estarem vinculadas a objetivos sociais empresariais bem formulados (Porter & Kramer, 2002). As abordagens dominantes da responsabilidade social empresarial são tão

fragmentadas e desvinculadas da organização e da estratégia, que ocultam muitas das grandes oportunidades que levariam a empresa a beneficiar a sociedade. Se as perspectivas no campo da responsabilidade social forem analisadas com o mesmo suporte e recursos que servem de base às principais decisões organizacionais, a responsabilidade social empresarial “pode ser muito mais que um custo, um entrave ou ação filantrópica – pode ser uma fonte de oportunidades, inovação e vantagem competitiva”. (Porter & Kramer, 2006, p.54).

Segundo o modelo de Porter e Kramer (2006), as questões sociais que afetam a organização podem ser divididas em 3 categorias:

a) questões sociais genéricas: podem ser importantes para a sociedade, mas não são fortemente afetadas pelas operações da organização nem influenciam a sua competitividade a longo prazo;

b) impactos sociais da cadeia de valor: são afetados de forma significativa pelas atividades da organização, no decorrer normal das operações;

c) dimensões sociais de contexto competitivo: são fatores do ambiente externo que afetam, de modo considerável, a natureza da competitividade nos locais em que a organização realça a sua atividade de negócio.

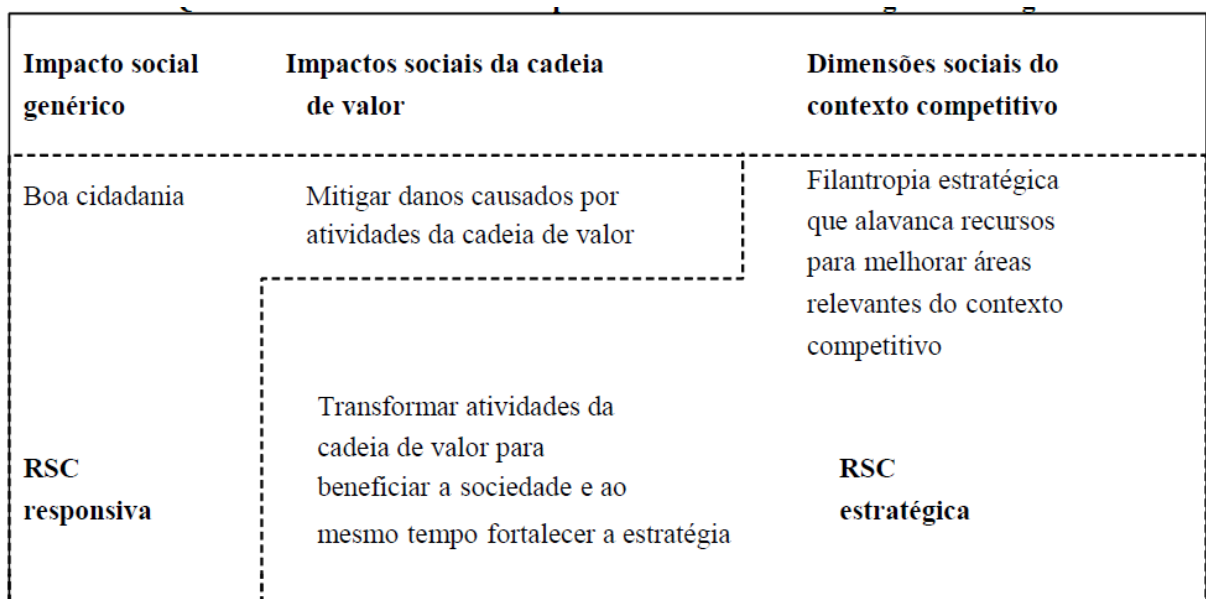
Por meio dessa divisão, a empresa pode classificar as questões sociais nas 3 categorias e analisar os seus eventuais impactos. Uma mesma questão social pode ser considerada genérica para uma organização, mas ser parte importante do contexto competitivo de outra. Mesmo questões que atingem toda a economia, como a diversidade na contratação e conservação de energia, podem ser mais relevantes para outros setores específicos. Finalmente, uma mesma questão social pode ter um impacto distinto para diversas empresas, devido às diferenças do posicionamento competitivo. (Porter & Kramer, 2006).

A organização deve concentrar-se em questões que se possam cruzar com a sua área de negócio e, no geral, quanto maior for o vínculo da questão social com

a sua atividade, maior a oportunidade de gerir recursos em benefício da sociedade e comunidade onde está inserida. A figura 2 retrata a diferença entre responsabilidade social empresarial e responsabilidade social empresarial estratégica.

FIGURA 2:

Envolvimento da organização na sociedade: abordagem estratégica



FONTE: Porter & Kramer, 2006, p.63 – traduzido para português do Brasil

Um programa de voluntariado empresarial pode estar integrado dentro da política de responsabilidade social estratégica, em relação à sua dimensão social (Smith, 1996). Este autor defende que uma iniciativa de voluntariado empresarial enquanto prática de responsabilidade social empresarial estratégica, permite às organizações melhorar a sua reputação e imagem pública, ao mesmo tempo que oferece benefícios sociais para a comunidade, fazendo o possível para gerar valor acrescentado através das suas iniciativas humanitárias.

Este ponto (2.2) reflete que uma organização pode melhorar a sua notoriedade e imagem e a sua capacidade competitiva, a partir do alinhamento da sua política de responsabilidade social estratégica e o negócio da organização.

Esta utilização da responsabilidade social empresarial para a notoriedade e reputação da imagem e marca pode causar problemas, ao nível da autenticidade das intenções. Poderá ser utilizado de uma forma meramente instrumental, apenas para obter os benefícios causados pelo impacto desta nova política.

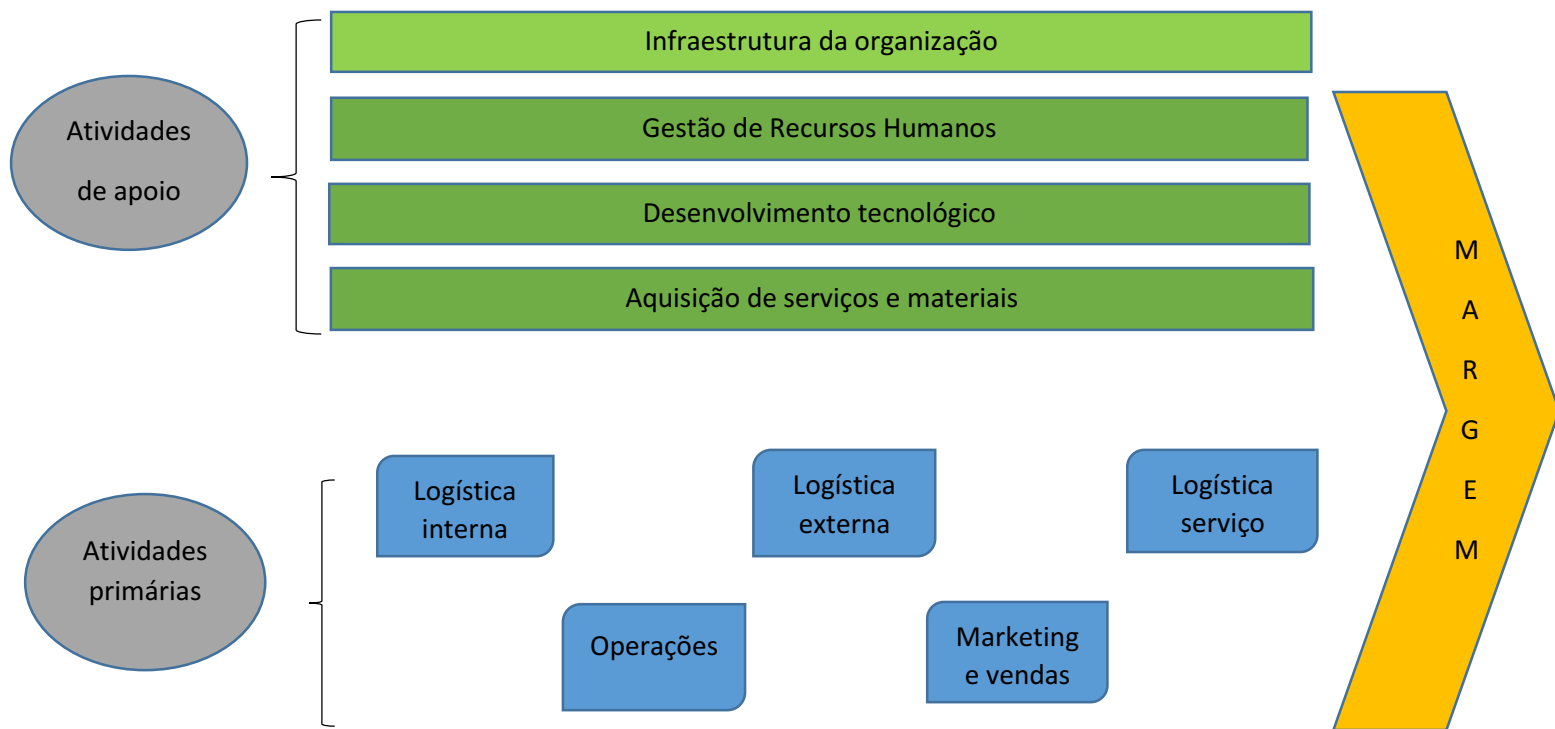
Também o princípio do valor compartilhado, proposto por Porter e Kramer (2006), pode surgir das decisões organizacionais com as políticas relativas ao voluntariado empresarial (política de responsabilidade social empresarial), tema que será mais aprofundado no próximo ponto.

2.3. O conceito de cadeia de valor na estratégia de negócio

Segundo Porter (1990, p.33), toda a organização é uma reunião de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar os seus produtos e/ou serviços. Estas atividades podem ser representadas, fazendo uso de uma cadeia de valor. Na sua visão, a cadeia de valores de uma organização e o modo como ela executa as suas atividades de negócio são o espelho da sua história, da sua estratégia, do método de implementação da estratégia e da gestão básica orçamental das suas atividades. A figura 3 demonstra a cadeia de valor idealizada por Porter (1990).

FIGURA 3:

Cadeia de valor de Porter



FONTE: adaptado de Porter, 1990

Segundo o conceito de Porter (1990), as atividades que geram valor podem ser divididas em atividades primárias e atividades de apoio, as quais podem ser explicadas da seguinte forma:

Atividades primárias

- **Logística interna:** atividades relacionadas com o manuseamento de materiais, armazenagem e controlo de *stocks*, utilizadas para receber e disseminar os inputs de um produto ou serviço;

- **Operações:** atividades necessárias para converter os *inputs* fornecidos pela logística interna, sob a forma de produto final;
- **Logística externa:** atividades relacionadas com a armazenagem e distribuição do serviço ou produto final para o cliente;
- **Marketing e vendas:** atividades que permitam que os clientes adquiram os produtos ou induzam a adquiri-los;
- **Serviços:** atividades destinadas a realçar ou manter o valor do produto.

Atividades de apoio

- **Aquisição de serviços e materiais:** atividades que visam a compra dos *inputs* necessários ao fabrico dos produtos, bem como ativos fixos – máquinas, equipamentos de laboratório, equipamentos e material de escritório, etc
- **Desenvolvimento tecnológico:** atividades desenvolvidas, com o objetivo de melhorar os produtos e serviços e os processos utilizados na sua conceção. Assume várias formas como: pesquisa básica, design do produto, procedimentos de serviço e equipamentos de processo;
- **Gestão de recursos humanos:** atividades relacionadas com o recrutamento e seleção, admissão, formação, desenvolvimento e remunerações dos colaboradores;
- **Infraestrutura da organização:** inclui atividades necessárias ao apoio total de toda a cadeia de valor como: a administração da organização, planeamento, departamento financeiro, apoio legal e relações institucionais. É a partir da sua infraestrutura que a organização identifica, de forma eficaz e consistente, as oportunidades e ameaças externas, os recursos, a capacidade e o fornecimento de apoio às competências essenciais.

A vantagem competitiva, tão mencionada por Porter, revela a cadeia de valor como fator fundamental para esta vantagem acontecer. É através da vantagem competitiva que se pode gerar valor em todo o processo de negócio da empresa.

Esta cadeia de valor para as organizações deverá ser alinhada com a política de responsabilidade social e a estratégia de negócio das empresas, tema que será desenvolvido no próximo ponto. Este alinhamento, pode servir em algumas diretrizes a estratégia do voluntariado empresarial, de maneira a que se consiga melhorar o contexto competitivo e gerar valor para toda a organização.

2.4. Gerar valor para a organização, alinhando o voluntariado empresarial (política de responsabilidade social) às opções estratégicas

A literatura existente identifica alguns benefícios que a política de responsabilidade social empresarial gera para o negócio, resumidos a seguir:

- **Eficiência operacional:** Significa praticar ações/atividades idênticas, melhor que os restantes “players”, incluindo todo o género de práticas que permitam à organização utilizar, da melhor maneira, os seus recursos (Porter, 1996). Os custos gerados pelos sistemas de proteção ambiental podem ser menores que os custos do uso inadequado dos recursos (Hart, 1995; Porter & Linde, 1995). Organizações bem geridas e lucrativas poderão ganhar vantagem de custo por meio da utilização de estratégias ambientais, pois são aproveitados, de maneira mais eficiente, os seus recursos e ativos (Christmann, 2000).

- **Reputação:** Consolidação da imagem da organização através de ações e atitudes socialmente responsáveis. Faz parte dos ativos intangíveis da organização e é construída e mantida pela capacidade da empresa em superar as expectativas das várias partes interessadas (Forbum et al. 2000).
- **Recrutamento, motivação e retenção de talento:** A reputação da organização, sendo responsável, afeta a sua imagem de uma forma positiva, mas também de boa empregadora. A organização, que possui uma política de responsabilidade social empresarial bem definida, tem mais possibilidade de ter um bom clima organizacional e de recrutar e reter os melhores talentos (Branco & Rodrigues, 2006; Forbum et al., 2000).
- **Acesso ao capital:** vários fundos de investimento têm nascido, com base em critérios de responsabilidade social, os denominados “investimentos socialmente responsáveis”. A procura destes fundos cresceu bastante nos últimos anos, possibilitando que as organizações denominadas socialmente responsáveis tenham acesso ao crédito, de uma forma mais rápida e de mais baixo custo (Marcondes & Bacarji, 2010).
- **Relações sólidas:** manter uma política eficiente de responsabilidade social empresarial, possibilita às organizações melhorar as relações com os seus “stakeholders” e com a opinião pública em geral. Organizações com problemas nesse campo, poderão ser alvo de críticas constantes e passam a ser questionadas por consumidores, ONG e ativistas, em relação a diversos temas sócio-ambientais (Kurucz et al., 2008)

- **Aprendizagem e inovação:** A responsabilidade social empresarial poderá gerar criatividade e inovação. A abertura da organização a relações, que vão para além dos negócios, possibilitam percepções sobre atividades, processos e desenvolvimento de novos produtos (Molteni, 2006; Hart e Dowell, 2011). Várias organizações atuam como parceiros de negócio, para identificar novas abordagens que proporcionam benefícios, ao mesmo tempo que combatem problemas de ordem sócio ambiental (Porter e Kramer, 2006).
- **Ser distintiva:** relaciona-se com a crença de que as organizações que atuam além das suas obrigações legais, em relação à responsabilidade social empresarial, serão beneficiadas a longo prazo, pois irão ocupar uma posição privilegiada num cenário em que todo este tipo de atividades estão regulamentadas (Madariaga & Cremades, 2010).

É possível relacionar os benefícios acima identificados com o voluntariado empresarial. Mesmo traduzindo-se em vantagens que podem ser geradas em relação a práticas de políticas de responsabilidade social empresarial, muitas destas vantagens podem ser obtidas através do voluntariado empresarial. Destacam-se: a boa reputação da empresa (Forbum et al, 2000), o recrutamento, motivação e retenção de talento (Bento & Rodrigues, 2006; Forbum et al. 2000), o acesso ao capital por ser uma organização socialmente responsável (Marcondes & Bacarji, 2010), a aprendizagem e inovação (Molteni, 2006; Hart e Dowell, 2011) e, ainda, o ser distintiva neste tipo de projetos o que a diferenciará das restantes (Madariaga & Cremades, 2010).

2.5. Alinhamento estratégico entre organização e sociedade, utilizando o modelo de Porter e Kramer (2006)

Na tentativa de integrar a organização na sociedade, Porter e Kramer (2006) sugerem que a empresa utilize modelos consagrados, para entender a concorrência (players) e orientar a estratégia empresarial. Este alinhamento estratégico poderá ser importante também ao nível do voluntariado empresarial, uma vez que o objetivo da organização é integrar a empresa na sociedade onde está inserida.

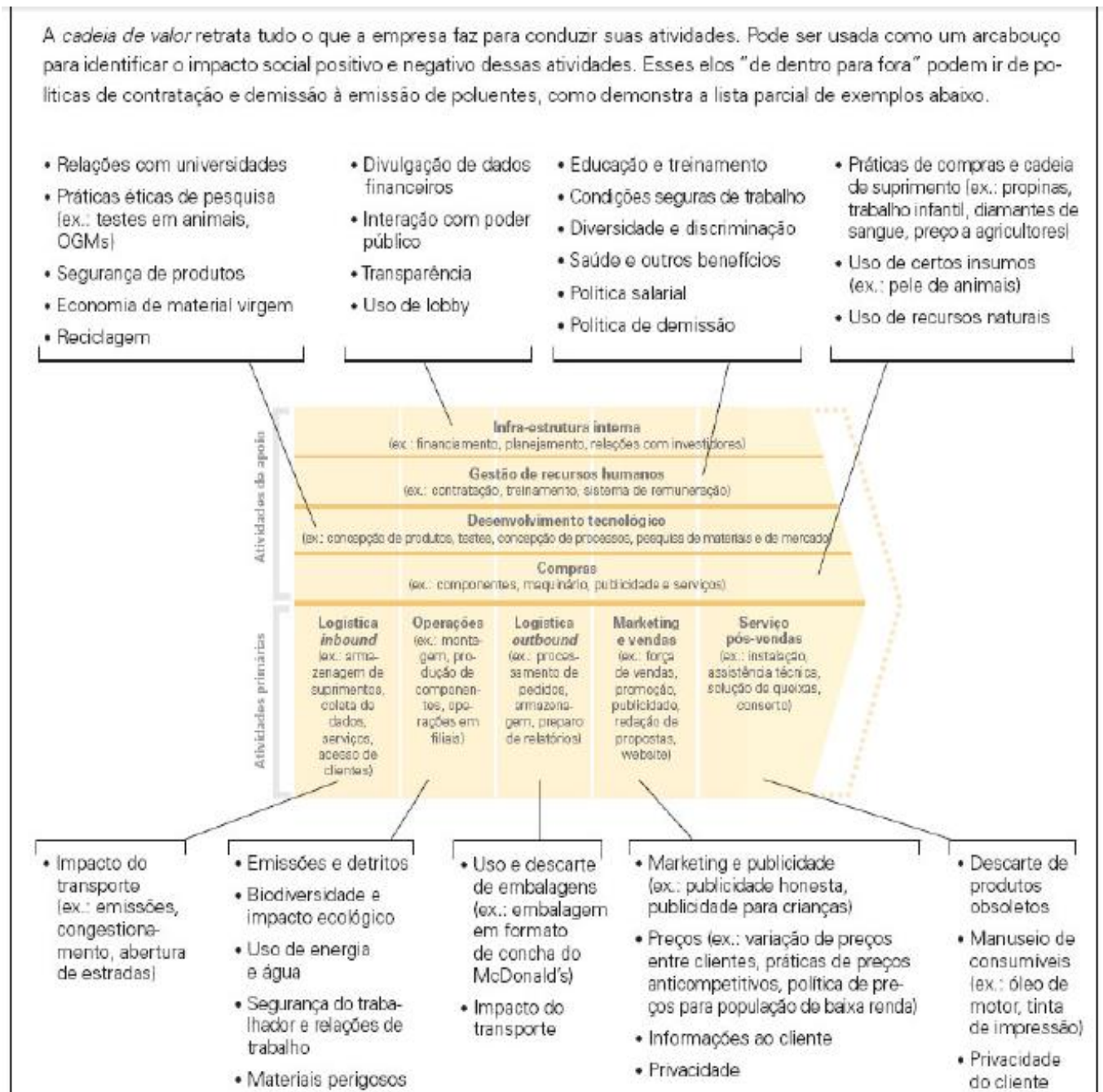
Para atingir este objetivo, os autores propuseram os seguintes passos:

1- Identificar pontos de interseção

A interdependência da organização e da sociedade assume duas formas. Primeiro, com as suas operações no curso normal dos negócios, a organização afeta a sociedade. É o vínculo, de dentro para fora, como demonstra a figura 4 da página seguinte.

FIGURA 4:

Visão de dentro para fora: o impacto social da cadeia de valor



FONTE: Porter & Kramer (2006) – Harvard Business Review, traduzido em português do Brasil

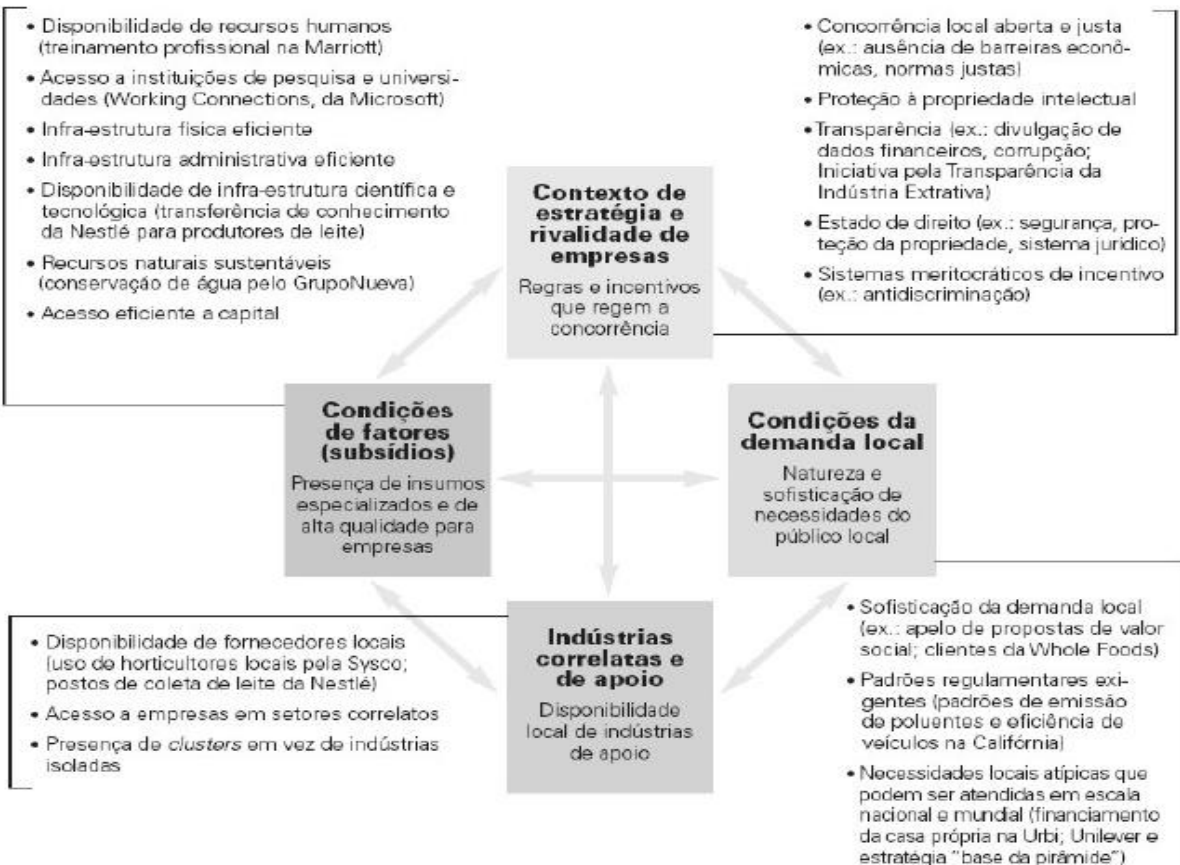
Praticamente, toda atividade na cadeia de valor de uma organização, atinge as comunidades com consequências sociais positivas ou negativas. As organizações, mesmo estando cada vez mais conscientes do impacto social e ambiental, ainda não perceberam o grande potencial deste impacto. (Porter & Kramer, 2006, p.40).

Por outro lado, verifica-se que não é apenas a atividade empresarial que afeta a sociedade. Condições sociais externas exercem também influência sobre as organizações, tanto para o bem como para o mal. É o vínculo, de fora para dentro (figura 5).

FIGURA 5

Visão de fora para dentro: influências sociais sobre a competitividade

Além da compreensão das ramificações sociais da cadeia de valor, a RSE estratégica exige o conhecimento de dimensões sociais do contexto competitivo da empresa — os elos “de fora para dentro” que afetam sua capacidade de melhorar a produtividade e executar a estratégia. É fácil visualizar essa relação com o *arcabouço do diamante*, que mostra como as condições no cenário habitado pela empresa (como infra-estrutura de transporte e honestidade na aplicação da política regulamentar) afetam sua capacidade de competir.



FONTE: Porter & Kramer (2006) – Harvard Business Review, traduzido em português do Brasil

Porter e Kramer (2006) afirmam que toda a organização que atua num contexto competitivo pode afetar consideravelmente a sua capacidade de aplicar a estratégia, principalmente a longo prazo. Um elemento essencial deste contexto

são as condições sociais. O contexto competitivo atrai muito menos a atenção do que o impacto da cadeia de valor, mas poderá ter maior importância estratégica para a organização e para a sociedade. Garantir a “saúde” do contexto competitivo é essencial, tanto para a estratégia da organização como para o desenvolvimento da comunidade ou região.

O contexto competitivo pode ser dividido em 4 categorias:

1. Quantidade e qualidade dos subsídios disponíveis – recursos humanos, por exemplo, ou rede de transportes;
2. Regras e incentivos que regem o mercado – políticas de proteção de propriedade intelectual, garantia de transparência, combate à corrupção e estímulo ao investimento;
3. Melhores e mais sofisticadas instalações, influenciadas por fatores, como padrões de qualidade e segurança dos produtos e direitos do consumidor;
4. Disponibilidade local de indústrias de apoio, como prestadores de serviços e produtores de equipamentos.

Qualquer um destes aspetos do contexto pode abrir oportunidades para iniciativas de responsabilidade social empresarial.

2 – Definir questões sociais genéricas

Porter e Kramer (2006) afirmam que a organização tem de decidir em que questões da responsabilidade social empresarial deve investir, tomando em consideração o alinhamento estratégico do seu negócio. Questões que não se

intercetem, de acordo com a atividade de negócio, devem ser desconsideradas e deixadas para outros setores e organizações desenvolverem.

3 – Criar uma pauta social empresarial

Este terceiro passo tem o objetivo de discriminar os benefícios sociais e económicos que agreguem valor à estratégia de negócio da empresa.

Porter e Kramer (2006) defendem que uma parte considerável dos recursos da organização deve fazer a migração para uma responsabilidade social empresarial, realmente estratégica. É através da responsabilidade social estratégica que a organização terá um impacto mais significativo e obterá maiores benefícios organizacionais.

4 - Integrar práticas de dentro para fora e de fora para dentro

Introduzir inovações na cadeia de valor, e abordar os entraves sociais à competitividade são ferramentas estratégicas poderosas, para gerar valor económico e social.

Quando as práticas da cadeia de valor e investimentos são integrados no contexto competitivo, é difícil distinguir a responsabilidade social empresarial das atividades do dia-a-dia da organização (Porter e Kramer, 2006).

5 – Incluir uma dimensão social à sua proposta de valor

Por último, Porter e Kramer (2006) afirmam que na base de toda a estratégia existe uma proposta de valor singular: um conjunto de necessidades que só a organização é capaz de satisfazer, para os clientes que elegeu. A responsabilidade social empresarial é mais estratégica, quando a organização acrescenta uma dimensão social à proposta de valor, tornando o impacto social parte integrante da estratégia de negócio da organização.

2.6. Maximização do potencial dos programas de voluntariado empresarial, alinhados com as opções estratégicas da organização

Para maximizar o impacto dos programas de envolvimento dos colaboradores em projetos de voluntariado empresarial, as organizações devem, em primeiro lugar, avaliar o seu atual programa e perceber em que estado o voluntariado está em determinada organização.

Mediante a estratégia da organização, será necessário coordenar esforços no sentido de inserir o programa de voluntariado empresarial, no dia-a-dia das atividades da empresa. Ao avaliarem o seu atual programa, as organizações podem ter a percepção daquilo que pode ser melhorado, tentando arranjar soluções que permitam ir de encontro à sua política de responsabilidade social empresarial. As organizações devem concentrar os seus esforços nas suas prioridades, percebendo onde devem atuar e solucionar problemas. A auscultação dos interesses dos colaboradores também é muito importante, pois serão orientadas estratégias de acordo com as suas preferências, deixando-os mais motivados e satisfeitos, melhorando a sua performance no local de trabalho.

Por último, devem ser identificadas as necessidades da comunidade e onde a organização pode atuar para ajudar. Criar relações fortes com instituições locais será uma mais valia a longo prazo.

Tachizawa (2002) descreve 5 estágios em que as organizações se podem enquadrar, após realizarem a avaliação referente às questões de responsabilidade social empresarial. Os estágios propostos pelo autor estão detalhados na tabela seguinte.

TABELA 2

Estágios das organizações em relação à responsabilidade social empresarial

Estágio	Atitude organizacional
1	A organização não assume responsabilidades perante a sociedade e não desenvolve ações em relação ao exercício de cidadania. Não existe nenhum tipo de promoção em relação ao comportamento ético.
2	A organização reconhece os impactes causados pelas suas atividades, apresentando algumas ações sazonais, no sentido de minimizá-las. Raramente busca promover o comportamento ético.
3	A organização está a iniciar a sistematização de um processo de avaliação dos impactes das suas atividades e exerce alguma liderança em questões de interesse da comunidade. Existe um envolvimento de pessoas em esforços de desenvolvimento social.
4	O processo de avaliação dos impactes da atividade da organização está em fase de sistematização. A organização exerce liderança em questões de interesse da comunidade sob as mais variadas formas. O envolvimento das pessoas em esforços de desenvolvimento social é frequente. A organização promove o comportamento ético.
5	O processo de avaliação dos impactes das atividades da organização está sistematizado, e busca antecipar as questões públicas. A organização lidera questões de interesse da comunidade e do setor. O estímulo à participação das pessoas em esforços de desenvolvimento social é sistemático. Existem formas implementadas de avaliação e melhoria da atuação da organização no exercício da cidadania e no tratamento das suas responsabilidades públicas. É o estágio mais avançado e deve ser considerado como meta da organização.

FONTE: adaptado de:Tachizawa, 2002, p.85

Direcionado especificamente ao voluntariado empresarial, o Centro de Cidadania Corporativa da Universidade de Boston (2007) identifica 3 estágios em que as organizações se podem rever, em relação ao envolvimento dos colaboradores em atividades/ações de voluntariado empresarial.

TABELA 3

Estados para o envolvimento dos colaboradores, em atividades de voluntariado empresarial

<u>Estado 1 (standard)</u>	<u>Estado 2 (estratégico)</u>	<u>Estado 3 (integrado)</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores voluntários exercem ações, fora do período normal de trabalho; - A organização apoia apenas um único projeto; - Incentivos morais, por parte da organização, mas que não geram benefícios para o negócio; - As ações/atividades mudam a cada ano; - Não é feita uma avaliação do impacto do programa de voluntariado; - Colaboradores voluntários não são controlados. 	<ul style="list-style-type: none"> - A organização avalia os interesses dos colaboradores e as necessidades da comunidade; - Desenvolve um plano estratégico, para o envolvimento dos colaboradores em programas de voluntariado, alinhando as necessidades da organização, o interesse dos colaboradores, com as efetivas necessidades da comunidade; - Define um orçamento para o programa de voluntariado; - Oferta de incentivos aos colaboradores, por participarem; - Existência de uma boa comunicação entre: colaboradores, organização e comunidade; - Os compromissos comunitários são divulgados; 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de parcerias de longo prazo entre a organização e ONG; - Participação da gestão de topo nas atividades; - Avaliação do programa; - A organização tem uma visão global em relação à comunidade; - A organização não faz distinção entre, socialmente responsável e quadro de negócio, porque acredita que todas as atividades geram valor à comunidade e aos negócios;

FONTE: adaptado de: The Center for Corporate Citizenship at Boston College, 2004

As organizações, após avaliarem o programa já existente, poderão enquadrar-se num dos estados explicados anteriormente. Perante o resultado obtido da

avaliação, a organização terá de ajustar o seu programa de envolvimento de colaboradores em programas de voluntariado empresarial, em relação às prioridades da empresa, aos interesses dos colaboradores e às necessidades da comunidade. No ponto de interseção entre as três áreas, é possível definir os objetivos comuns que irão gerar benefícios a todas as partes interessadas, como demonstra a figura 6, estando estes alinhados com a estratégia de negócio.

FIGURA 6

Ponto de interseção entre as prioridades da organização, interesses dos colaboradores e necessidades da comunidade



Fonte: adaptado de: The Point of Light Foundation, 2004

No que diz respeito às prioridades da empresa, a gestão de topo deve reconhecer a importância do programa de envolvimento de colaboradores na materialização dos objetivos de negócio. Isto poderá fazer com que o projeto envolva todas as áreas da organização, promovendo a gestão de competências entre os colaboradores. O apoio da gestão de topo é frequentemente citado como o fator mais importante, no desenvolvimento deste tipo de programas.

Será importante fazer a avaliação da implementação deste projeto, para perceber qual o retorno que a organização pode ter, ao implementar projetos de voluntariado empresarial. Este retorno não é diretamente financeiro, mas reforça a imagem da organização no mercado e comunidade, e conquista novos clientes/consumidores.

Em relação aos interesses dos colaboradores, as organizações devem estabelecer, apoiar e promover programas que vão de encontro às suas preferências e incentivem a participação nos mesmos. Para os incentivar, as organizações devem oferecer opções que reflitam os seus interesses. Este tipo de programas deve ser avaliado e adaptado constantemente, para poder refletir as mudanças de interesse dos colaboradores.

Por último, e em relação às necessidades comunitárias, as organizações para maximizarem o seu impacto, devem concentrar os seus esforços sobre as necessidades reais da comunidade, alinhando-as com as competências e habilidades dos colaboradores.

O perfil do voluntariado mudou. É muito mais transformador e estratégico. Este pode ser um mecanismo importante para o exercício de valor compartilhado, reconhecido por todos os *stakeholders*, contribuindo para o impacto social do próprio negócio, onde todos podem participar e dar a sua contribuição.

2.7. Linhas orientadoras da pesquisa do ponto 2

Para melhor se perceber este ponto 2, elaborou-se um esquema onde os interesses do negócio e a estratégia de voluntariado empresarial (política de responsabilidade social empresarial) estão alinhados.

FIGURA 7

Linhas orientadoras da pesquisa do ponto 2



FONTE: Autoria própria

Com o ponto 2, conclui-se que é possível ajustar o voluntariado empresarial ao alinhamento estratégico entre o negócio da organização e a estratégia de responsabilidade social empresarial (Mozes et al, 2011; Peloza et al, 2009; Smith, 2006).

Todo este alinhamento estratégico não seria possível sem o apoio fundamental dos recursos humanos das organizações. No próximo ponto será possível explorar o voluntariado empresarial como potenciador das práticas de gestão de recursos humanos.

3. O voluntariado empresarial como potenciador das práticas de gestão de recursos humanos

De entre as várias áreas de uma organização, a gestão de recursos humanos surge como o departamento que apresenta maiores ganhos ao nível do voluntariado empresarial e, conseqüentemente, é a partir daqui que a gestão do programa deve ser feita. Para Allen (2012), um programa de voluntariado empresarial necessita do apoio e suporte dos recursos humanos, para estar incutido no dia-a-dia da organização. Das micro às grandes empresas é praticamente impossível uma iniciativa de voluntariado empresarial ter sucesso, sem uma forte interação com as políticas de recursos humanos.

Assim, a correlação entre o voluntariado empresarial e os recursos humanos é de extrema importância. Em primeiro lugar, porque o voluntariado reflete o valor percebido pela sociedade do quanto a organização cumpre a sua missão social. Por outro lado, o voluntariado empresarial exercido por uma organização é uma ação interna voltada para os seus *stakeholders* (Allen, 2012).

A mobilização de recursos humanos para a resolução de questões na comunidade reforça a legitimidade da empresa (Allen, 2003), reforça o capital social das organizações, (Muthuri et al, 2009), prepara os colaboradores para mudanças ambientais e organizacionais (Fombrun et al, 2000), favorece a partilha de conhecimento e o desenvolvimento de competências (Muthuri et al, 2009) e permite o alargamento da esfera de influência das organizações (Muthuri et al, 2009). O sentido de pertença a organizações que desenvolvem a cidadania pode estimular o sentimento de orgulho entre os seus colaboradores (Kim et al., 2010).

Engel (2012), afirma que é através do departamento de recursos humanos de uma organização que a prática do voluntariado empresarial ganha espaço, e cumpre a sua trajetória de cidadania. Estes programas revelam novas formas de convivência no mundo organizacional, e mostram como a humanidade pode caminhar numa relação onde o homem é dignificado e o planeta protegido.

Ainda, de acordo com a mesma autora, no mundo empresarial onde os resultados dos negócios devem garantir a lucratividade com os programas de voluntariado empresarial, é possível acreditar que o resultado, como valor intangível, é o melhor possível: a longevidade das organizações.

Para Gaerner (2012), as áreas dos recursos humanos serão as áreas da gestão da cultura organizacional, onde os colaboradores tendem alcançar o seu reconhecimento e realização pessoal.

Diversos autores, influenciados pela literatura de gestão de recursos humanos, propõem um modelo de gestão dos voluntários. Este modelo de gestão apresenta um processo linear que se inicia com o recrutamento de voluntários, passa pela sua retenção, pela garantia de desempenho e termina com a sua seleção. A maior parte do recrutamento voluntário proposto e os instrumentos de melhoria de desempenho são inspirados na gestão de recursos humanos, em geral (Cuskelly et al. 2006; Fottler & Fottler, 1984), mas também existem outros, personalizados e

virados para uma estratégia de motivar os voluntários para recrutar e gerir outros voluntários (Hill & Stevens, 2011).

Um número crescente de autores argumenta que a transferência da gestão dos recursos humanos para a coordenação, em contexto do voluntariado, é apenas metade do processo (Hustinx et al. 2010); Brundney & Meigs, 2009). Estes autores pedem uma visão diferenciada, permitindo diferentes tipos de gestão de voluntários (Carrol & Harris, 2000; Howleh, 2010; Rochester et al. 2010a) em relação “ à base da vocação”, em rede e colaborativo (Barnes & Shape, 2009), baseada em valor (Zimmeck, 2001), e não formalizada (Machin & Paine, 2008b; Smith, 1996).

Como dito anteriormente, é necessário um alinhamento estratégico entre os valores da organização e os valores da sociedade. Neste alinhamento pode existir uma importante contribuição através do voluntariado, que é uma componente importante desta relação, onde são trabalhados os valores que cada colaborador traz consigo, aumentando a responsabilidade social das organizações.

Veremos nos pontos seguintes como os programas de voluntariado empresarial, incorporados na estratégia de negócio da empresa, podem desenvolver várias competências dos colaboradores e como aumentam os índices de motivação e satisfação dos mesmos, quando exercem atividades/ações de voluntariado empresarial.

3.1. Desenvolvimento de competências através do voluntariado empresarial

De uma maneira geral, os estudos sobre o voluntariado realçam o perfil padrão do voluntário e as motivações conducentes aos voluntários. Neste

sentido, o nível de habilitações e rendimentos é muitas vezes referido, como tendo uma influência marcadamente positiva na probabilidade de exercer voluntariado (Sardinha, 2011).

Por outro lado, as investigações efetuadas sobre as motivações do trabalho voluntário reconhecem o altruísmo, mas não desperta a aquisição de saberes (Rego et al, 2014).

Diversas iniciativas têm sido exploradas na Europa, em torno do reconhecimento de competências geradas pelo voluntariado. Estes mecanismos são também uma maneira de promover a aprendizagem ao longo da vida. As organizações europeias estabeleceram um modelo de ação, no domínio da “aprendizagem ao longo da vida”, em 2006, como reflexo do entendimento sobre esta variável de desenvolvimento económico e social. O conceito de “aprendizagem ao longo da vida” leva-nos para um processo contínuo e ininterrupto, considerando que todos os contextos podem ser “de aprendizagem” (Gomes, 2006).

O Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (CEDEFOP) lançou neste sentido, em 2009, as “Orientações Europeias” para validar a aprendizagem não formal e informal. Estas diretrizes recomendam que estes sistemas de avaliação usem mecanismos que reflitam a especificidade individual e garantam uma auditoria externa (CEDEFOP, 2009).

Pires (2004) observa, nos modelos tradicionais do sistema de educação, que a experiência tem assumido um lugar periférico, tanto ao nível das suas formas de organização como de conteúdos; a “aprendizagem ao longo da vida” representa hoje uma referência incontornável, que introduz definitivamente a experiência como um contexto válido de aprendizagem.

A autora argumenta que ao falarmos de aprendizagem podemos dividi-la em três formas:

1. aprendizagens formais, adquiridas nos sistemas institucionais de educação e formação;
2. aprendizagens não formais, produto de outras atividades de formação não institucional, como as de caráter profissional;
3. aprendizagens informais, decorrentes das atividades da vida quotidiana, relacionados com o trabalho, família e bem-estar.

Se se assumir que no mundo dos negócios e das organizações, se atribui também, cada vez mais importância ao potencial formativo das situações de trabalho para a construção de novos saberes e competências profissionais, a implementação de processos, que permitam o reconhecimento destas aprendizagens tem, por sua vez, a missão de promover o seu “valor de uso”. Essa valorização é tanto maior quanto se lhe faça corresponder uma certificação, ou seja, atribuição de um título (Rego et al, 2014).

O voluntariado empresarial integra-se na visão que a organização tem do seu papel na comunidade onde está inserida. Através da perspectiva do desenvolvimento sustentável, a maneira de atuar perante a comunidade, está a evoluir em torno da disponibilização de conhecimento, de acordo com a área de negócio e das competências dos colaboradores.

Os objetivos específicos da organização, como por exemplo, desenvolver habilidades, competências e formar equipas, também devem estar alinhados com os programas (Grant, 2012). Estes devem ir ao encontro dos princípios do voluntariado: solidariedade, participação, cooperação, complementaridade, gratuidade, responsabilidade e convergência (Lei n.º 71/98).

Esta é uma abordagem recente e inovadora em que as habilidades, a experiência, o talento e a educação dos voluntários se combinam com as necessidades das organizações.

Esta abordagem assenta sobretudo na transferência de *know-how* através das competências próprias dos voluntários, de acordo com as necessidades das organizações. Deste modo, a performance das organizações melhora (BCSD Portugal, 2008). Assim, as atividades de voluntariado empresarial estão muitas vezes relacionadas com esta abordagem, dado que os colaboradores das empresas intervêm de acordo com as suas competências profissionais (Corporation for National & Community Service, 2010).

Algumas das ações desenvolvidas no contexto do voluntariado, baseado em habilidades, materializam-se na forma de prestação de serviços. Várias situações podem ilustrar este formato, por exemplo: a disponibilização de nutricionistas para a elaboração de ementas; visitas a lares de professores para o ensino da leitura e da escrita aos adultos; formações na área de informática por empresas de tecnologia da informação, etc. Trata-se de ceder profissionais para desempenharem funções nas organizações sem fins lucrativos, tendo em conta as suas competências. (Magalhães & Roriz, 2014).

Rego et al, (2014) consegue perceber que o voluntariado gera diferentes competências, tanto ao nível pessoal como profissional.

O quadro que se encontra na página seguinte (figura 8) demonstra quais as competências que são desenvolvidas através do exercício do voluntariado empresarial, levado a cabo por este autor.

FIGURA 8

Competências desenvolvidas através do voluntariado

			Desenvolvimento pessoal
		Competências pessoais	
			Aprender a aprender
			Espírito de inovação
NÍVEL PESSOAL		Competências técnicas	Espírito de iniciativa
			Coordenação de pessoas
			Sensibilidade interpessoal
		Competências relacionadas	
			Networking
			Administrativas
		Competências técnicas	Planeamento e organização
			Competências básicas de TIC
NÍVEL PROFISSIONAL			Negociação
		Competências interpessoais	Trabalho em equipa
			Comunicação

Fonte: adaptado de Rego et al, 2014

Através do quadro (figura 8), podemos perceber desde logo, que as competências são divididas em dois grandes grupos. O primeiro diz respeito às competências que podem ser trabalhadas a nível pessoal. Este divide-se em 3 seguimentos: pessoal, competências técnicas e relacionadas.

O segundo aborda as competências que podem ser trabalhadas ao nível profissional, permitindo ao colaborador uma melhor produtividade no seu posto de trabalho. Estas competências são divididas em dois segmentos: técnicas e interpessoais.

As potenciais competências, que podem ser desenvolvidas através de programas de voluntariado só serão bem trabalhadas com colaboradores motivados e satisfeitos. No ponto seguinte, abordamos as motivações para o voluntariado e como estas podem fazer a diferença no sucesso de programas de voluntariado empresarial.

3.2. Motivações para o voluntariado

Após analisarmos quais as competências que podem ser desenvolvidas com os programas de voluntariado, é importante estudar as motivações que levam os colaboradores a participar em ações/atividades de voluntariado, pois estando motivados, desenvolvem as suas competências de um modo muito mais eficaz e natural.

Este ponto aborda as motivações que levam os colaboradores a exercerem trabalho voluntário. Existem múltiplas motivações para o voluntariado. Para se melhor perceber e enquadrar estas motivações foram realizados estudos com escalas relacionadas às motivações do voluntariado. Uma das escalas mais utilizadas nesta matéria é a escala VFI, que divide as motivações em seis grandes categorias.

Clary et al. (1998) fundamentam a sua pesquisa, ressaltando que os indivíduos/colaboradores participam em ações de voluntariado por motivações

distintas, de forma a satisfazer as suas necessidades. Assim, através da escala VFI (Volunteer Functions Inventory) foram identificadas seis categorias de motivação, que levam à prática de ações/atividades de voluntariado:

1. Valores - preocupações altruístas e humanitárias para com os outros;
2. Compreensão – aquisição de conhecimentos, capacidades e competências;
3. Reforço - crescimento pessoal e desenvolvimento psicológico;
4. Social – fortalecimento das relações com os outros;
5. Proteção - resolução de problemas;
6. Carreira - experiência profissional.

Este modelo divide as motivações de acordo com as suas funções (Clary et al., 1998): função de valores, ou seja, oportunidades para o voluntário expressar os seus próprios valores, altruísmo e humanismo; função de compreensão, isto é, a oportunidade para aprender e exercitar o seu conhecimento e habilidades; função de reforço, de forma a crescer e desenvolver-se psicologicamente; função social, oportunidade de estar com amigos ou fazer novos amigos; função de proteção, relacionada com a resolução de problemas pessoais, podendo servir para reduzir a culpa, por ser mais afortunado que outros, reduzir sentimentos negativos e, por último, a função de carreira, no sentido de conseguir ganhar experiência, contribuindo para a melhorar (Ferreira, Proença e Proença, 2008).

Ferreira, Proença e Proença (2008), na investigação que efetuaram com voluntários hospitalares, concluíram que os quatro grupos de motivações principais para o voluntariado são: altruísmo, pertença, ego e reconhecimento social, aprendizagem e desenvolvimento.

O quadro que se segue (página seguinte - tabela 4) mostra os resultados obtidos, acerca das motivações do voluntariado hospitalar do estudo de Ferreira, Proença & Proença (2008). Este foi adaptado e inclui ainda a função carreira, fator que pode ser importante para os colaboradores exercerem programas de voluntariado empresarial.

TABELA 4

Motivações para o voluntariado

<u>Altruísmo</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Ajudar os outros; - Fazer que valha a pena; - Sentido de missão; - A organização ajuda aqueles que são necessitados.
<u>Pertença</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Contacto social; - Ser bem aceite na comunidade; - Disponibilidade.
<u>Ego/Reconhecimento Social</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Interesse nas atividades da organização; - Sentimentos de autoestima, confiança e satisfação; respeito e reconhecimento. - Contactos institucionais.
<u>Aprendizagem</u> <u>e</u> <u>desenvolvimento</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Novos desafios e experiências; - Enriquecimento pessoal.
<u>Carreira</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Evolução na carreira profissional; - Ter mais conhecimento e estar envolvido em problemáticas importantes.

Fonte: adaptado de Ferreira, Proença & Proença, 2008

Dolnicar e Randle (2004), ao analisarem as características comportamentais e sociodemográficas dos indivíduos, identificaram que determinadas variáveis estão diretamente relacionadas com o perfil do voluntário típico. O elevado nível

de educação é considerado como o indicador mais comum, nos vários estudos efetuados (McPherson & Rotolo, 1996). A situação profissional, as atitudes altruístas, como o sentido de dever cívico e a preocupação com o bem comum, são outras variáveis que por norma são associadas aos voluntários. Para Fischer, Mueller e Cooper (1991), a religião, o espírito de coesão comunitária e a responsabilidade para com próximo estão bastante relacionados com a adesão ao voluntariado.

Dolnicar, Grun e Randle (2007), reconhecem que os sujeitos do sexo masculino preferem praticar ações de voluntariado na área desportiva ou recreativa, enquanto os indivíduos do género feminino estão mais predispostos a realizar ações sociais na comunidade.

Em concordância, Curado e Menegon (2009) declaram que o trabalho social, em geral, é praticado por indivíduos do género feminino. A vontade de vincular os sentimentos de amor ao próximo é manifestada com mais impacto no sexo feminino (Dal Rio citado em Souza, 2007), remetendo assim para o papel maternal, tradicionalmente atribuído à mulher (Zweigenhaft et al., 1996).

Rocha et al. (2006), com base no seu estudo, sustentam que para a maior parte dos jovens, as motivações para a prática do voluntariado estão associadas a uma forte vontade de obter experiência, com o intuito de melhorar as competências pessoais. Na mesma linha de pensamento, Briggs et al (2010) chegaram à conclusão que a diferença de idades influencia as razões pelas quais os indivíduos se voluntariam. A título de exemplo, pode dizer-se que os adultos mais jovens (até aos 35 anos) são mais suscetíveis de serem motivados por razões pessoais, enquanto que os adultos mais velhos, tendem a ser motivados por outras razões e valores.

Assim, os indivíduos que estão no início da sua atividade profissional participam em ações/atividades de voluntariado, essencialmente por causa da

pressão, da imagem e da necessidade de desenvolvimento pessoal. Já os adultos mais velhos estão disponíveis para desenvolverem atividades de voluntariado, pelo sentimento de responsabilidade para com a comunidade local, e também pela contribuição do bem-estar do próximo. (Wei, Donthu & Bernhardt, 2011).

Na investigação de Dolnicar, Grun e Randle (2007), salienta-se que as motivações podem dar origem a seis segmentos: segmento 1- voluntários clássicos; segmento 2 – voluntários dedicados; segmento 3 – voluntários que procuram envolvimento pessoal; segmento 4 – voluntários que procuram satisfação pessoal; segmento 5 – voluntários de nicho; segmento 6 – voluntários altruístas. Para estes autores, os motivos que podem justificar a prática do voluntariado são: contacto social, satisfação, envolvimento pessoal, crenças religiosas, aquisição de novas competências, sentimento de utilidade em ajudar os outros, adquirir experiência profissional, testar a sua capacidade, obrigação, apenas, porque aconteceu algo relacionado com o voluntariado.

Em relação às motivações para o voluntariado empresarial, são encontrados na literatura estudos que também recorrem à escala VFI.

Peterson (2004) aplicou esta escala ao nível do voluntariado empresarial, e encontrou correspondência de motivos e estratégias de recrutamento de colaboradores voluntários. Este afirma que para o sucesso de um programa de voluntariado empresarial é essencial auscultar as necessidades dos colaboradores e o que pode ser feito para as satisfazer.

Já, van Schie (2011) propõe, através do modelo VFI, fazer a correspondência entre o voluntariado e o voluntariado empresarial. Os seis principais tipos de motivação, explorados por Clary et al, (1999), são transportados para o voluntariado empresarial onde se tentam alinhar aos resultados específicos, para a organização e colaboradores. O autor refere que os ganhos do voluntariado e os ganhos para a organização estão ligados, através de funções subjacentes. Para

se alcançar estes ganhos para a organização, as motivações têm de ser estudadas e trabalhadas. A tabela (nº5) que se segue representa a matriz win-win para um programa de voluntariado empresarial, através das motivações dos funcionários.

TABELA 5

Motivações para o voluntariado adaptado ao voluntariado empresarial

<u>Função</u>	<u>Implicações para o programa</u>	<u>Benefícios - Colaboradores voluntários</u>	<u>Benefícios - Organização</u>
<u>Valores</u>	Tarefas relacionadas com valores de referências éticas.	- Ser um bom cidadão; - Experiência; - Sentido de um propósito.	- Cumprimento dos requisitos da responsabilidade social empresarial.
<u>Compreensão</u>	- Permitir que os colaboradores adquiram experiência em novos campos de atividade.	- Aquisição de novas competências; - Abertura da mente.	- Enriquecimento do trabalho; - Formação de colaboradores.
<u>Reforço</u>	- Permitir que os colaboradores se reunam num ambiente de trabalho desconhecido; - Destacar o trabalho em equipa; - Feed-back com os beneficiários.	- Rede social; - Crescimento pessoal; - Sensação de propósito; - Autoeficácia.	- Evento de equipa; - Consolidação de equipas; - Personalidades equilibradas.
<u>Carreira</u>	- Recompensar os trabalhadores voluntários; - Imagem pública do trabalho em equipa dos colaboradores; - Oferta de projetos de desenvolvimento pessoal.	- Melhora o <i>curriculum vitae</i> .	- Melhor imagem; - Colaboradores mais hábeis; - Oportunidades de recrutamento e seleção.
<u>Social</u>	- Criação de listas públicas com participantes importantes para legitimar o programa.	- Sentido de pertença a um grupo.	- Fortalecimento corporativo; - Melhor comunicação; - Solucionar problemas.
<u>Proteção</u>	- Destaque das diferenças entre o trabalho da organização e o trabalho voluntário.	- Reforça os recursos contra o absentismo; - Reforça o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.	- Promoção equilibrada dos colaboradores; - Redução das paragens no tempo de trabalho.

Fonte: adaptado de van Schie, 2011

Conclui-se com esta tabela (nº5) que o programa de voluntariado empresarial oferece uma alternativa às tarefas diárias. Isto poderá permitir que os colaboradores abram as suas mentes e adquiram novas competências que podem ser aplicadas em diferentes departamentos da organização (van Schie, 2011). O autor adaptou a tabela das motivações, pois assume que o voluntariado e o voluntariado empresarial são parcialmente equivalentes. Por exemplo, na função carreira é necessário mudar o foco, quando transferido para o ambiente de trabalho. Os valores poderão ser de diferente compreensão entre os dois tipos de voluntariado.

Em resumo, os indivíduos que desenvolvem ações/atividades de voluntariado possuem as mais variadas motivações que originam um conjunto de benefícios para si, para outros e para a comunidade onde estão inseridos. Estas motivações levam à satisfação e ao bem-estar geral dos colaboradores, tema que será abordado no ponto seguinte.

3.3. Satisfação, felicidade e bem-estar geral

Ao fazer a revisão bibliográfica, foram encontradas diversas investigações, onde vários autores afirmam que as motivações resultantes das ações/atividades de voluntariado estão positivamente associadas com a satisfação e o bem-estar do indivíduo. Por exemplo, Morrow-Howell et al. (2003), Greenfield e Marks (2004) e Wu, Tang e Yang (2005) referem que o trabalho voluntário está diretamente associado à maior satisfação com a vida e ao bem-estar geral, e que um maior envolvimento com o voluntariado também está relacionado com esses sentimentos.

As ações/atividades de voluntariado empresarial contribuem para uma sociedade mais justa e equitativa, sendo importante não apenas para os beneficiários destas práticas, mas também para os indivíduos que doam o seu tempo, *know how* e *skills*. Visam contribuir para uma sociedade mais equilibrada. Da mesma forma que a pessoa singular tira partido das atividades de voluntariado, as organizações por sua vez também são beneficiadas, pois é verificada uma estreita relação entre a satisfação no trabalho voluntário e o volume de negócios (Watson & Abzug, 2005).

Ao constatar as várias definições existentes na literatura, impõe-se colocar a pergunta:

- O que se entende por satisfação com as atividades de voluntariado? Andrade (2001) afirma que a satisfação não é mais que um prazer que resulta da realização do que se espera e do que se deseja. Contudo, a satisfação sentida pelos voluntários pode ser explicada, em grande parte, pelo uso de recompensas simbólicas e várias formas de reconhecimento (Farrell, Johnson & Twynam, 1998). Já, Ferreira, Proença e Proença, (2011b) defendem que o recrutamento e formação podem influenciar a satisfação dos voluntários.

Ferreira, Proença e Proença (2011b), acrescentam ainda que a satisfação é um fator primordial na retenção de voluntários. Neste sentido, surge a necessidade de em primeiro lugar criar processos de recrutamento e formação, para que a qualidade do trabalho voluntário seja verificada. Em segundo, é necessário esclarecer que o recrutamento tem como objetivo a seleção para atrair e reter os indivíduos que serão futuros voluntários. Por último, é necessário argumentar que a formação é um mecanismo que instrui o voluntário em aspetos específicos, relacionados com as aptidões e comportamentos fundamentais para realizar o seu trabalho voluntário (McCurley citado em Ferreira, Proença & Proença, 2011b).

Do mesmo modo, Silverberg et al, citados em Ferreira, Proença & Proença (2011b) consideram útil a avaliação da satisfação dos voluntários e a obtenção de medidas de satisfação dos mesmos, com o objetivo de se perceber se as suas necessidades estão a ser atendidas.

Uma grande percentagem dos voluntários valorizam as recompensas, querendo que o seu trabalho seja apreciado (Hsieh, Curtis & Smith, 2007), e alguns apreciam um reconhecimento mais formal, por parte das organizações (Brudney citado em Ferreira, Proença & Proença, 2011b). Assim, o facto de o voluntário ser distinguido, é algo muito importante (Holmberg & Söderlung, 2005), tal como o recrutamento, a formação e a recompensa podem influenciar o seu desempenho na organização (Ferreira, Proença & Proença, 2008).

Ferreira, Proença e Proença (2011b) elaboraram um estudo, recorrendo a uma amostra de 76 voluntários hospitalares. Estes voluntários pertenciam a organizações sem fins lucrativos. Foi então utilizada a escala SHRM - Satisfaction with Human Resource Management (Jiménez, Fuertes e Abad, 2009; Silverberg, Marshall e Ellis, 2001) para mensurar a satisfação dos voluntários com os órgãos de gestão de recursos humanos.

Com este estudo concluiu-se que as práticas da gestão de recursos humanos, recrutamento, formação e benefícios podem influenciar a satisfação dos voluntários. Nesta investigação, a formação é apontada como o fator com mais relevo para a satisfação do voluntário (Ferreira, Proença & Proença, 2011b).

As atividades de voluntariado estão ligadas não apenas à satisfação, mas também ao bem-estar e à felicidade dos voluntários. A felicidade pode ser interpretada como uma emoção básica, caracterizada por um estado emocional positivo, juntamente com um sentimento de bem-estar e prazer (Ferraz, Tavares & Zilberman, 2007). Por sua vez, Mogilner, Aaker e Kamvar (2011) afirmam que a felicidade é flexível, isto é, ora existe em determinados momentos, ora está

presente ao longo da vida. Para, Gilbert (2006), a felicidade é muito subjetiva e tem significados diferentes para cada indivíduo, mas a maioria dos indivíduos são capazes de classificar os seus níveis de felicidade e satisfação com a sua vida (Lyubomirsky & Lepper, 1997).

Lyubomirsky e Lepper (1997) estudaram a capacidade de autoclassificação da felicidade e bem-estar dos indivíduos, através da escala de felicidade subjetiva (Subjective Happiness Scale - SHS). Esta escala foi testada e validada na sua investigação, permitindo avaliar, de forma subjetiva e global, os níveis de felicidade. A escala da felicidade subjetiva possui quatro perguntas que têm como objetivo medir os níveis de felicidade, avaliando a parte afetiva e cognitiva do indivíduo.

Num outro estudo, Thoits e Hewitt (2001) afirmam que o voluntariado pode contribuir para a diminuição do *stress* psicológico e para reduzir as suas consequências negativas. Tal circunstância aumenta a satisfação com a vida, a vontade de viver e ainda reduz os sintomas de depressão e ansiedade. A este propósito, Mostyn citado em Wei et al. (2011) afirma que o voluntariado poderá ajudar a reduzir o sentimento de solidão, a depressão e outras formas de privação emocional. Dentro deste tema, Souza (2007) afirma que a alegria, a felicidade, a amizade, a qualidade de vida e a saúde podem ser benefícios que resultam da realização de ações/atividades de voluntariado.

Em síntese, o voluntariado gera diversos benefícios, não só para as instituições e organizações que são apoiadas, mas também para os próprios voluntários que doam o seu tempo em prol dos mais necessitados, contribuindo para uma sociedade justa e com menor desigualdade. Conclui-se ainda, que colaboradores motivados são mais satisfeitos e felizes, podendo desenvolver melhor as suas competências em projetos de voluntariado empresarial.

4. Síntese conclusiva

Após a revisão bibliográfica, conclui-se que o voluntariado empresarial assume, nos dias de hoje, uma importância acrescida para as organizações. O capítulo começou por fazer uma síntese sobre o conceito de voluntariado e respetiva evolução histórica. É abordado o voluntariado empresarial onde é importante referir, que é cada vez mais comum, as organizações recorrerem a projetos de voluntariado empresarial, pois estes servem de imagem de marca de uma empresa socialmente responsável. Ainda, neste ponto, são apontadas as potencialidades que estão afetas ao voluntariado empresarial, onde se reconhecem as inúmeras vantagens da implementação neste tipo de projetos, sendo a principal a de melhorar a imagem e potencializar a marca da organização.

Em Portugal, ainda há um longo caminho a percorrer ao nível do voluntariado empresarial, visto que nem todas as organizações se preocupam com o tema da responsabilidade social empresarial.

O segundo ponto faz referência ao alinhamento estratégico entre o voluntariado empresarial, enquadrado na política de responsabilidade social empresarial e o negócio da organização. Este é um ponto de extrema importância, pois reflete a relevância deste alinhamento. É demonstrado ainda, como as organizações podem maximizar o potencial dos seus programas de voluntariado empresarial, alinhando a estratégia de negócio à política de voluntariado empresarial da organização.

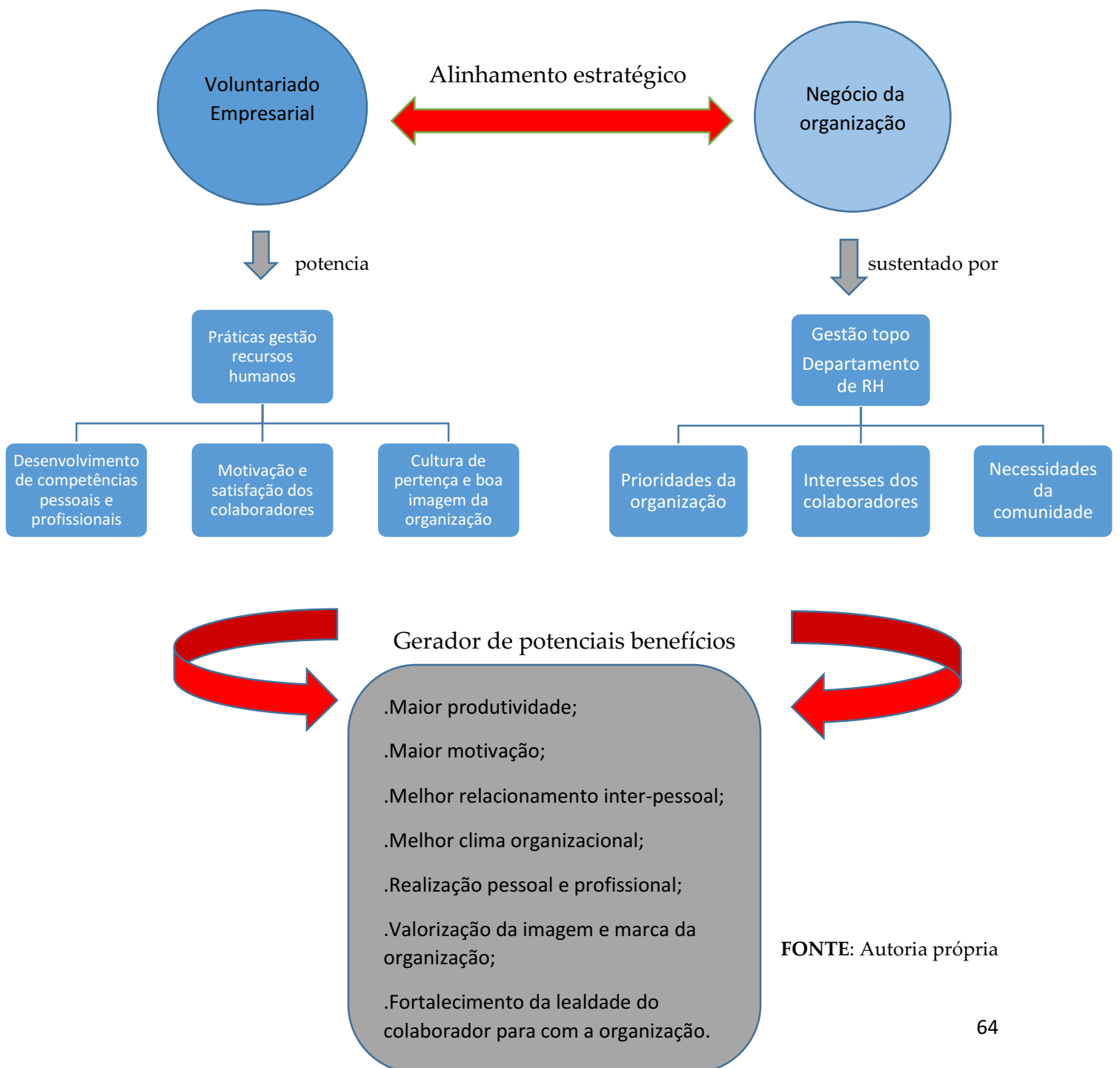
O último ponto faz referência ao voluntariado empresarial como potenciador das práticas de recursos humanos onde se explora: o envolvimento dos colaboradores em programas de voluntariado empresarial, como podem ser desenvolvidas competências para os colaboradores com este tipo de programas,

quais as motivações que levam os colaboradores a exercerem atividades/ações de voluntariado e, ainda, relacionar as motivações com a sua satisfação e felicidade.

Para se entender a importância do ponto 2 e 3 deste primeiro capítulo, elaborou-se um esquema (figura 9) onde os vários interesses se alinham.

FIGURA 9

Alinhamento estratégico



Conclui-se, reforçando a ideia de que o programa de voluntariado empresarial tem de estar alinhado com as especificidades de cada empresa, pois permitirá obter resultados bastante positivos, ao nível dos colaboradores, da comunidade e da própria organização.

Este enquadramento teórico irá fazer de ponte com o capítulo seguinte, pois com o levantamento biográfico será possível coordenar os resultados obtidos na parte empírica.

Capítulo II – Estudo empírico

Após concluída a revisão da literatura, e tendo em conta os conceitos estudados e analisados, pretende-se com este segundo capítulo, apresentar uma proposta de modelo de gestão de voluntariado empresarial na Schmitt-Elevadores, Lda, alinhada com a estratégia de negócio da organização. Para tal será necessário demonstrar, através de resultados estatísticos, os quais irão permitir no final do capítulo, elaborar uma proposta de voluntariado empresarial.

O capítulo está dividido em 9 pontos essenciais que se consideram importantes para a investigação.

No ponto 1, é apresentada a operacionalização do estágio curricular. A operacionalização consiste em demonstrar o historial através de um cronograma.

O ponto seguinte explica as questões de investigação, bem como os objetivos e hipóteses.

No ponto 3, apresenta-se a metodologia de estudo utilizada, legitimando as questões científico-metodológicas.

É feita a caracterização da organização (ponto 4) em relação, ao setor, à sua estrutura organizacional, estratégia da organização e ainda uma breve referência aos recursos humanos da Schmitt-Elevadores, Lda.

No ponto 5, é apresentado o método de recolha de dados. É também efetuada a caracterização da amostra, explica-se como os dados foram obtidos e a sustentação das variáveis utilizadas no questionário.

O ponto 6 transporta-nos para a descrição do questionário, onde se apresentam os resultados obtidos e se testam as hipóteses, inicialmente formuladas.

No ponto 7, é feita a análise dos resultados obtidos, através dos procedimentos estatísticos realizados no ponto anterior. Estes resultados do questionário serão

cruzados com as informações recolhidas na revisão bibliográfica, para que se possam extrair conclusões e sugestões passíveis de serem implementadas.

No ponto 8, é feita a conclusão deste segundo capítulo, onde se analisam os resultados obtidos a partir do questionário e das respetivas entrevistas.

Por último, o ponto 9, apresenta uma proposta de modelo de gestão de voluntariado empresarial para a Schmitt-Elevadores, Lda, para poder ser integrado na política de responsabilidade social empresarial, alinhado com a estratégia de negócio da organização.

1. O trabalho final de mestrado no contexto do estágio curricular

O cronograma apresentado na página 69 (ponto 1.1), representa a operacionalização do estágio desde o processo de integração e acolhimento na Schmitt-Elevadores, Lda, bem como todas as atividades desenvolvidas na organização.

1.1. Operacionalização do estágio curricular

O estágio teve início no dia 1 de setembro de 2014, na sede da Schmitt-Elevadores, Lda, no Porto. As primeiras semanas revelaram-se importantes para a integração na organização. No primeiro dia, denominado dia de acolhimento e integração, foram apresentados, um por um, todos os colaboradores que operam na parte dos escritórios da Schmitt-Elevadores, assim como os respetivos chefes de seção de ambas as fábricas. Foi dada a oportunidade de conhecer as instalações da organização através de uma visita guiada, onde se pôde compreender a dinâmica organizacional. Todos os colaboradores se mostraram

afáveis o que permitiu concluir, desde logo, o bom clima organizacional da empresa.

O primeiro mês revelou-se importante no processo de aculturação do estagiário/investigador. Este processo serviu para conhecer rotinas e hábitos, implementados na organização, e clarificar junto de colegas/superiores hierárquicos quais os costumes da Schmitt-Elevadores, Lda.

Na primeira semana de estágio, teve lugar uma reunião entre o estagiário/investigador e o responsável do departamento de qualidade, ambiente e segurança, onde se traçaram os objetivos para os nove meses seguintes. O ponto de partida foi a norma SA8000^[1], de responsabilidade social. A Schmitt-Elevadores, Lda tem o objetivo de implementar esta norma, e para tal necessita de se preparar para a materialização da mesma. Nos primeiros 6 meses de estágio foi pedida a elaboração de um “Manual de Responsabilidade Social”. Este seria composto por duas partes: uma documental e outra operacional. Para a primeira foi necessário fazer um levantamento da bibliografia existente, ao nível da responsabilidade social empresarial e da norma SA8000¹

Foi feita também uma revisão à legislação em vigor sobre o tema, e ainda uma revisão profunda das boas práticas de responsabilidade social empresarial.

Na componente operacional foram verificados os passos para a certificação e os custos associados à implementação da norma. Foi feito ainda um estudo profundo no terreno sobre as práticas de responsabilidade social empresarial, já incutidas na empresa, e identificadas as práticas inexistentes, as quais seria importante adquirir.

Paralelamente a este manual foram elaborados outros documentos considerados necessários para a certificação da norma, nomeadamente: o código

¹ A SA8000 é uma norma internacional de avaliação da responsabilidade social para as organizações empresariais, baseada em convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e em outras convenções das Nações Unidas (ONU). Foi desenvolvida, em outubro de 1997, pelo Conselho das Prioridades Económicas (CEPAA), ligada à ONU, reunindo ONG, organizações e

de ética e de conduta da organização, o código de conduta para fornecedores e as diretrizes contra a discriminação sexual e assédio.

Nos últimos 3 meses do estágio curricular foi pedido, por parte da Schmitt-Elevadores, Lda, que se elaborasse uma proposta de um modelo de gestão de voluntariado empresarial. Com este pedido surgiu também a oportunidade de desenvolver uma investigação da qual resulta este TFM. Estes últimos meses foram preenchidos com a execução de várias tarefas, como: a criação de um questionário, o levantamento dos resultados do questionário aplicado aos colaboradores, e ainda a elaboração de entrevistas.

A seguir apresenta-se o cronograma do estágio curricular (figura 10), onde se encontram as tarefas que foram desenvolvidas.

FIGURA 10

Cronograma do estágio curricular

Tarefas /Meses	Cronograma Estágio Curricular									
	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	
Acolhimento e integração										
Definição dos objetivos de estágio										
Manual de responsabilidade social										
Código de ética e de conduta										
Código conduta para fornecedores										
Diretrizes contra a discriminação e assédio										
Proposta de projeto de voluntariado empresarial										
Observação participante										
Análise de documentos internos										
Entrevistas										
Questionário										

2. Questões de investigação, objetivos e hipóteses

Na sequência do pedido de elaboração de um programa de voluntariado empresarial formularam-se as questões de investigação que foram desenvolvidas, que traduzem os objetivos que se esperam com este TFM. Na sequência da operacionalização destes objetivos são elaboradas hipóteses, que permitem a sua consecução.

2.1. Questões de investigação

O tema do trabalho final de mestrado “Proposta de um modelo de gestão de voluntariado empresarial para a Schmitt-Elevadores, Lda” teve como ponto de partida as práticas de mecenato e filantropia, já realizadas pela empresa.

Para dar início ao estudo de caso, considerou-se pertinente a criação de perguntas de partida que ajudassem a circunscrever a área de atuação do tema. Percebeu-se desde cedo, que este tema possui uma diversidade enorme de conceitos, pelo que se optou por enquadrar o tema do voluntariado empresarial no âmbito das pequenas e médias empresas.

Surge então uma questão de investigação principal, sustentada numa parte teórica e numa componente empírica deste TFM.

- Que proposta de modelo de gestão de voluntariado empresarial tendo em conta as especificidades da Schmitt-Elevadores, Lda?

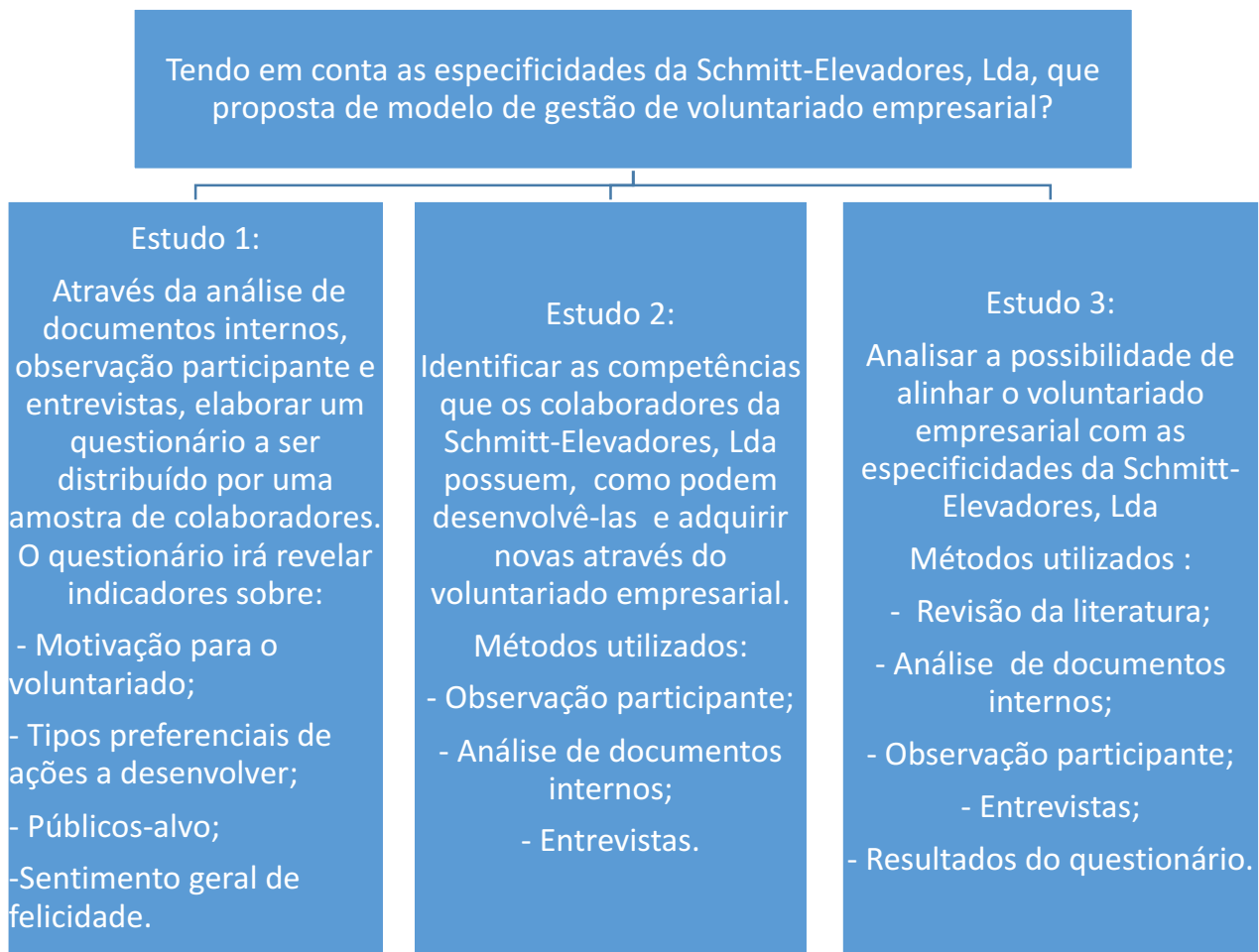
Esta questão pode ainda ser dividida em sub-questões mais específicas e orientadas para o estudo deste caso:

- Que motivações os colaboradores valorizam na escolha de práticas de voluntariado empresarial?
- Que tipo de competências podem ser desenvolvidas ao nível do voluntariado empresarial?
- Como construir o alinhamento estratégico entre o voluntariado empresarial e as especificidades e opções estratégicas da empresa?

Para responder a estas interrogações, é necessário realizar vários estudos como demonstra o quadro seguinte (figura 11):

FIGURA 11

Quadro conceptual dos estudos realizados



FONTE: Autoria própria

2.2. Objetivos

Os fios condutores, traduzidos em objetivos, que serviram de guia ao estudo apresentado são:

Objetivo 1 – Analisar a bibliografia, a caracterização do contexto/caso e a observação participante que sustenta o tema de estudo.

Este objetivo teve como missão enquadrar o estudo na bibliografia já existente.

Tem como objetivos específicos:

- identificar conceitos chave como, voluntariado e voluntariado empresarial;
- analisar as potencialidades e limitações do voluntariado empresarial;
- caracterizar o voluntariado empresarial em Portugal;
- perceber a relação entre voluntariado empresarial e a gestão de recursos humanos;
- analisar o voluntariado empresarial como “bandeira” da política de responsabilidade social empresarial;
- estudar a possibilidade do voluntariado empresarial (política de responsabilidade social empresarial) estar alinhado com as especificidades da organização;
- tirar conclusões sobre a observação participante do estagiário/investigador, em contexto normal de trabalho;
- recolher opiniões das entrevistas sobre o tipo de programa que se pretende desenvolver.

Objetivo 2 – Identificar as motivações que levam os colaboradores a exercer práticas de voluntariado empresarial.

Com o segundo objetivo pretende-se perceber as razões e disponibilidade dos colaboradores para exercerem ações de voluntariado empresarial.

Tem como objetivos específicos:

- verificar o passado histórico dos colaboradores ao nível do voluntariado;
- identificar/analisar as motivações para o voluntariado empresarial;
- caracterizar os elementos que facilitam e/ou inibem a participação em ações voluntárias;
- compreender as motivações que podem levar os colaboradores voluntários a doar o seu tempo livre a estas ações/atividades de voluntariado empresarial;
- comparar a motivação dos colaboradores para o voluntariado com o seu nível geral de felicidade;
- identificar o público-alvo com quem os colaboradores preferem trabalhar, e que tipo de ações gostariam de desenvolver;
- perceber que tipo de atividades os colaboradores pretendem desenvolver ao nível do voluntariado empresarial.

Objetivo 3 – Identificar as competências que podem ser desenvolvidas pelos colaboradores ao participarem neste tipo de projetos.

Com este objetivo pretende-se demonstrar as competências desenvolvidas pelos colaboradores, tanto a nível pessoal como profissional, ao participarem em atividades/ações de voluntariado empresarial.

A metodologia para este objetivo é realizada através da:

- análise das entrevistas realizadas a chefias de departamento;
- observação participante em contexto real de trabalho, ao analisar as competências já existentes pelos colaboradores nos seus postos de trabalho;
- análise de documentos internos da organização;
- revisão bibliográfica sobre as competências que podem ser desenvolvidas por meio de projetos de voluntariado.

Objetivo 4 – Perceber, se com os resultados obtidos é possível apresentar uma proposta de um modelo de gestão de voluntariado empresarial.

Este último objetivo pretende encontrar uma proposta de modelo ajustada à realidade da Schmitt-Elevadores, Lda com base nos resultados obtidos através do questionário e entrevistas.

Tem como objetivos específicos:

- compreender, através da observação participante e análise de documentos internos, que conclusões se podem retirar para o alinhamento estratégico;
- saber que linhas orientadoras se podem retirar das entrevistas realizadas;
- analisar as motivações dos colaboradores da Schmitt-Elevadores, Lda, através dos resultados obtidos no questionário;
- identificar o tipo de voluntariado empresarial a desenvolver na empresa;
- ajustar as atividades de voluntariado e o tipo de público, de acordo com a preferência dos colaboradores;
- identificar as competências que podem ser desenvolvidas pelos colaboradores que exercem voluntariado e que possam ser aplicadas no seu posto de trabalho;
- alinhar estrategicamente a proposta de voluntariado empresarial com a especificidades da Schmitt-Elevadores, Lda.

Para dar resposta aos objetivos traçados é necessário encontrar instrumentos que nos permitam alcançar as metas estabelecidas. O objetivo 1 será respondido a partir, da revisão bibliográfica, das entrevistas para recolha e suporte de base de informações sobre o projeto, da caracterização do contexto e da observação participante, realizada durante o estágio curricular. Para responder ao objetivo 2, foi realizado um questionário a uma amostra de 83 colaboradores da Schmitt-

Elevadores, Lda. Através dos resultados do questionário, foi necessário formular hipóteses que nos permitam identificar resultados concretos para esta investigação. O objetivo 4 tem por base os resultados obtidos dos objetivos 1,2 e 3. Com estes resultados será possível ajustar a estratégia de negócio ao voluntariado empresarial, retirando vários benefícios para a organização, colaboradores e comunidade onde a Schmitt-Elevadores, Lda está inserida.

2.3 Hipóteses

Para alcançar alguns dos objetivos deste trabalho final de mestrado, é importante colocar hipóteses que irão ser objeto de estudo, e para as quais se pretende encontrar resposta. Com o intuito de responder ao objetivo 2 foram traçadas as seguintes hipóteses:

H1 - Existem diferenças significativas na importância atribuída às diferentes motivações para o voluntariado?

H2 - Existem diferenças significativas nas motivações para o voluntariado, entre os voluntários do género masculino e feminino?

H3 - Existem diferenças significativas nas motivações para o voluntariado, entre os mais jovens e os mais velhos?

H4 - As motivações para o voluntariado estão positivamente relacionadas com o sentimento de felicidade dos voluntários?

H5 - A importância atribuída à implementação de um programa de voluntariado empresarial na Schmitt, em horário normal ou fora do horário normal, relaciona-se com as motivações para o voluntariado?

H6 - As motivações para o voluntariado e a felicidade e bem-estar diferem, de forma significativa, entre os colaboradores que já exerceram ações de voluntariado e os que nunca exerceram?

Passemos de seguida (ponto 3) à caracterização e legitimação das opções científico-metodológicas que orientaram a realização deste estudo.

3. Abordagem metodológica

Neste ponto foram abordadas as metodologias utilizadas na execução do estudo de caso. Estas metodologias permitem clarificar os objetivos que se pretendem alcançar, bem como compreender a razão da escolha de determinados métodos e ferramentas utilizadas.

O ponto 3 encontra-se dividido em 2 partes. O ponto 3.1 tem a missão de operacionalizar e legitimar os métodos utilizados no estudo caso.

No ponto 3.2 são descritos os testes de fiabilidade que foram feitos, para serem obtidos resultados reais.

O processo metodológico levado a cabo nesta investigação, como já referido anteriormente, constituiu-se como um estudo de caso. Este tem como objetivo a aquisição de conhecimento acerca de um fenómeno, a partir do estudo intenso de um único caso (Ventura, 2007). Neste estudo o alvo da investigação foi a empresa Schmitt-Elevadores, Lda.

Para Coutinho e Chaves (2002), um estudo de caso consiste num plano de investigação, exclusivamente dedicado a um caso com cinco características chave:

- sistema limitado, sendo as fronteiras limite as adstritas ao sistema a ser estudado;
- focado numa unidade;
- holístico;
- a investigação decorre em ambiente natural;
- multiplicidade na recolha de dados: observação direta, inquéritos, entrevistas e outros.

O estudo de caso considera a unidade de análise como um todo, quer ele seja composto por uma única unidade indivisível ou por um conjunto de unidades inter-relacionadas entre si (Fidel, 1984). No presente estudo, a empresa Schmitt-Elevadores, Lda foi considerada a unidade de análise, e esta incidiu sobre os seus colaboradores.

Segundo Coutinho e Chaves, o tipo de estudo de caso utilizado foi o estudo de caso intrínseco, no qual o investigador procura uma melhor compreensão de um caso particular que contenha, em si mesmo, o interesse da investigação.

Relativamente à metodologia aplicada neste estudo de caso, optou-se por uma lógica de natureza predominantemente quantitativa, em que se utilizaram os seguintes métodos para a sua concretização:

- análise documental;
- observação participante;
- entrevistas;
- questionário.

Os métodos quantitativos têm como base a compreensão métrica dos fenómenos e reduzem o seu estudo a parâmetros numéricos, que com um certo grau de confiança, procuram traduzir a realidade dos acontecimentos (Mesquita, 2013). Deste modo, a utilização de métodos quantitativos é aconselhável, quando o fenómeno não é desconhecido e já foi observado sob vários pontos de vista, permitindo reduzir efeitos de paralaxe, uma vez que o investigador possui dados provenientes de outros investigadores que já abordaram o fenómeno e o estudaram (Hill & Hill, 2009).

Neste estudo foram utilizadas duas componentes da abordagem quantitativa: a análise exploratória e inferencial.

A análise exploratória teve como propósitos a descrição da amostra e apresentação das medidas descritivas das variáveis de interesse deste estudo.

Este tipo de análise refere-se, à recolha, apresentação, análise e interpretação de dados numéricos sob a forma de instrumentos adequados, como: tabelas, gráficos e indicadores numéricos (Reis, 2008). Para Gageiro (2008) existem várias estratégias de exploração de dados.

O primeiro passo consiste na inspeção visual da base de dados, pois não é de todo incomum encontrar erros de introdução que podem constituir sérios problemas, caso passem despercebidos (Pestana & Velosa, 2010).

O passo seguinte prende-se com a apresentação das medidas descritivas relativas às variáveis em jogo, de forma compreensível e visualmente apelativa, muitas vezes em tabelas ou sob a forma de gráficos (Gageiro, 2008). Pelo facto das análises exploratórias recorrerem ao cálculo de medidas sumárias, de tendência central e outras, é inevitável a perda de informação (Pestana & Velosa, 2010). O desafio está em apresentar um conjunto de estatísticas que descrevam os dados, de forma sumária e apelativa, sem que haja perda importante de informação (Tufte, 2001). Quanto mais parcimoniosa for a análise, maior o risco de viés, pois corre-se o risco de apresentar apenas uma parte do fenómeno. Por outro lado, quanto mais abrangente for a análise mais confusa e menos informativa esta se torna (Tufte, 2001). O equilíbrio entre estas duas forças é essencial para a construção de uma boa análise exploratória (Mesquita, 2013).

Neste estudo a análise exploratória teve duas fases, conforme sugestão de Pestana e Velosa (2010):

- pesquisa visual e depurativa, na procura de erros na introdução de dados;
- cálculo de estatísticas descritivas e apresentação da informação, de forma sumária e visualmente apelativa.

A pesquisa de erros de introdução de dados foi realizada com base na inspeção visual da base de dados, construída em ambiente SPSS e também pela análise de frequências de todas as variáveis presentes na base de dados, em busca de valores

fora do espectro de respostas aceitáveis. Todos os valores encontrados que foram confirmados como, erros de digitação, foram corrigidos, com base na informação presente nos questionários em papel, preenchidos pelos inquiridos.

Para a apresentação das estatísticas descritivas, foram calculadas frequências absolutas (n) e relativas (%), médias e desvios padrão. Nas variáveis nominais foram calculadas frequências absolutas e relativas, e nas variáveis quantitativas foram calculadas médias e desvios padrão.

A análise inferencial, também realizada neste estudo, teve como objetivo o cálculo de estatísticas de teste, capazes de medir a capacidade de generalização dos resultados.

Uma das grandes vantagens dos métodos quantitativos é possuírem capacidade de generalização, pelo facto de assentarem em metodologias estatísticas (Hill & Hill, 2009).

A análise inferencial teve como objetivo principal extrapolar e tirar conclusões para além da amostra, em si, na tentativa de generalizar os resultados encontrados. Esta generalização é feita, tendo como ponto de chegada a população. Este processo, no entanto, não está isento de limitações e é muito difícil extrapolar sem cometer erros de viés associados às características da amostra, que muitas vezes não reflete a realidade da população (Maroco, 2003). Os vieses na extrapolação dos resultados estão muitas vezes, relacionados com dificuldades no processo de recolha aleatória da amostra, uma vez que é muito moroso e dispendioso recolher grandes quantidades de dados, de forma exclusivamente aleatória (Pestana & Gageiro, 2008). A solução passa muitas vezes por adotar um processo amostral por conveniência, rápido e eficaz, mas com viés associado à extrapolação de resultados (Pestana & Gageiro, 2008). Neste estudo a amostra recolhida corresponde a cerca de 21.61% da população total de trabalhadores da Schmitt-Elevadores.

3.1. Estudo de caso: etapas, métodos e técnicas

Apesar do estágio curricular ter decorrido de 1 setembro de 2014 a 31 maio de 2015, a investigação realizada no âmbito do trabalho final de mestrado decorreu entre março e outubro de 2015. Nesta parte pretende-se descrever o processo de realização das várias etapas que foram mobilizadas para efetuar o estudo de caso.

A componente teórica está presente ao longo do TFM permitindo que existisse uma melhor estruturação do pensamento do estagiário/investigador e da estrutura do trabalho final de mestrado.

Inicialmente, o estudo empírico caracterizou-se, pela análise documental e pela observação participante onde foi possível, observar hábitos e rotinas da organização, conformidades e práticas responsáveis já desenvolvidas.

A análise documental permitiu recolher a informação que poderia ser necessária e útil para a materialização do TFM. Foi possível aceder a documentos internos importantes para uma melhor investigação, como por exemplo: os relatórios de contas e as tabelas de dados com informações sobre os colaboradores, o manual de acolhimento, o manual dos “Princípios de Liderança e Gestão da Schmitt-Elevadores, Lda” e a brochura de apresentação da organização. O estágio curricular teve bastante investigação documental, desde o manual de responsabilidade social até à proposta de projeto de voluntariado empresarial onde se fez um forte levantamento bibliográfico sobre: conceitos, práticas, legislação, direito do trabalho, entre outros.

A observação participante consistiu em observar, *in loco*, quais as práticas já realizadas no âmbito da responsabilidade social empresarial. Esta observação assumiu uma grande importância, porque se pôde perceber quais as grandes lacunas que existem ao nível da gestão de práticas da responsabilidade social empresarial, e por outro lado, aquelas práticas que já estavam conformes para poder propor ações de melhoria.

Também foi possível identificar as enúmeras competências que os colaboradores possuem nos seus postos de trabalho, analisando-as com o objetivo de as melhorar e contribuir para a aquisição de outras.

Foram realizadas entrevistas a alguns responsáveis de departamento da Schmitt-Elevadores, Lda, com o objetivo de se recolherem opiniões em relação ao voluntariado empresarial, e de que forma este poderia ser implementado na organização. As duas entrevistas feitas aos responsáveis de departamento foram semi-estruturadas e não tratadas. Apenas se pretendeu perceber as perspetivas e opiniões individuais de cada interveniente, para que a investigação chegasse a resultados mais sustentados. As respostas serviram para apoiar nas decisões sobre o questionário utilizado, que permitiu recolher dados para a conceção da proposta de voluntariado empresarial na Schmitt-Elevadores, Lda. No contexto desta investigação, as entrevistas não foram tratadas especificamente quanto à sua análise de conteúdo, pelo que não se pode afirmar diretamente, que o estudo possui abordagem qualitativa. No entanto, revelou-se importante perceber o que é a abordagem qualitativa, pelo que se efetuou uma revisão bibliográfica sobre esta metodologia utilizada em estudos de caso.

Através destes métodos utilizados foi possível elaborar um questionário com escalas já validadas anteriormente, com o objetivo de perceber quais as motivações dos colaboradores da Schmitt-Elevadores, Lda, a fim de realizarem ações de voluntariado empresarial. Foi feito um tratamento estatístico dos resultados obtidos no questionário sobre as motivações e a felicidade e bem-estar dos colaboradores, bem como a caracterização dos recursos humanos da organização.

A realização deste questionário e a respetiva análise e tratamento estatístico dos resultados obtidos assumem bastante importância nesta investigação. É através deste que é possível perceber quais as motivações dos colaboradores para exercerem atividades de voluntariado empresarial; o tipo de atividades que poderão ser desenvolvidas, assim como o respetivo público preferencial. Com o

questionário foi possível mensurar os resultados em relação ao género, à idade e habilitações literárias, bem como relacionar as motivações do voluntário com o seu sentimento de felicidade e bem-estar. O questionário foi realizado na segunda quinzena de abril e nos primeiros dias do mês de maio.

O questionário é determinante para esta investigação. Ele foi elaborado, a partir de escalas já validadas, de acordo com a literatura existente e a realidade da organização. Encontra-se dividido em três partes: a primeira possui questões de ordem sócio-demográfica; a segunda e terceira são compostas por escalas já previamente definidas e testadas, achando-se por bem utilizá-las no questionário. Este foi respondido, presencialmente e em suporte de papel. Após a recolha dos questionários, procedeu-se à sua análise. Foi feita uma base de dados, de origem, onde se puderam escrever todas as respostas do questionário. A base de dados permitiu fazer a análise estatística e tentou responder aos objetivos e hipóteses deste TFM.

Apresenta-se, a seguir, o cronograma (figura 12) do trabalho final de mestrado:

FIGURA 12

Cronograma do TFM

	Cronograma do TFM								
Ações:	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
Enquadramento do tema									
Planeamento estudo caso									
Metodologias a aplicar									
Caracterização organização									
Caracterização dos RH									
Análise documentos internos									
Observação participante									
Revisão literatura									
Entrevistas									
Análise das entrevistas									
Elaboração do questionário									
Aplicação do questionário									
Recolha questionário									
Procedimentos estatísticos									
Verificação e teste das hipóteses									
Análise dos dados									
Discussão dos resultados									
Desenho da proposta									
Entrega do TFM									

3.2. Validade e confiabilidade da pesquisa

Segundo Yin (2010), para estabelecer a qualidade da pesquisa social empírica é necessário realizar 4 testes:

- a) Validade do construto: utilização de medidas operacionais corretas para os conceitos estudados, ou seja, garantir que se a mede o que se deseja;
- b) Validade interna: garantir que as ilações do investigador, baseadas na evidência documental, nos resultados do questionário e das entrevistas, estejam corretas;
- c) Validade externa: definição do domínio onde as descobertas do estudo podem ser generalizadas. No estudo de caso, trata-se de generalização analítica e não estatística;
- d) Confiabilidade: demonstrar que tanto as operações de um estudo, como os procedimentos para a recolha de dados, podem ser repetidas, obtendo-se os mesmos resultados.

TABELA 6

Testes utilizados para a validade e confiabilidade desta investigação

Teste	Objetivo	Procedimento
Validade do construto	Medição correta do que se pretende medir.	Usar várias fontes de evidência. Encadeamento das evidências. Ter informações chave.
Validade interna	Garantir que as ilações do investigador sobre as relações causais estejam corretas.	Realizar a combinação de padrão. Realizar a construção da explanação. Usar modelos lógicos.
Validade externa	Definir o domínio das possíveis generalizações da investigação.	Uso da parte teórica. Uso da lógica da replicação.
Confiabilidade	Garantia de que estes procedimentos podem ser repetidos, obtendo os mesmos resultados.	Usar protocolo do estudo de caso. Desenvolver base de dados.

FONTE: adaptado de Yin, 2010

4. A Schmitt-Elevadores, Lda

Esta seção servirá para caracterizar a Schmitt-Elevadores, Lda enquanto organização. Inicialmente, é feita uma abordagem ao setor dos elevadores (ponto 4.1), de forma a perceber melhor a realidade e o contexto empresarial. A caracterização da Schmitt encontra-se no ponto 4.2. Este surge para enquadrar o TFM e o estagiário/investigador na organização. Os dois pontos seguintes (4.3/4.4) fazem referência à estrutura da organização e à respetiva caracterização dos seus recursos humanos. O último ponto refere-se à estratégia de negócio da Schmitt-Elevadores, Lda, de acordo com a sua visão, missão e valores.

FIGURA 13

Sede da Schmitt-Elevadores, Lda, em Portugal



4.1. Contextualização do setor

Quem acompanha de perto o “mundo” dos elevadores, e tem como tarefa especificar e acompanhar a instalação de equipamentos, depara-se com o crescimento gritante nesta área. Hoje em dia, são incorporadas novas tecnologias

que permitem racionalizar o uso dos equipamentos e diminuir os custos de operação e manutenção (Oliveira, 2012).

De acordo com dados publicados, existem cerca de 6.9 milhões de elevadores à volta do globo, e todos os anos são instaladas cerca de 350 mil novas unidades.

Um elevador é uma instalação permanente, de deslocamento vertical, que acede a dois ou mais níveis, incorporando uma caixa fechada (cabine), cujas dimensões e método de construção permitem o acesso de pessoas e cargas. O elevador movimenta-se sobre guias verticais fixas, ligeiramente semelhantes à deslocação do comboio sobre carris (Oliveira, 2012).

Desde que Elisha Otis inventou os elevadores “seguros”, em 1852, pouco se alterou nos seus princípios de funcionamento, com exceção da substituição do vapor como força motriz pela eletricidade e da ergonomia dos equipamentos de controlo, mudando de comandos analógicos simples para comandos eletrónicos.

4.2. Caracterização da organização

A Schmitt-Elevadores, Lda é uma empresa familiar com 100% de capitais da família Schmitt, fundada em 1861. Atualmente, é gerida pela 6ª geração e dedica-se, à produção, montagem e serviço após venda de elevadores, escadas rolantes e tapetes rolantes: em Portugal, na Alemanha, na República Checa, na Áustria e na Suíça. Engloba 4 unidades de produção, 2 em Portugal e 2 na Alemanha. As 4 unidades já produziram aproximadamente 80000 elevadores.

O volume anual de negócios do grupo aproxima-se dos 150 milhões de euros e, em Portugal, o valor é cerca de 35 milhões.

FIGURA 14

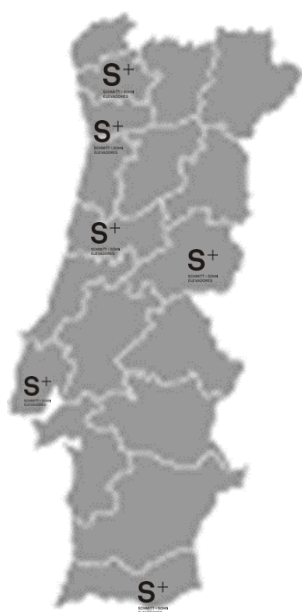
Mercados de atuação Shmitt-Elevadores, Lda



A Schmitt-Elevadores, Lda está em Portugal, desde 1955, e conta com aproximadamente 380 colaboradores divididos da seguinte forma:

FIGURA 15:

Schmitt-Elevadores, Lda, em Portugal



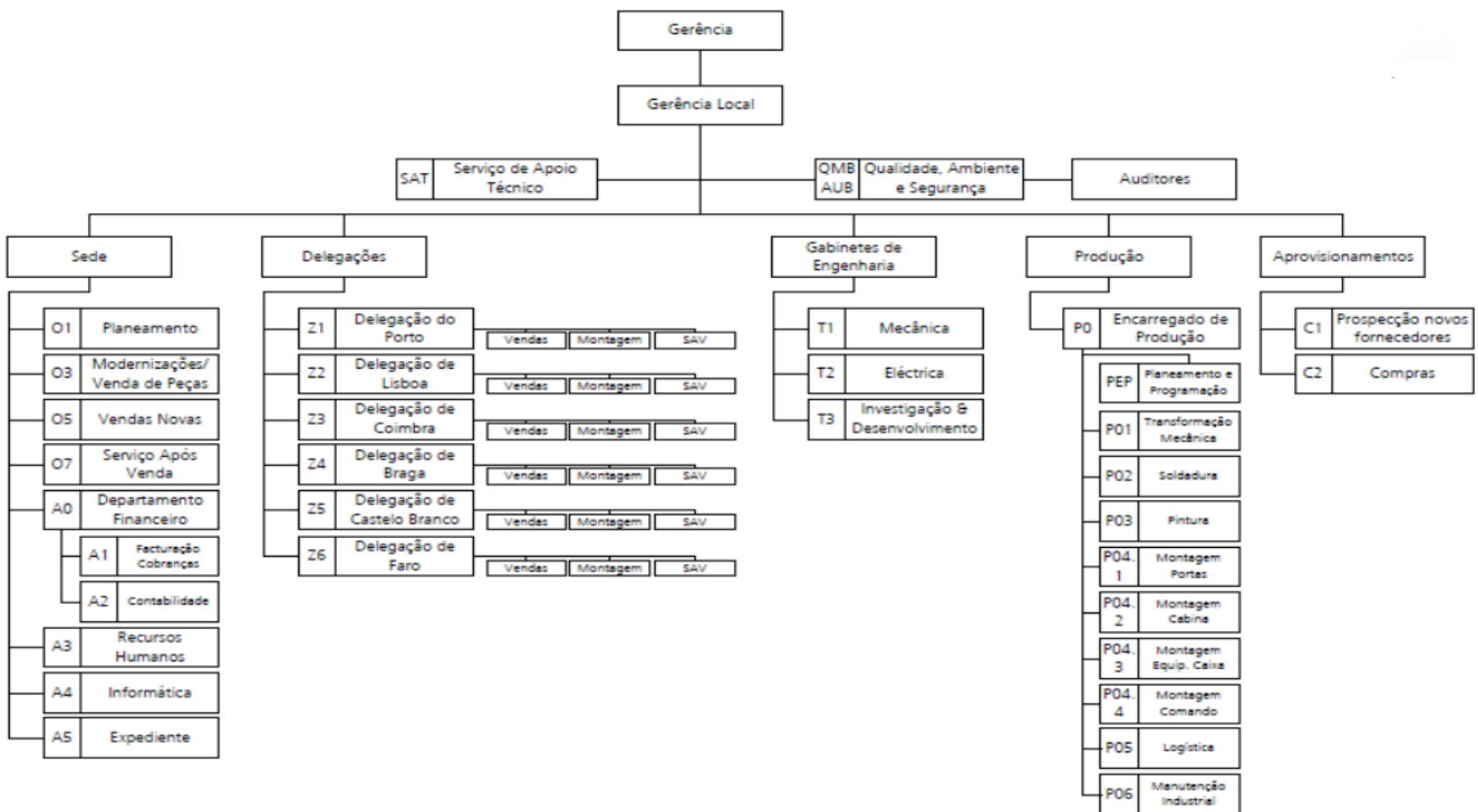
- .Sede (áreas administrativas, unidades de produção e delegação do Porto (Z1));
- .Delegação de Lisboa (Z2);
- .Delegação de Coimbra (Z3);
- .Delegação Braga (Z4);
- .Delegação de Castelo Branco (Z5);
- .Delegação de Faro (Z6);

4.3. Estrutura da organização

A nível de produção, as instalações da Schmitt-Elevadores, Lda dividem-se em 2 unidades fabris, distanciadas por 4 quilómetros, onde são produzidos diferentes componentes do elevador. Na unidade fabril 1, na Rua da Arroiteia-Via Norte, estão localizados os escritórios, gabinetes técnicos e serviços administrativos, bem como, a produção do comando electrónico do elevador, ou seja, toda a parte eléctrica e ainda as oficinas de manutenção. Já na unidade 2, localizada na Rua do Barroco-Leça do Balio, está centrada toda a produção das restantes partes do elevador como, a cabine, portas e equipamento de caixa.

Na figura 16, é apresentado o organograma da Schmitt-Elevadores, Lda, para se perceber melhor a sua estrutura.

FIGURA 16
Organograma Schmitt-Elevadores, Lda



* gentilmente cedido pelo departamento de recursos humanos da Schmitt-Elevadores, Lda

Como já referido, a Schmitt-Elevadores, Lda tem duas unidades de produção, Schmitt 1 e Schmitt 2, respetivamente. Estas estão organizadas pelas seguintes secções:

P01 – transformação mecânica;

P02 – soldadura;

P03 – pintura;

P04.1 – montagem de portas;

P04.2 – montagem cabine;

P04.3 – montagem equipamento de caixa;

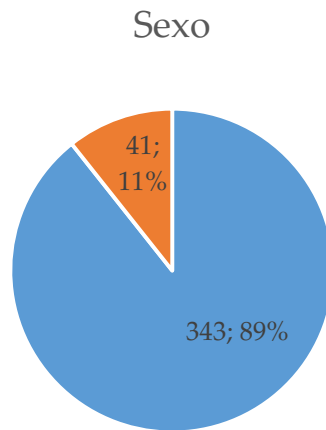
P04.4 – montagem comando.

4.4. Recursos Humanos

A Schmitt-Elevadores, Lda compreende um total de 384 colaboradores. Destes, 343 são do sexo masculino (89%), e apenas 41 colaboradores são do sexo feminino (11%), como retrata o gráfico nº 1.

GRÁFICO 1

Número de colaboradores Schmitt-Elevadores, Lda, por sexo



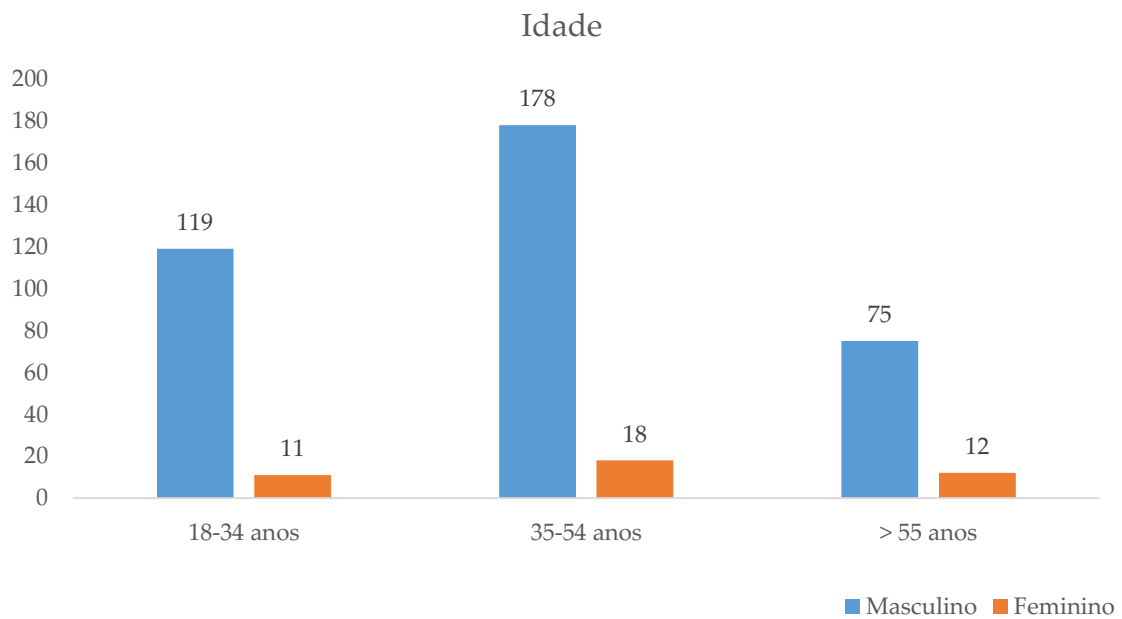
■ Masculino ■ Feminino

*dados gentilmente cedidos pelo departamento de recursos humanos da Schmitt-Elevadores

O gráfico nº 2 apresenta a idade dos colaboradores da Schmitt-Elevadores, Lda por sexo e por grupos.

GRÁFICO 2

Média de idades dos colaboradores da Schmitt-Elevadores, Lda, por sexo

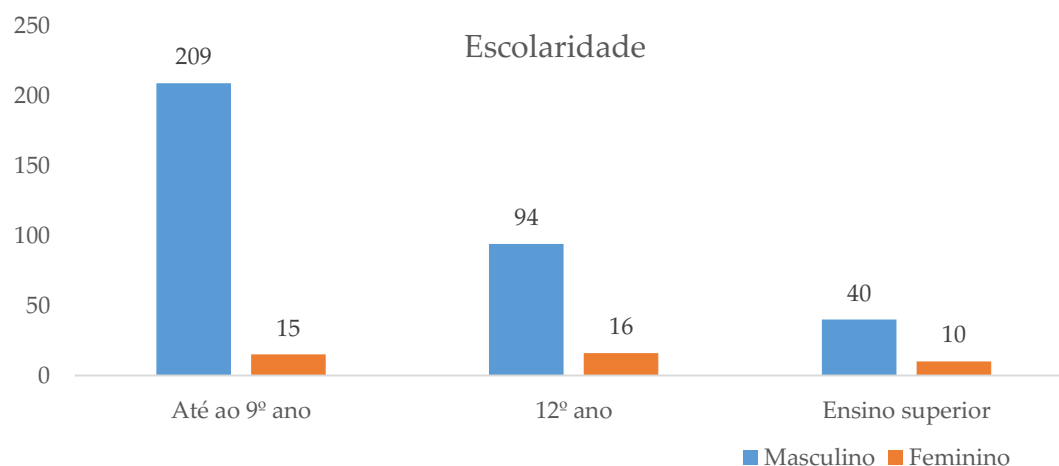


*dados gentilmente cedidos pelo departamento de recursos humanos da Schmitt-Elevadores

O gráfico nº 3 reflete a literacia dos colaboradores da Schmitt-Elevadores, Lda entre colaboradores do sexo feminino e colaboradores do sexo masculino.

GRÁFICO 3

Nível de escolaridade dos colaboradores da Schmitt-Elevadores, Lda, por sexo



*dados gentilmente cedidos pelo departamento de recursos humanos da Schmitt-Elevadores

4.5. Estratégia de negócio da organização

A estratégia de negócio da organização da Schmitt-Elevadores, Lda está sustentada na sua missão, valores e política de qualidade, ambiente e segurança e saúde ocupacional. De acordo com o seu manual de apresentação, a missão da Schmitt-Elevadores, Lda é a seguinte:

“A missão da Schmitt-Elevadores, Lda é a mobilidade. Planear, produzir e realizar a manutenção de elevadores de alta qualidade para um acesso vertical seguro a organizações horizontais de edifícios. “

Como referido atrás, o principal foco da Schmitt-Elevadores, Lda reside na qualidade da mobilidade de elevadores. A organização está consciente que vive num ambiente cada vez mais complexo, mais especializado e em rápida

evolução, vendo a mudança como uma necessidade estratégica para garantir o seu futuro. Acima de tudo, A Schmitt-Elevadores sente-se responsável pelos seus recursos humanos e clientes. Por isso, promove regularmente debates sobre temas relevantes, onde existe um diálogo permanente com todos os intervenientes da organização. É através deste conhecimento variado que se pode gerar inovação e novas oportunidades de crescimento.

A base de atuação da Schmitt-Elevadores, Lda está assente em três valores fundamentais:

- ✓ aprendizagem diária;
- ✓ qualidade;
- ✓ seriedade empresarial.

Os valores vividos diariamente pelos colaboradores e pela administração refletem a cultura de uma empresa de capital familiar, com uma longa tradição e com ideais que se sobrepõem a tendências de curto prazo. Para a Schmitt-Elevadores, Lda, uma cultura de responsabilidade é a base de criação de valor empresarial.

A próxima figura reflete a filosofia da Schmitt-Elevadores, Lda.

FIGURA 17

Filosofia da Schmitt-Elevadores, Lda



FONTE: Manual de acolhimento da Schmitt-Elevadores, Lda

Desta filosofia empresarial resultam políticas de qualidade, ambiente e saúde e segurança ocupacional, cujos principais focos são os seguintes:

- envolvimento das pessoas;
- focalização no cliente;
- liderança;
- comunicação do sistema;
- comunicação com as partes interessadas;
- tomada de decisão com base na abordagem factual;
- melhoria contínua;
- cumprimento dos requisitos legais;
- prevenção.

5. Recolha de dados

Neste ponto, dividido em 4 partes, pretende-se demonstrar a abordagem usada na realização do questionário delineado de forma a dar resposta aos objetivos, às perguntas de pesquisa para testar as hipóteses de investigação. O ponto 5.1 faz a caracterização da amostra utilizada no questionário. Nos dois pontos seguintes (5.2 e 5.3), analisam-se os principais conceitos em estudo e respetivas escalas de medida. No ponto 5.4, são apresentados os procedimentos estatísticos utilizados neste estudo de caso.

5.1 Caracterização da amostra

O inquérito por questionário foi realizado, entre a última semana de abril e a primeira semana de maio, numa amostra de 83 colaboradores da Schmitt-Elevadores, Lda. Esta amostra representa a realidade da organização, verificando-se diversidade, ao nível de instalações, de departamentos e respetivas funções.

A amostra pretendia ser o mais variada possível. Contudo, é importante perceber que essa variedade é afetada pela natureza da população que trabalha na Schmitt-Elevadores, Lda.

Aos colaboradores que fazem parte da amostra, ao serem contactados para o preenchimento do questionário, foi explicado o objetivo do caso de estudo, assegurando que as respostas possuíam um carácter confidencial e anónimo, e que apenas seriam utilizadas no enquadramento desta investigação. Todos os pontos foram minuciosamente trabalhados, para que ficasse garantida a proteção dos respondentes, esperando assim uma maior veracidade nas respostas por parte dos inquiridos.

No que diz respeito aos resultados da amostra, verifica-se desde logo a grande percentagem de trabalhadores do sexo masculino (75,9%), em detrimento do

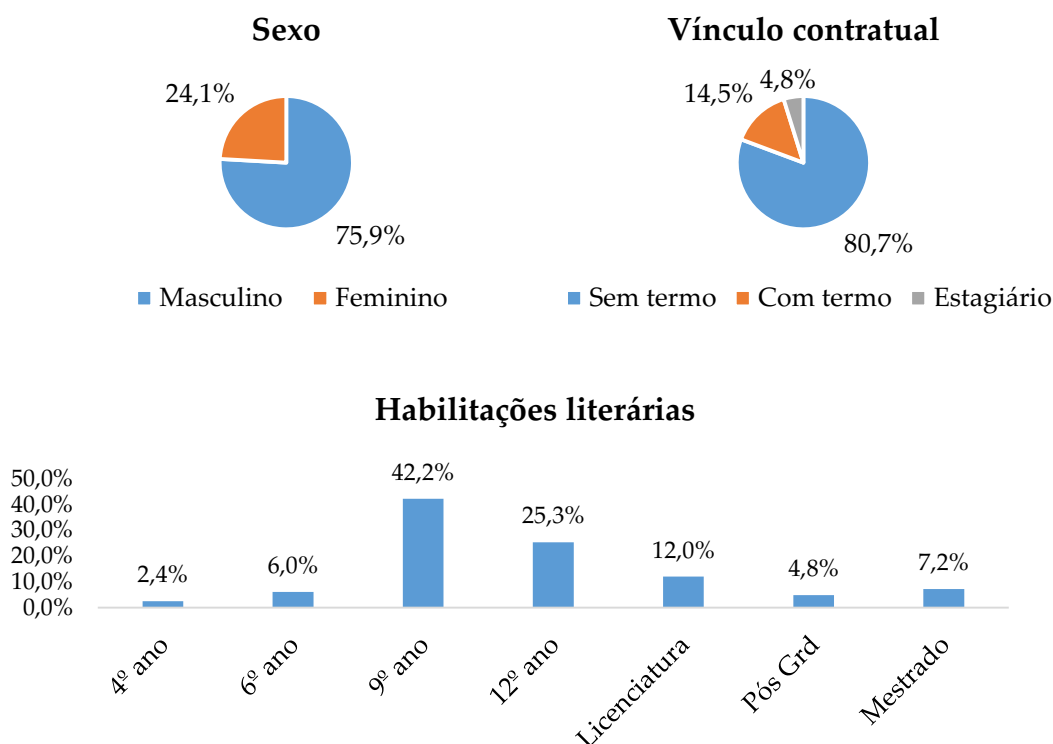
sexo feminino (24,1%), representados no gráfico nº4. Este resultado seria esperado, uma vez que a maior parte dos colaboradores do horizonte Schmitt-Elevadores, Lda são do sexo masculino (aproximadamente 90%).

O vínculo contratual mais observado, como demonstra o gráfico nº5, foi o sem termo (80.7%), seguido pelos vínculos com termo (14.5%) e pelos estagiários (4.8%). O tipo de habilitação literária mais frequente foi o 9º ano (42.2%) e de seguida o 12º ano (25.3%), como refere o gráfico nº6. Os licenciados surgiram em terceiro lugar (12.0%) e depois os colaboradores com grau de mestre (7.2%). Salienta-se ainda a existência de 8.4% de colaboradores com habilitações literárias até ao 6º ano, e 4.8% com pós graduação.

Para uma melhor compreensão dos resultados da amostra, são apresentados os gráficos 4, 5 e 6 dos colaboradores que responderam ao inquérito por questionário.

Gráficos 4,5 e 6

Caracterização da amostra recolhida dos colaboradores inquiridos



5.2 Processo de recolha de dados

A forma de recolha de informação foi feita a partir de um questionário auto-administrado, pois os vários grupos de questões vão permitir mensurar as variáveis latentes em estudo. A elaboração do questionário teve o intuito de dar resposta aos objetivos e questões de investigação deste TFM.

Marôco (2010) refere que as variáveis latentes são aquelas que não são diretamente observáveis ou mensuráveis, sendo a sua existência indicada pela manifestação de variáveis indicadoras. Na presente investigação, as variáveis latentes são a motivação e a felicidade e bem-estar geral.

A realização do questionário é uma das etapas fulcrais neste estudo de caso. Assim, faz todo o sentido explicar o seu papel e importância na investigação.

Para Brace (2008), o questionário é um meio de comunicação entre o investigador e o investigado, e a sua principal função é facultar um conjunto de questões idênticas para todos os respondentes. As principais vantagens da utilização do questionário estão ligadas: à versatilidade, ao anonimato, a uma otimização da gestão de tempo por parte dos inquiridos, e por fim à uniformidade na medição. A grande desvantagem é, em certos casos, a baixa taxa de respostas. (Hill e Hill, 2005; Brace 2008).

Nesta investigação, foi usado o questionário em formato de suporte de papel e de uma forma presencial, onde o estagiário/investigador esteve presente e se mostrou sempre à disposição para esclarecer eventuais dúvidas. A recolha de respostas teve a duração de aproximadamente 3 semanas, ocorridas entre a última semana de abril e a primeira semana de maio, como já referido anteriormente. Foi pedida previamente uma autorização junto dos superiores hierárquicos, para poder realizar este questionário junto dos colaboradores e dentro do seu período normal de trabalho. A resposta foi bastante positiva, e a cada colaborador inquirido foram autorizados, entre 10 a 15 minutos do seu tempo de trabalho, para responder ao questionário.

Na primeira página do questionário, foi incluída uma mensagem de apresentação, que refere os objetivos do trabalho da investigação e apela à participação dos colaboradores. O caráter confidencial e anónimo é referido na mesma caixa de texto.

O questionário é composto por 3 partes (apêndice A, página 170). Na primeira parte são colocadas questões genéricas, de ordem sócio-demográfica, como: o sexo, a faixa etária, a literacia, entre outras. São colocadas ainda, questões relacionadas com a prática do voluntariado como, o passado histórico ao nível do voluntariado, de forma a facilitar a caracterização do indivíduo.

A segunda parte do questionário tem como propósito obter informações, relacionadas com as motivações subjacentes às práticas de voluntariado empresarial (carreira, reforço, social, proteção, compreensão e valores).

Aos inquiridos foi pedido que respondessem, de acordo com a sua opinião, tendo em conta a escala de *likert* utilizada. Para a medição da motivação, os respondentes foram solicitados a classificar as afirmações consoante a sua importância (1 – “nada importante a 7 – “extremamente importante”).

A terceira e última parte do questionário tem como intuito a auto-classificação, relativamente ao nível de felicidade e bem-estar geral dos colaboradores inquiridos. Para avaliar o nível de felicidade e bem-estar geral, foi pedido aos colaboradores que indicassem o seu grau de felicidade em duas questões, através de uma escala de *likert* de 1 a 5 (1 -“muito infeliz a 5 -“muito feliz”). Noutras duas questões pediu-se que identificassem o seu nível de concordância, utilizando a mesma escala de *likert* de 1 a 5 (1 -“discordo completamente” a 5 – “concordo completamente”).

As 3 fases do inquérito por questionário correspondem a um total de 49 questões fechadas. São denominadas questões fechadas as questões cujas modalidades de resposta são impostas (Grangé e Lebart, 1994) e o respondente terá um número reduzido de respostas (Lindo net al., 2008).

5.3 Variáveis utilizadas no questionário

Na execução do questionário foram utilizadas duas escalas encontradas na literatura. Estas são sustentadas por resultados de algumas investigações que utilizam este tipo de escalas, como método de recolha de informação.

5.3.1. Volunteers Function Inventory (VFI)

A escala VFI de Clary et al. (1998) foi utilizada na parte B do questionário. Esta apresenta seis categorias motivacionais para o indivíduo praticar ações de voluntariado: carreira, reforço, social, proteção, compreensão e valores. Esta escala já foi testada e validada para Portugal; primeiro por Ferreira, Proença e Proença (2011a), que sugerem a adaptação de duas variáveis (item 17 e 23), e posteriormente por Agostinho (2011).

A VFI é uma escala desenvolvida para a mensuração de categorias, com base na suposição de que as motivações subjacentes à atividade de voluntariado podem ser verificadas com um certo grau de precisão. No desenvolvimento desta escala, foi criado um conjunto de itens para analisar e avaliar as características psicológicas e sociais do voluntário (Clary et al., 1998). Estes itens são constituídos por 30 razões (perguntas) para o inquirido se voluntariar, com base numa escala de *likert*, em que os respondentes classificam as afirmações consoante o seu grau de importância. Deste modo, avalia-se cada um dos 6 fatores através de 5 itens. Clary et al. (1998) concluíram, ao analisar a escala, que este é um instrumento válido, pois apresenta validade de critérios e construção.

5.3.2. Subjective Happiness Scale (SHS)

Na terceira e última secção do questionário, parte C, é utilizada a escala SHS com o propósito de solicitar aos inquiridos a sua autotclassificação, em relação ao seu nível de felicidade e analisarem a sua qualidade de vida, em geral (Lyubomirsky e Lepper, 1997). Os itens que compõem a escala são:

(1) “Em geral considero-me uma pessoa muito infeliz/ infeliz/ nem feliz nem infeliz/ feliz/ muito feliz”;

(2) “Comparando-me com as pessoas que me rodeiam, considero-me uma pessoa muito menos feliz/ menos feliz/ nem mais nem menos feliz/ muito mais feliz”;

(3) “ ‘Algumas pessoas são geralmente muito felizes. Apreciam a vida independentemente do que lhes acontece, aproveitando tudo ao máximo’. Concorda que esta frase o(a) caracterize a si?”;

(4) “ ‘Algumas pessoas não são geralmente muito felizes. Embora não estejam deprimidas, nunca parecem tão felizes como poderiam ser’. Concorda que esta frase o(a) caracterize a si?”.

No questionário, ao serem testadas estas duas escalas, foi possível também comparar se a motivação está ou não diretamente ligada com a felicidade e o bem-estar geral de cada um.

5.4. Procedimentos estatísticos

O tratamento estatístico dos dados foi realizado com recurso ao programa SPSS versão 22 (IBM Corporation, 2013). Para a análise exploratória, foram calculadas frequências absolutas (n) e relativas (%) das variáveis qualitativas; médias e desvios padrão, das variáveis quantitativas.

Para além disso, o questionário das motivações do voluntário foi analisado, quanto às suas propriedades psicométricas. Para tal, foi calculada a consistência interna, com utilização do alfa de Cronbach, tendo como critério $\alpha > 0.60$ (Gageiro, 2008). Foram também construídos os fatores correspondentes a este instrumento, com base na média dos itens que os compunham: proteção (7, 9, 11, 20, 24), valores (3, 8, 16, 19, 22), carreira (1, 10, 15, 21, 28), social (2, 4, 6, 17, 23), compreensão (12, 14, 18, 25, 30) e reforço (5, 13, 26, 27, 29).

Na análise inferencial, a decisão de aplicação de testes paramétricos e não paramétricos foi condicionada pela avaliação da normalidade dos fatores, previamente enunciados. O teste Kolmogorov-Smirnov ($n > 50$) utilizado para avaliar a normalidade mostrou que todas estas variáveis (exceto uma) não apresentavam distribuição normal ($p < 0.05$), pelo que os testes utilizados na análise inferencial foram de natureza não paramétrica, uma vez que, ora a distribuição das variáveis não era normal (teste Kolmogorov-Smirnov), ora a natureza das mesmas era ordinal. Quando a variável teste/dependente é ordinal, é recomendável a utilização de estatísticas não-paramétricas, que têm na sua génese a utilização de *rankings* para comparar ou relacionar variáveis (Maroco, 2003). Nesse sentido, as correlações foram medidas com o coeficiente de correlação de Spearman, e os testes comparativos utilizados foram o teste de Mann-Whitney (comparação de dois grupos) e o teste Kruskal-Wallis (comparação de três ou mais grupos). A apresentação dos resultados descritivos das variáveis ordinais foi realizada, recorrendo à média (M) e ao desvio padrão (DP), apesar da natureza ordinal das variáveis, uma vez que segundo Pestana e Velosa (2010), quando o tamanho da amostra é elevado, é possível calcular esta medida, que se torna mais informativa do que a mediana ou cálculo de frequências e percentagens.

6. Descrição dos resultados do questionário

Nesta secção pretende-se explicar a análise estatística efetuada das três partes que compõem o questionário, e ainda a validação das hipóteses da investigação. A secção está dividida em três pontos, sendo o ponto 6.1, referente à estatística efetuada em relação às questões de carácter sócio-demográfico. O ponto 6.2 apresenta a estatística descritiva relativa à segunda e terceira parte do questionário, nomeadamente em relação à escala VFI e SHS. Por último, o ponto 6.3 testa as hipóteses formuladas durante o processo de investigação.

6.1. Análise descritiva das questões de carácter sócio-demográfico

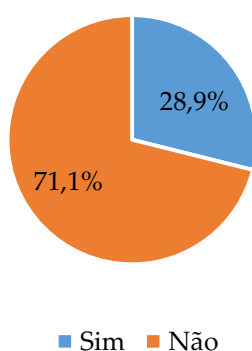
Quando questionados acerca de participações anteriores, em projetos de voluntariado, cerca de um terço dos colaboradores afirmou a veracidade desta afirmação (28.9%), sendo todos a título pessoal. As respostas foram todas diferentes, destacando-se o banco alimentar com 4 participações

As ações de voluntariado levadas a cabo pelos colaboradores da Schmitt-Elevadores foram, em grande parte, com crianças (n=11), adultos (n=10) e idosos (n=9).

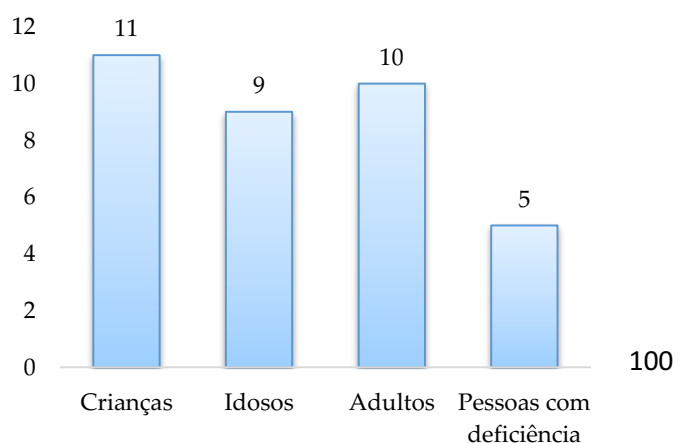
Gráficos 7 e 8

Participações anteriores em ações de voluntariado pelos colaboradores

Participação em projetos de voluntariado



Tipo de público



Nenhum dos colaboradores tinha formação ao nível de voluntariado. Grande parte destes entendeu, como importante, a implementação de ações de voluntariado na Schmitt-Elevadores (72.3%); 15.7% consideraram estas ações como muito importantes, e apenas 12% entende que estas não têm qualquer importância.

O interesse na participação em projetos de voluntariado foi elevado, em particular, dentro do período normal de trabalho (81.9%), mas também fora deste período (53.0%) (tabela 7).

TABELA 7

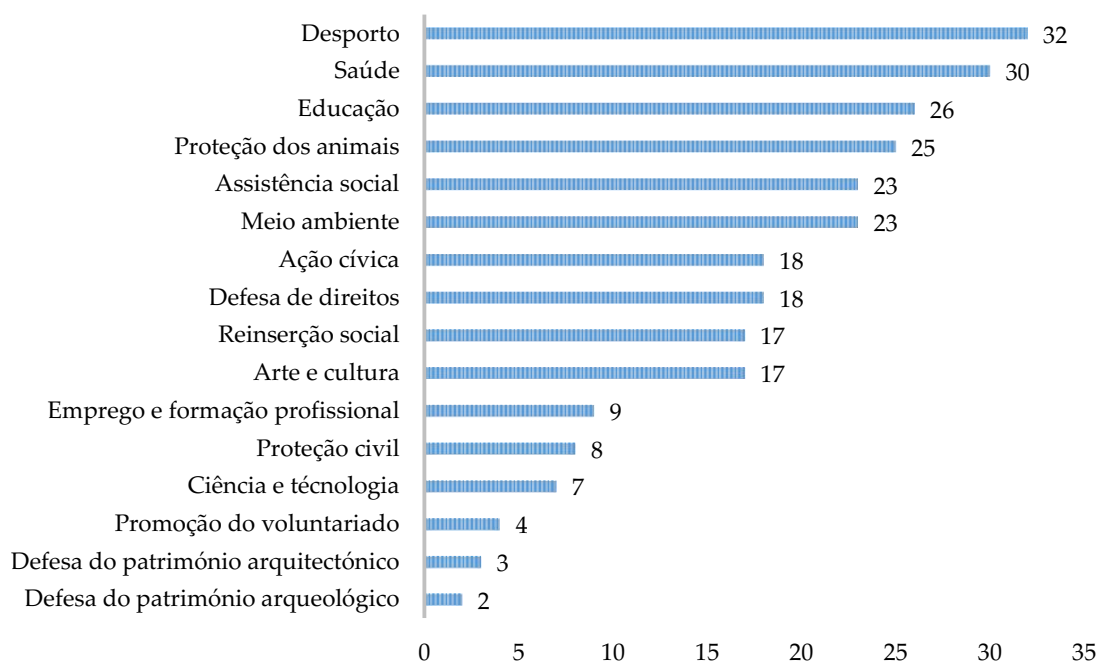
Vontade de realizar ações de voluntariado

	<i>n</i>	<i>(%)</i>
Formação ao nível do voluntariado	0	(0%)
Importância de implementar um programa de voluntariado na Schmitt-Elevadores, Lda		
Sem importância	10	(12.0%)
Importante	60	(72.3%)
Muito importante	13	(15.7%)
Interesse em participar num projeto de voluntariado da Schmitt-Elevadores, Lda:		
Durante o período normal de trabalho	68	(81.9%)
Fora do período normal de trabalho	44	(53.0%)

As áreas de atuação que recolheram mais vontade de participação por parte dos inquiridos foram o desporto (n= 32) e a saúde (n= 30). A educação (n= 26), proteção dos animais (n= 25), assistência social (n= 23) e meio ambiente (n= 23) foram também áreas bem representadas. Por outro lado, a defesa do património arquitetónico (n= 3) e defesa do património arqueológico (n= 2) foram as áreas menos representadas.

GRÁFICO 9

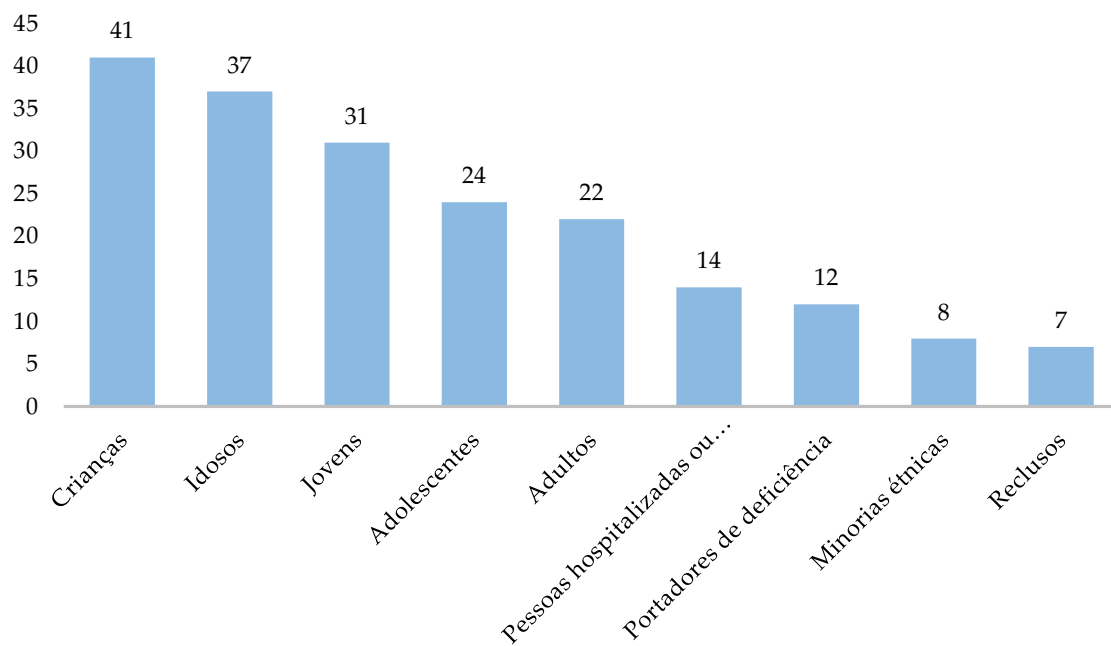
Preferências de áreas de atuação nas ações de voluntariado



O tipo de público preferido para as ações de voluntariado foram as crianças, que recolheram 41 opiniões favoráveis. Estas são seguidas de perto pelos idosos, responsáveis por 37 escolhas. O top 3 termina com os jovens, apontados por 31 colaboradores como público preferencial. Os três grupos menos referenciados foram pessoas portadoras de deficiência (n=12), minorias étnicas (n=8) e reclusos (n=7) (gráfico 10).

GRÁFICO 10

Tipo de público das ações de voluntariado



As preferências pelo tipo de trabalho de voluntariado recaíram no atendimento direto ao público beneficiário (49.4%) e na participação em eventos e campanhas (49.4%). As atividades de apoio e administrativas quedaram-se em terceiro lugar (39.8%), e, por fim surge a divulgação e recolha de fundos (30.1%).

TABELA 8

Tipo preferencial de trabalho de voluntariado

	<i>n</i> (%)
Atendimento direto ao público beneficiário	41 (49.4%)
Participação em eventos e campanhas	41 (49.4%)
Atividades de apoio e administrativas	33 (39.8%)
Divulgação e recolha de fundos	25 (30.1%)

6.2. Análise descritiva em relação às variáveis de escala utilizadas

Para além das variáveis acima tratadas, foram ainda recolhidas e analisadas as medidas relativas ao questionário das motivações do voluntário, com base na escala de *likert* 1-7, com grau crescente de importância, e ainda felicidade e bem-estar, medida com a escala de *likert* de 1-5, com grau crescente de felicidade e bem-estar.

A escala VFI permite construir uma categorização de motivações, considerando seis diferentes funções: função de valores, ou seja, oportunidades para o voluntário expressar os seus próprios valores, altruísmo e humanismo; função de compreensão, isto é, a oportunidade para aprender e exercitar o seu

conhecimento e habilidades; função social, oportunidade de estar com amigos ou fazer novos amigos; função de carreira, relacionada com a carreira profissional que pode ser obtida através do trabalho voluntário; função de proteção relacionada com a resolução de problemas pessoais e que pode servir para reduzir a culpa por ser mais afortunado que outros; finalmente, função de reforço, de forma a crescer e desenvolver-se psicologicamente (Clary et al., 1998).

A tabela 9 demonstra a estatística descritiva, realizada a cada uma das 30 afirmações do questionário das motivações do voluntário.

TABELA 9

Estatísticas descritivas dos fatores motivacionais do inquérito por questionário (VFI)

	<i>Média</i>	<i>Mediana</i>	<i>Moda</i>	<i>Desvio padrão</i>
<u>Valores</u>				
Estou preocupado(a) com aqueles que são menos afortunados do que eu.	5.43	5.00	5.00	1.19
Estou genuinamente preocupado(a) com o programa de voluntariado.	3.90	4.00	4.00	1.88
Sinto “pena” pelos mais necessitados	3.99	4.00	4.00	2.09
Sinto que é importante ajudar os outros.	5.73	6.00	7.00	1.42
Posso fazer algo por uma causa que é importante para mim.	4.87	5.00	6.00	1.75
<u>Compreensão</u>				
Posso aprender mais sobre a causa à qual me dedico.	4.70	5.00	5.00	1.70
O voluntariado permite-me obter uma nova perspetiva das coisas.	5.17	6.00	6.00	1.69
O voluntariado permite-me aprender coisas através de experiência direta.	5.72	6.00	6.00	1.19
Posso aprender a lidar com uma grande variedade de pessoas.	5.11	5.00	5.00	1.54
Posso conhecer melhor as minhas forças.	4.59	4.50	4.00	1.63
<u>Reforço</u>				
O voluntariado faz-me sentir importante.	3.09	3.00	1.00	1.96
O voluntariado aumenta a minha auto-estima.	4.48	5.00	6.00	1.97
O voluntariado faz-me sentir melhor comigo mesmo.	4.33	5.00	5.00	1.85
O voluntariado é uma forma de fazer novos amigos.	3.94	4.00	4.00	1.55
O voluntariado faz-me sentir necessário(a) / útil.	4.95	5.00	4.00	1.63
<u>Social</u>				
Os meus amigos também são voluntários.	2.74	2.00	1.00	1.73
As pessoas que me são próximas querem que me voluntarie.	2.57	2.00	1.00	1.61
As pessoas que conheço partilham o interesse pelo serviço à comunidade.	3.56	3.00	2.00	1.92
O voluntariado permite-me conhecer outras pessoas.	5.17	5.00	5.00	1.37
O voluntariado permite-me ter mais amigos.	3.65	4.00	4.00	1.76

Proteção

Por muito mal que me sinta, o voluntariado ajuda-me a esquecer.	3.42	3.00	1.00	1.88
Com o voluntariado sinto-me menos só.	2.91	2.00	1.00	1.89
Fazer voluntariado faz-me sentir melhor por ser mais afortunado(a) que os outros.	2.93	3.00	1.00	1.64
O voluntariado ajuda-me a ultrapassar os meus problemas pessoais.	3.30	3.00	1.00	1.85
O voluntariado é uma boa forma de fugir dos meus próprios problemas.	2.68	2.00	1.00	1.76

Carreira

O voluntariado pode ajudar-me, se necessário, a arranjar emprego	3.35	4.00	4.00	1.75
Posso fazer novos contactos que podem ajudar na minha carreira.	3.35	3.00	2.00	1.81
O voluntariado permite-me explorar diferentes opções de carreira.	3.74	4.00	5.00	1.82
O voluntariado vai ajudar-me a ter êxito na minha profissão.	3.41	3.00	4.00	1.72
A experiência de voluntariado vai melhorar o meu currículo.	3.46	4.00	1.00	1.84

Os resultados encontrados permitem destacar, como positivos (>3.5), os fatores de compreensão, valores e reforço. O resultado mais elevado foi encontrado ao nível do fator da compreensão (M= 5.07, DP= 1.06), que se refere à importância do voluntariado para o autoconhecimento e possibilitar uma nova perspetiva sobre a realidade. Em segundo lugar surgem os valores (M= 4.78, DP= 1.08) e em terceiro o reforço (M= 4.17, DP= 1.23).

No sentido contrário, surge o fator social (M= 3.53, DP= 1.07), ligeiramente acima do ponto médio da escala (3.5); abaixo deste valor, a carreira (M= 3.46, DP= 1.41) e ainda o fator protetor (M= 3.04, DP= 1.22).

Tabela 10

Análise descritiva das propriedades psicométricas dos fatores motivacionais do voluntário, por grupos de motivação

<i>Fator</i>	<i>M (DP)</i>	<i>α de Cronbach</i>
<u>Protetor</u>	3.04 (1.22)	0.69
<u>Valores</u>	4.78 (1.08)	0.63
<u>Carreira</u>	3.46 (1.41)	0.85
<u>Social</u>	3.53 (1.07)	0.64
<u>Compreensão</u>	5.07 (1.06)	0.71
<u>Reforço</u>	4.17 (1.23)	0.73

Relativamente à escala de felicidade e bem-estar (tabela 11), não foram medidas as propriedades psicométricas, uma vez que a construção teórica da escala assim não o definia. Os colaboradores da Schmitt-Elevadores consideram-se felizes, uma vez que a pontuação média de felicidade é superior a 3, e o ponto médio da escala é (M= 3.86, DP= 0.63). Na questão relativa à comparação com outras pessoas, a pontuação média da felicidade foi de 3.35 (DP= 0.55), indicando que os colaboradores se consideram, em média, ligeiramente mais felizes que as outras pessoas. Nesta amostra os colaboradores da Schmitt-Elevadores identificaram-se mais com o enunciado relativo à felicidade, sem condicionalismos (M= 3.52, DP= 0.85), do que à felicidade incompleta (M= 3.17), embora em média, concordem com ambas as afirmações, já que ambas se encontram acima do valor 3.

Tabela 11

Análise descritiva da escala de felicidade e bem-estar (SHS)

<u><i>Indique como se sente:</i></u>	<u><i>Escala Likert (1-5)</i></u>	<u><i>M (DP)</i></u>
1 - Em geral considero-me uma pessoa:	Muito infeliz - Muito Feliz	3.86 (0.63)
2 - Comparando-me com as pessoas que me rodeiam, considero-me uma pessoa:	Muito menos feliz – Muito mais feliz	3.35 (0.55)
3 - “Algumas pessoas são geralmente muito felizes. Apreciam a vida independentemente do que lhes acontece, aproveitando tudo ao máximo”:	Discordo completamente – Concordo completamente	3.52 (0.85)
4 - “Algumas pessoas não são geralmente muito felizes. Embora não estejam deprimidas, nunca parecem tão felizes como poderiam ser”:	Discordo completamente – Concordo completamente	3.17(0.92)

6.3. Teste das hipóteses

Com a análise empírica procurou-se dar resposta às hipóteses da investigação, que pressupõem a relação entre variáveis. Como referido aquando dos procedimentos estatísticos, a normalidade das variáveis relativas aos fatores do inventário de motivação do voluntário não foi garantida, pelo que foram utilizadas estatísticas não paramétricas para a resolução de todas as hipóteses.

H1 - Existem diferenças significativas na importância atribuída às diferentes motivações para o voluntariado?

Para a resolução desta hipótese foi utilizado o teste Kruskal-Wallis, complementado com vários testes Mann-Whitney (tabela 12), para identificar com detalhe as diferenças existentes entre os vários fatores de motivação do voluntário. De acordo com o teste Kruskal-Wallis, foram encontradas diferenças, estatisticamente significativas ($p < 0.001$), sugerindo que pelo menos um dos fatores de motivação obteve uma pontuação diferente do outro. Os testes Mann-Whitney mostraram que a pontuação mais baixa foi observada no fator protetor, com resultados significativamente diferentes dos restantes, com exceção do fator carreira ($p = 0.073$), que por sua vez foi o segundo mais baixo, com diferenças significativas para com os fatores dos valores ($p < 0.001$), compreensão ($p < 0.001$) e reforço ($p < 0.001$). O fator valores, o segundo mais elevado, obteve uma pontuação significativamente diferente das restantes, com exceção da Compreensão ($p = 0.115$), fator mais elevado, que apresentou diferenças estatisticamente significativas em relação a todos os outros. Os fatores com pontuação intermédia foram o social, com resultados estatisticamente significativos em comparação com os restantes, exceto o da carreira ($p = 0.604$) e o de reforço, cujos resultados foram significativamente diferentes dos restantes.

TABELA 12

Comparação entre fatores motivacionais (VFI)

<i>Fator</i>	<i>M</i> (<i>DP</i>)	<i>Kruskall</i> <i>Wallis</i>	<i>Mann-Whitney Fator_x vs Fator_y</i>					
			<i>Protetor</i>	<i>Valores</i>	<i>Carreira</i>	<i>Social</i>	<i>Compreensão</i>	<i>Reforço</i>
<i>Protetor</i>	3.04 (1.22)		-					
<i>Valores</i>	4.78 (1.08)		<i>p<0.001*</i>	-				
<i>Carreira</i>	3.46 (1.41)		0.073	<i>p<0.001*</i>	-			
<i>Social</i>	3.53 (1.07)	<i>p<0.001*</i>	0.012*	<i>p<0.001*</i>	0.604	-		
<i>Compreensão</i>	5.07 (1.06)		<i>p<0.001*</i>	0.115	<i>p<0.001*</i>	<i>p<0.001*</i>	-	
<i>Reforço</i>	4.17 (1.23)		<i>p<0.001*</i>	0.002	<i>p<0.001*</i>	<i>p<0.001*</i>	<i>p<0.001*</i>	-

p<0.001 - resultado estatisticamente significativo*

H2 - Existem diferenças significativas nas motivações para o voluntariado entre os voluntários do género masculino e feminino?

Ao analisar as diferenças existentes entre os colaboradores do sexo masculino e feminino (tabela 13), no que se refere às motivações do voluntário, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas, sugerindo que as motivações do voluntário são independentes do sexo. Ainda assim, destaca-se o facto da pontuação média das motivações ser superior nas mulheres, em quase todos os fatores, exceto na carreira. Nesse sentido, destacam-se ainda os resultados relativos à motivação pelos valores ($p=0.058$), com valor médio nas mulheres de $M= 5.17$ ($DP= 1.16$), comparativamente aos homens, $M= 4.66$ ($DP=$

1.03) e pela compreensão ($p= 0.063$), cujo resultado nas mulheres foi de $M= 5.47$ ($DP= 1.07$) e nos homens de $M= 4.92$ ($DP= 1.03$). Estes resultados aproximaram-se do nível de significância de 5%.

TABELA 13

Comparação dos fatores motivacionais (VFI), por sexo

	<i>Masculino (n= 62)</i>		<i>Feminino (n= 20)</i>		<i>Mann-Whitney</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>p-valor</i>
<u><i>Protetor</i></u>	2.98	1.20	3.22	1.31	0.446
<u><i>Valores</i></u>	4.66	1.03	5.17	1.16	0.058
<u><i>Carreira</i></u>	3.47	1.38	3.43	1.53	0.804
<u><i>Social</i></u>	3.52	0.97	3.61	1.38	0.991
<u><i>Compreensão</i></u>	4.92	1.03	5.47	1.07	0.063
<u><i>Reforço</i></u>	4.05	1.15	4.46	1.45	0.236

H3 - Existem diferenças significativas nas motivações para o voluntariado entre os mais jovens e mais velhos?

Para perceber se a idade tem impacto nas motivações para o voluntariado, foram considerados dois grupos de idade: até 40 anos e mais de 40 anos (tabela 14).

Os resultados sugerem que a motivação, com vista à carreira, é mais importante para os voluntários até aos 40 anos ($p=0.031$), que provavelmente devido á sua juventude, entendem que a carreira pode beneficiar do voluntariado ($M= 3.66$, $DP= 1.02$ vs $M= 2.85$, $DP= 1.32$). A motivação social, cujo p -valor de 0.076 aproximou este resultado da significância estatística, também foi mais elevada nos colaboradores até à idade de 40 anos. Do mesmo modo, os fatores

protetor (p=0.176), de compreensão (p=0.646) e de reforço (p=0.131) foram mais elevados no grupo de idade até 40 anos, embora sem significado estatístico. Por fim, a motivação pelos valores foi o único fator mais elevado no grupo com mais de 40 anos.

TABELA 14

Comparação dos fatores motivacionais (VFI), por faixa etária

	Até 40 anos (n= 62)		Mais de 40 anos (n= 20)		Mann-Whitney p-valor
	<u>M</u>	<u>DP</u>	<u>M</u>	<u>DP</u>	
<u>Protetor</u>	3.14	1.11	2.73	1.49	0.176
<u>Valores</u>	4.76	1.02	4.85	1.25	0.737
<u>Carreira</u>	3.66	1.39	2.85	1.32	0.031*
<u>Social</u>	3.65	1.07	3.20	1.04	0.076
<u>Compreensão</u>	5.09	1.07	4.96	1.06	0.646
<u>Reforço</u>	4.28	1.18	3.72	1.32	0.131

**resultado estatisticamente significativo*

H4 - As motivações para o voluntariado estão positivamente relacionadas com o sentimento de felicidade dos voluntários?

Para medir a correlação entre os fatores da motivação para o voluntariado e a escala de felicidade e bem-estar, foi calculado o coeficiente de correlação de Spearman. Contudo, verificou-se que nenhuma destas variáveis se encontrava correlacionada, uma vez que todos os coeficientes de correlação apresentados na tabela 15, obtiveram p-valores acima de 0.05, sugerindo ausência de significado estatístico.

TABELA 15

Correlações de Spearman, entre os fatores motivacionais do voluntário (VFI) e a escala de felicidade e bem-estar (SHS)

<u>Correlações de Spearman</u>	<u>Escala Likert (1-5)</u>	<u>Protetor</u>	<u>Valores</u>	<u>Carreira</u>	<u>Social</u>	<u>Compreensão</u>	<u>Reforço</u>
Em geral considero-me uma pessoa:	Muito infeliz – Muito feliz	-0.030	-0.013	-0.068	-0.137	-0.044	-0.138
Comparando-me com as pessoas que me rodeiam, considero-me uma pessoa:	Muito menos feliz – Muito mais feliz	0.051	-0.083	0.118	-0.180	0.042	-0.050
“Algumas pessoas são geralmente muito felizes. Apreciam a vida independentemente do que lhes acontece, aproveitando tudo ao máximo”.	Discordo completamente	-0.016	0.028	-0.050	-0.009	-0.093	-0.087
	Concordo completamente						
“Algumas pessoas não são geralmente muito felizes. Embora não estejam deprimidas, nunca parecem tão felizes como poderiam ser”	Discordo completamente	-0.230	0.032	-0.191	-0.066	-0.092	-0.213
	Concordo completamente						

H5 - A importância atribuída à implementação de um programa de voluntariado empresarial na Schmitt-Elevadores, Lda, em horário normal ou fora do horário normal, relaciona-se com as motivações para o voluntariado?

Os resultados do teste Kruskal-Wallis (tabela16) mostraram que a importância que os funcionários da Schmitt-Elevadores,Lda atribuem à implementação de um programa de voluntariado, na empresa, se relaciona com as motivações de compreensão ($p=0.015$) e reforço ($p=0.017$) para a realização de voluntariado (Tabela 8). Na motivação pela compreensão, o valor médio mais elevado foi encontrado em quem considera que implementar o voluntariado empresarial na Schmitt-Elevadores,Lda é muito importante ($M= 5.38$, $DP= 1.27$), seguido por quem considera importante ($M= 5.15$, $DP= 0.93$) e, por fim, por quem não atribui importância ($M= 4.10$, $DP= 1.06$). Na motivação pelo reforço, o resultado mais elevado foi em quem entende, como importante, a implementação do referido programa ($M= 4.29$, $DP= 1.22$), valor muito próximo de quem considera esta implementação, como muito importante ($M= 4.26$, $DP=1.03$). Quem não atribuiu importância a esta ação de voluntariado obteve o resultado mais baixo de motivação pelo reforço ($M= 3.12$, $DP= 1.12$).

De seguida, ao conduzir seqüências de testes Mann-Whitney para comparar os três grupos em jogo verificou-se, que na compreensão e reforço, os resultados médios dos colaboradores que não atribuem qualquer importância ao voluntariado, diferem de forma estatisticamente significativa dos que consideram importante (Compreensão, $p=0.007$; Reforço, $p=0.006$) ou muito importante (Compreensão, $p=0.018$; Reforço, $p=0.014$). Já os resultados médios, relativos à comparação entre os colaboradores que referiram que o voluntariado é importante ou muito importante não foram estatisticamente significativos (Compreensão, $p=0.363$; Reforço, $p=0.942$).

TABELA 16

Comparação dos fatores motivacionais do voluntário (VFI), com a importância dada ao voluntariado

	<u>Sem importância</u>		<u>Importante</u>		<u>Muito importante</u>		<u>Kruskall-Wallis</u> <i>p-valor</i>
	(n=10)		(n= 59)		(n= 13)		
	<u>M</u>	<u>DP</u>	<u>M</u>	<u>DP</u>	<u>M</u>	<u>DP</u>	
<u>Protetor</u>	2.62	1.37	3.09	1.20	3.14	1.23	0.404
<u>Valores</u>	4.38	1.39	4.81	0.96	4.95	1.32	0.400
<u>Carreira</u>	3.34	1.37	3.49	1.45	3.40	1.34	0.933
<u>Social</u>	3.04	1.10	3.59	1.08	3.68	1.02	0.236
<u>Compreensão</u>	4.10	1.06	5.15	0.93	5.38	1.27	0.015*
<u>Reforço</u>	3.12	1.12	4.29	1.22	4.26	1.03	0.017*

**resultado estatisticamente significativo*

Em relação à comparação dos fatores de motivação para o voluntariado, entre os colaboradores que não se mostraram disponíveis para exercer voluntariado, dentro do período laboral, e os que se mostraram interessados nesta modalidade (tabela 17), bem como os que não se mostraram disponíveis para voluntariado, fora do horário laboral, comparados com os que tinham essa disponibilidade (tabela 18), os resultados sugerem ausência de diferenças significativas entre todos os fatores de motivação. Assim, a intenção de exercer voluntariado, dentro ou fora do horário laboral, parece não afetar as motivações para o voluntariado.

TABELA 17

Comparação dos fatores motivacionais (VFI), pela vontade de realizar voluntariado, dentro do período laboral

	<u>Voluntariado em período laboral</u>				<i>Mann-Whitney p-valor</i>
	<i>Não (n= 14)</i>		<i>Sim (n= 68)</i>		
	<u>M</u>	<u>DP</u>	<u>M</u>	<u>DP</u>	
<u>Protetor</u>	3.17	1.45	3.01	1.18	0.800
<u>Valores</u>	4.79	1.27	4.78	1.04	0.999
<u>Carreira</u>	3.63	1.44	3.43	1.41	0.644
<u>Social</u>	3.57	1.34	3.53	1.02	0.853
<u>Compreensão</u>	4.69	1.42	5.13	97	0.195
<u>Reforço</u>	3.79	1.59	4.22	1.14	0.174

TABELA 18

Comparação dos fatores motivacionais (VFI), pela vontade de realizar voluntariado, fora do período laboral

	<u>Voluntariado em período pós laboral</u>				<i>Mann-Whitney p-valor</i>
	<i>Não (n= 38)</i>		<i>Sim (n= 44)</i>		
	<u>M</u>	<u>DP</u>	<u>M</u>	<u>DP</u>	
<u>Protetor</u>	2.95	1.19	3.11	1.25	0.511
<u>Valores</u>	4.76	1.12	4.80	1.05	0.845
<u>Carreira</u>	3.57	1.48	3.36	1.36	0.583
<u>Social</u>	3.41	1.06	3.65	1.09	0.307
<u>Compreensão</u>	4.85	1.14	5.24	0.96	0.102
<u>Reforço</u>	3.98	1.31	4.29	1.16	0.319

H6 - As motivações para o voluntariado e a felicidade e bem-estar diferem de forma significativa entre os colaboradores que já exerceram ações de voluntariado e os que nunca as exerceram?

Para a resolução da hipótese 6 foram comparados os fatores de motivação do voluntário e os resultados da escala de felicidade e bem-estar pelos colaboradores com e sem experiência de voluntariado, com recurso ao teste Mann-Whitney. A motivação pelo reforço foi o único fator de motivação com significado estatístico ($p= 0.023$). Neste fator, os colaboradores com experiência de voluntariado tiveram uma pontuação média superior ($M= 4.58$, $DP= 1.03$) (tabela 19). Nos restantes fatores, a pontuação média foi também superior nos colaboradores com experiência de voluntariado, embora sem resultados estatisticamente significativos na comparação com os restantes colaboradores.

TABELA 19

Comparação dos fatores motivacionais, por quem realizou, ou não, voluntariado anteriormente

	<i>Não (n= 38)</i>		<i>Sim (n= 44)</i>		<i>Mann-Whitney p-valor</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	
<i><u>Protetor</u></i>	2.95	1.24	3.25	1.17	0.251
<i><u>Valores</u></i>	4.74	1.10	4.89	1.05	0.530
<i><u>Carreira</u></i>	3.44	1.47	3.50	1.30	0.779
<i><u>Social</u></i>	3.46	1.11	3.73	.98	0.205
<i><u>Compreensão</u></i>	4.94	1.08	5.33	.97	0.096
<i><u>Reforço</u></i>	3.97	1.27	4.58	1.03	0.023*

**resultado estatisticamente significativo*

Relativamente à escala de felicidade e bem-estar (tabela 20, página seguinte), os resultados indicam que os colaboradores, com experiência de voluntariado, consideram-se mais felizes, em comparação com as restantes pessoas ($M= 3.54$, $DP= 0.59$ vs $M= 3.27$, $DP= 0.52$, $p=0.025$). Os restantes resultados são também favoráveis às pessoas com experiência de voluntariado, embora sem significado estatístico.

TABELA 20

Comparação da escala de felicidade e bem-estar (SHS), por quem realizou ou não, voluntariado, anteriormente

<i>Indique como se sente:</i>	<i>Escala Likert (1-5)</i>	<i>Não M (DP)</i>	<i>Sim M (DP)</i>	<i>Mann-Whitney p valor</i>
1 - Em geral considero-me uma pessoa:	Muito infeliz – Muito Feliz	3.83 (0.65)	3.92 (0.58)	0.537
2 - Comparando-me com as pessoas que me rodeiam considero-me uma pessoa:	Muito menos feliz – Muito mais feliz	3.27 (0.52)	3.54 (0.59)	0.025*
3 - “Algumas pessoas são geralmente muito felizes. Apreciam a vida independentemente do que lhes acontece aproveitando tudo ao máximo”.	Discordo completamente – Concordo completamente	3.51 (0.84)	3.54 (0.88)	0.634
4 - “Algumas pessoas não são geralmente muito felizes. Embora não estejam deprimidas nunca parecem tão felizes como poderiam ser”.	Discordo completamente – Concordo completamente	3.25 (0.86)	2.96 (1.04)	0.263

**Resultado estatisticamente significativo*

7. Análise e discussão de resultados

O sétimo ponto tem o intuito de discutir a análise dos resultados obtidos com o questionário.

Estudar a motivação para o voluntariado na Schmitt-Elevadores,Lda foi um dos objectivos específicos deste estudo. Para isso foram analisados os resultados relativos a 83 colaboradores da citada organização.

Para responder a este objetivo foram inicialmente formuladas hipóteses, que se traduziram em resultados significativos para esta investigação (ver página 75).

A maioria dos inquiridos nunca tinha participado em projetos de voluntariado. Dos que já tinham participado em ações de voluntariado, a escolha recaiu em projetos cujo público-alvo era constituído essencialmente por crianças, adultos e idosos, embora também tenham sido encontradas participações em projetos de voluntariado, envolvendo pessoas com deficiência.

O voluntariado não é um fenómeno recente, e desde há muito que as organizações dependem parcialmente do trabalho voluntário (Ferreira, Proença, & Proença, 2008). Segundo estes autores, no Reino Unido, cerca de 39% da população adulta já participou pelo menos numa ação de voluntariado. Este valor sobe para 50%, nos EUA. Já em Portugal esse valor é de cerca de 20%, o que corrobora parcialmente com os resultados obtidos neste estudo, onde foram encontrados 28.9%; apesar de tudo um valor superior.

Neste estudo os trabalhadores da Schmitt-Elevadores, Lda mostraram-se interessados em participar em projetos de voluntariado empresarial, preferencialmente dentro do período normal de trabalho. Estes resultados sugerem que o tempo despendido pode constituir um entrave à prática de voluntariado, uma vez que os compromissos com o trabalho e família são limitadores à entrega e dedicação efetiva a projetos desse âmbito (Ferreira, Proença, & Proença, 2008).

Relativamente às principais áreas de atuação, os colaboradores da Schmitt-Elevadores, Lda optaram pelo desporto, saúde, educação e proteção animal. Num estudo de Nave (2012), que investigou a realidade de mais de 150 empresas, as áreas preferencialmente selecionadas foram: ajuda humanitária, saúde e alimentação/abrigo.

Quanto ao público-alvo preferencial no presente estudo, crianças, jovens e idosos foram os mais selecionados de entre as nove opções de resposta, corroborando parcialmente os resultados de Nave (2012), onde se destacam as crianças portadores de deficiência, pessoas sem-abrigo e idosos.

Os tipos preferenciais de trabalho voluntário selecionados pelos colaboradores da Schmitt-Elevadores, Lda foram: atendimento direto ao público, participação em eventos e campanhas, atividades de apoio e administrativas. No estudo de Nave (2012), o destaque vai quase totalmente, para campanhas de fundos, alimentos e roupa, seguido por apoio a situações de vulnerabilidade. Este resultado está de acordo com o encontrado neste estudo, onde os inquiridos mostraram preferência por atendimento direto ao público e participação em campanhas ou eventos.

Neste estudo, no que concerne às motivações para o voluntariado, os principais fatores enfatizados foram a compreensão, os valores e o reforço. Em particular, o primeiro remete para a importância do voluntariado, contribuindo para o autoconhecimento e possibilidade de adquirir uma nova perspetiva sobre a realidade. Resultados muito próximos foram encontrados no estudo de Nave (2012), onde os fatores relativos à compreensão, valores e reforço foram os mais relevantes.

Tal como no presente estudo, também no de Nave (2012), os fatores de proteção e carreira obtiveram os resultados mais baixos.

Ainda a este nível, resultados próximos foram também encontrados nos estudos de Ferreira (2013), com uma amostra de alunos universitários; Martins (2012), num estudo com voluntários de uma instituição particular de

solidariedade social; Sousa, et al. (2003), cuja amostra era constituída por voluntários portugueses e brasileiros em contexto oncológico e Monteiro, Gonçalves e Pereira (2012), também com voluntariado em contexto oncológico. Deste modo, as motivações do voluntário parecem estar mais ligadas ao autoconhecimento, nomeadamente ao conhecimento das potencialidades, realização de novas aprendizagens, contacto social (compreensão); sentimentos de compaixão e da importância de ajudar os outros, preocupação com os menos afortunados (valores); sentir-se importante, melhor consigo mesmo e útil, aumento da autoestima e fazer novos amigos (reforço). Mais ainda, estes resultados mostram que as motivações do voluntário parecem ser transversais a vários contextos e populações.

Ao levar a cabo um projeto de voluntariado os fatores referidos devem ser levados em conta no planeamento do mesmo (Nave, 2012).

Relativamente ao grau de felicidade e bem-estar, mais uma vez os resultados deste estudo encontraram paralelo com os de Nave (2012), onde todos os indicadores mostraram que as pessoas estavam felizes, e para além disso, a pontuação em cada um dos itens medidos seguiu a mesma ordem hierárquica. O indicador “Em geral, considero-me uma pessoa feliz”, apresenta-se em 1º lugar com a pontuação mais elevada; o indicador “Algumas pessoas são geralmente muito felizes. Apreciam a vida independentemente do que lhes acontece, aproveitando tudo ao máximo”, aparece em 2º lugar; o indicador “Comparando-me com as pessoas que me rodeiam, considero-me uma pessoa feliz” surge em 3º lugar, e por fim o indicador “Algumas pessoas não são geralmente muito felizes. Embora não estejam deprimidas, nunca parecem tão felizes como poderiam ser”. Deste modo, os colaboradores da Schmitt-Elevadores,Lda parecem estar dentro do que é esperado na realidade portuguesa.

Neste estudo não foram encontradas diferenças de sexo no que respeita às motivações para o voluntariado, o que confirma parcialmente os resultados encontrados por Nave (2012), que também não encontraram diferenças

estatisticamente significativas, ao nível dos valores, reforço, social e carreira. Contudo, foram detetadas diferenças nos fatores de compreensão e proteção, ambos com resultados superiores no sexo feminino. A mesma tendência foi encontrada no presente estudo apesar da inexistência de significado estatístico.

Foram ainda identificadas diferenças estatisticamente significativas, no que respeita à motivação no fator carreira, com resultados mais elevados nos indivíduos mais novos. A motivação para o voluntariado pela carreira profissional é logicamente mais importante enquanto os indivíduos são mais jovens, uma vez que ainda consideram importante as perspetivas de carreira, quer seja na continuidade ou mudança. Indivíduos mais velhos tendem a desvalorizar as perspetivas de carreira como motivação para o voluntariado, uma vez que ao contrário dos mais jovens têm menores perspetivas de progressão ou mudança (Martins, 2012).

No que toca à relação dos fatores de motivação com a felicidade e o bem-estar dos inquiridos, não foram encontradas relações entre estas variáveis. Estes resultados, aliados ao elevado grau de felicidade encontrado, sugerem que os indivíduos se sentem felizes, independentemente das suas motivações para o voluntariado. No estudo de Monteiro, Gonçalves e Pereira (2012) foram detetadas correlações entre os fatores de motivação, o bem-estar psicológico e qualidade de vida, variáveis que apesar de não medirem diretamente a felicidade podem estar com ela relacionadas.

Os colaboradores da Schmitt-Elevadores, Lda que mais importância dão à implementação de um programa de voluntariado empresarial, foram os que mais ênfase deram aos fatores de motivação, de compreensão e reforço. Estes resultados parecem sugerir que os colaboradores mais interessados na participação em projetos de voluntariado, sentem mais necessidade de autocompreensão, realizar novas aprendizagens, sentirem-se importantes, úteis, fazerem novos amigos e melhorarem a autoestima.

Relativamente à comparação dos fatores de motivação para o voluntariado, tendo em conta a preferência pelo voluntariado em período laboral ou não laboral, os resultados assinalaram ausência de diferenças significativas, sugerindo que esta variável não contribui para diferenciar a motivação dos voluntários. Dessa forma, a predisposição para realizar voluntariado em períodos fora do horário laboral não é um elemento diferenciador de motivação, tal como afirmam Sousa, et al. (2003).

Por fim, foi ainda analisado o impacto da experiência anterior de voluntariado na motivação para a sua realização e felicidade, tendo sido encontrados resultados significativos, no fator de motivação reforço e no indicador de felicidade comparada. A experiência prévia de voluntariado parece contribuir para a noção de que esta atividade promove a autoestima e sentimentos de bem-estar e felicidade. No estudo de Ferreira (2013) foi também encontrada relação entre o fator de motivação reforço e o bem-estar emocional, corroborando, em parte, estes resultados.

Neste estudo, os resultados apontam assim para uma concordância ao nível dos fatores de motivação dos colaboradores da Schmitt-Elevadores, Lda com outros estudos, nomeadamente o de Neiva (2012) e ainda diferenças significativas na comparação do fator de motivação carreira, ao nível da idade (mais elevado nos mais novos), e nos fatores compreensão e reforço, relativamente à importância atribuída à implementação de um programa de voluntariado empresarial (mais elevados a quem lhes dá mais importância), e também no fator de motivação pelo reforço e felicidade comparada, nos indivíduos que já haviam realizado voluntariado anteriormente.

8. Conclusão da parte empírica

Neste ponto pretende-se sintetizar as conclusões que decorreram da realização do estudo empírico.

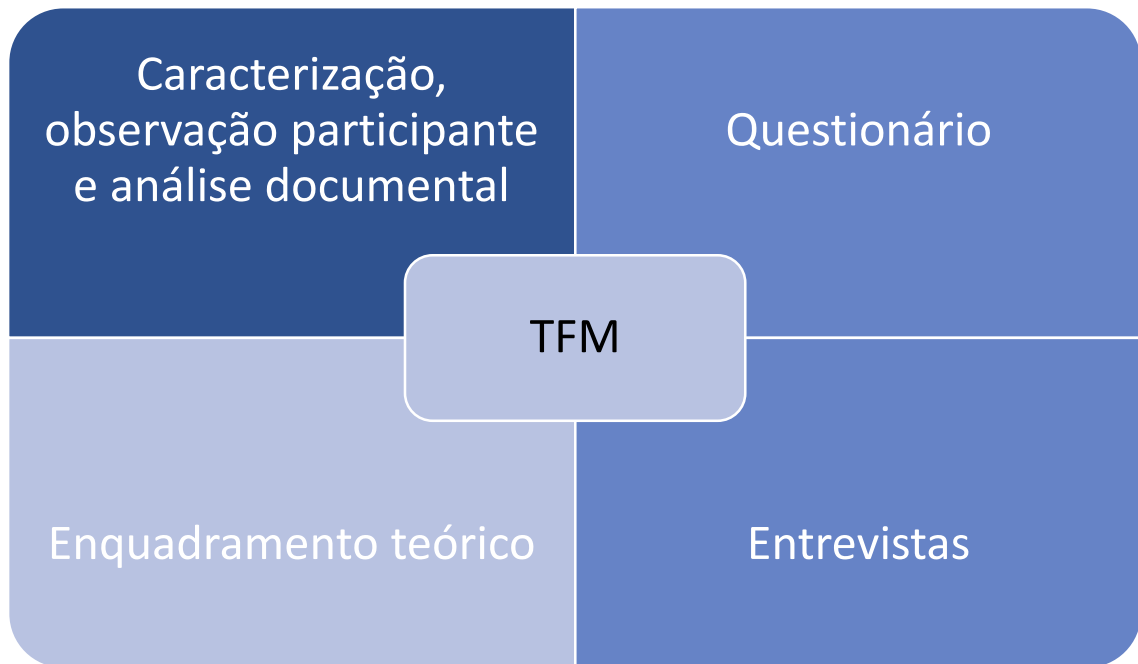
Tratando-se de uma investigação que pretende propor um modelo de gestão de voluntariado empresarial, decorrente do estudo de caso efetuado e sustentado na análise bibliográfica. Assim o programa de voluntariado empresarial é o resultado da confluência entre a revisão da literatura que enquadrou o estagiário/investigador com o estudo de caso realizado no terreno.

Como já referido anteriormente os métodos utilizados no estudo de caso (ver ponto 3.1 do capítulo II, página 80), como a investigação documental e a observação participante permitiram fazer a caracterização do contexto. Já as entrevistas realizadas a chefias de departamento, serviram de suporte para recolha de opiniões sobre o voluntariado empresarial. Estes métodos utilizados e a análise da literatura permitiram elaborar um questionário que permitiu identificar as preferências dos colaboradores e as suas motivações para o voluntariado empresarial.

A figura 18 da página seguinte ilustra o alinhamento entre as abordagens e ferramentas utilizadas para desenvolver a proposta de voluntariado empresarial que se descreve no ponto seguinte.

FIGURA 18

Origem do TFM



FONTE: Autoria própria

Para enquadrar o tema do TFM, elegeu-se uma questão de investigação geral:

- Que proposta de modelo de gestão de voluntariado empresarial tendo em conta as especificidades da Schmitt-Elevadores, Lda?

Esta questão pode ainda ser dividida em sub-questões mais específicas e orientadas para este estudo de caso:

- Que motivações os colaboradores valorizam na escolha de práticas de voluntariado empresarial?

- Que tipo de competências podem ser desenvolvidas ao nível do voluntariado empresarial?

- Como construir o alinhamento estratégico entre o voluntariado empresarial e as especificidades e as opções estratégicas da empresa?

Para responder a estas três questões, foram traçados objetivos (ver página 72) e foi utilizada uma metodologia de análise quantitativa. Foram utilizadas ferramentas na construção do estudo de caso como a análise de documentos, a observação participante e entrevistas. As entrevistas, embora não tendo sido alvo de análise do conteúdo, serviram para ajudar a compreender a temática em estudo e para poder alinhar a proposta do projeto de voluntariado empresarial com as especificidades da organização.

Estes métodos em articulação com a análise da literatura permitiram apoiar as decisões sobre o questionário utilizado para verificar a disponibilidade e a motivação dos colaboradores, na participação em projetos de voluntariado empresarial. O número total de respondentes (amostra) foi de 83 colaboradores onde, só um quarto dos inquiridos, aproximadamente, era do sexo feminino o que poderia enviesar, logo à partida, os resultados. Tal não se verificou.

Relativamente à primeira questão de investigação, *“Que motivações os colaboradores valorizam na escolha de práticas de voluntariado empresarial?”*, foi elaborado um questionário a partir das entrevistas realizadas, da análise de documentos e da observação participante. O questionário procurou analisar as preferências dos colaboradores quanto às práticas de voluntariado, nomeadamente: ao nível do público-alvo, áreas de atuação, períodos de tempo de voluntariado, interesse em incorporarem um projeto de voluntariado e outros.

Neste estudo, perto de 30% dos colaboradores da Schmitt-Elevadores, Lda que participaram na amostra, já tinham anteriormente desenvolvido ações de voluntariado. Os colaboradores da organização mostraram-se interessados na participação em projetos de voluntariado, em particular, dentro do período normal de trabalho. As áreas preferenciais de atuação no voluntariado foram: desporto, saúde, educação e proteção animal. O público-alvo, preferencial, variou entre crianças, jovens e idosos. Os tipos de voluntariado mais selecionados foram: atendimento direto ao público, participação em eventos e campanhas, atividades de apoio e administrativas.

Ao nível das motivações para o voluntariado foi utilizada a escala VFI (Volunteer Function Inventory) de Clary et al. (1998), já testada e validada, que divide as motivações para o voluntariado em 6 grupos: proteção, valores, carreira, social, compreensão e reforço. Os principais fatores motivacionais enfatizados foram a compreensão, os valores e o reforço. O primeiro, em particular, remete para a importância do voluntariado, contribuindo para o auto-conhecimento e possibilidade de adquirir uma nova perspectiva sobre a realidade. Deste modo, as motivações do voluntário parecem estar mais ligadas ao auto-conhecimento, nomeadamente ao conhecimento das potencialidades, realização de novas aprendizagens, e contato social; o segundo (valores) tem a ver com sentimentos de compaixão e da importância de ajudar os outros, na preocupação com os menos afortunados; o terceiro (reforço) tem a ver com o sentir-se importante, melhor consigo mesmo e útil, o que leva a um aumento da auto-estima e a capacidade de fazer novos amigos.

Na última parte do questionário foi utilizada ainda a escala SHS (Subjective Happiness Scale) de Lyubomirsky & Lepper (1997). Esta é composta por 4 questões em que o inquirido, através de uma escala de *likert*, analisa a sua auto-percepção em relação à sua felicidade e bem-estar geral. Aqui os resultados demonstram que os colaboradores da Schmitt-Elevadores, Lda mostraram-se felizes em relação às outras pessoas, o que pode conduzir a uma maior aceitação do projeto de voluntariado empresarial. De acordo com a literatura, Morrow, Howell et al. (2003); Greenfield e Marks (2004); Wu, Tang e Yang (2005) afirmam que as ações de voluntariado estão positivamente relacionadas com a satisfação e o bem-estar geral o que corrobora com os resultados encontrados.

Não foram detetadas diferenças de sexo, ao nível dos fatores de motivação. Os indivíduos mais novos sentem-se mais motivados para o voluntariado, provavelmente pelas perspectivas de carreira. Os que mais importância dão à implementação de programas de voluntariado são os que mais se mostram

motivados pelos fatores, compreensão e reforço. Os indivíduos com experiência prévia de voluntariado apresentaram maior motivação, relacionada com o fator reforço. Estes indivíduos foram também os que mais se mostraram felizes na comparação com outros.

A primeira questão de investigação surge para dar resposta ao objetivo 2, traçado inicialmente (ver páginas 72 e 73).

Para conseguir responder à segunda questão de investigação, "*Quais as competências que podem ser desenvolvidas ao nível do voluntariado empresarial?*", foi necessário realizar uma revisão bibliográfica sobre o tema em estudo. Também através das entrevistas realizadas, foi possível perceber que tipo de competências podem ser desenvolvidas com este programa que estão diretamente relacionadas com as atividades diárias da organização. A análise de documentos e a observação participante revelaram-se instrumentos importantes, na medida em que foi possível identificar as competências já existentes nos colaboradores, e aquelas que poderão vir a ser adquiridas com o projeto de voluntariado empresarial da Schmitt-Elevadores, Lda.

Assim, foi possível identificar dois grupos de competências. Um de carácter pessoal, que faz referência às competências que podem ser desenvolvidas ao nível da componente humana e relações interpessoais, e outro de carácter profissional, onde podem ser trabalhadas competências relacionadas com o posto de trabalho. Esta divisão em competências pessoais e profissionais foi adaptada do estudo de Rego et al. (2014). Em termos gerais, as competências que podem ser desenvolvidas de forma a trabalhar a componente humana são, as pessoais, as de liderança e as interpessoais (maneira de se relacionar com os outros). Ao nível profissional, podem ser desenvolvidas competências técnicas e também interpessoais. Com esta questão de investigação foi possível responder ao objetivo 3, delineado no ponto 2.2 desta investigação (ver página 73).

Fica clara a importância deste tema. A nível pessoal, ajudará os colaboradores no seu crescimento e desenvolvimento como pessoa e cidadão; a nível laboral, podem atingir maior produção e melhores resultados.

A resposta à terceira questão de investigação *“Como construir o alinhamento estratégico entre o voluntariado empresarial e as especificidades e opções estratégicas da empresa?”*, foi obtida a partir: das informações recolhidas às duas primeiras questões de investigação, das respostas às entrevistas efetuadas, da observação participante, da análise documental e da revisão bibliográfica. Esta questão de investigação, permite dar resposta ao objetivo 4 (ver página 74) deste TFM.

Fica claro que será possível alinhar o voluntariado empresarial (perspetivado como instrumento de gestão inserido na política de responsabilidade social empresarial) com as especificidades da organização em estudo. A Schmitt-Elevadores, Lda poderá melhorar o seu contexto competitivo e enquadrar o vínculo da questão social com as opções estratégicas da organização. Também poderá apostar em estratégias de diferenciação face a outras empresas do mercado através da distintividade, da imagem, da sua liderança, da sua governação e da promoção da sustentabilidade social que decorre do seu programa de voluntariado empresarial.

Dentro deste alinhamento estratégico procurou-se incorporar o desenvolvimento de competências dos colaboradores da Schmitt-Elevadores, Lda, de maneira a fazer chegar o programa de voluntariado empresarial a mais pessoas e a várias áreas de intervenção. Ao realizarem atividades/ações de voluntariado empresarial, os colaboradores contribuem com as suas competências profissionais para ajudar a resolver problemas da sociedade e ao mesmo tempo, desenvolvem competências pessoais que lhes permitam ter uma maior performance no seu local de trabalho,

Espera-se gerar maior motivação e satisfação entre os colaboradores da empresa e ao mesmo tempo, contribuir para uma sociedade mais justa e

equitativa, gerando benefícios para os colaboradores e para a comunidade, agregando valor à marca Schmitt-Elevadores, Lda.

Este programa de voluntariado empresarial poderá trazer benefícios para todos os intervenientes da organização. Ao nível dos colaboradores, espera-se que estes se encontrem mais motivados e satisfeitos com o seu posto de trabalho e assumam uma maior cultura de pertença para com a organização. Ao nível da própria organização, a imagem de empresa socialmente responsável ficará potenciada, ao mesmo tempo que se pode contribuir para solucionar alguns problemas da comunidade envolvente.

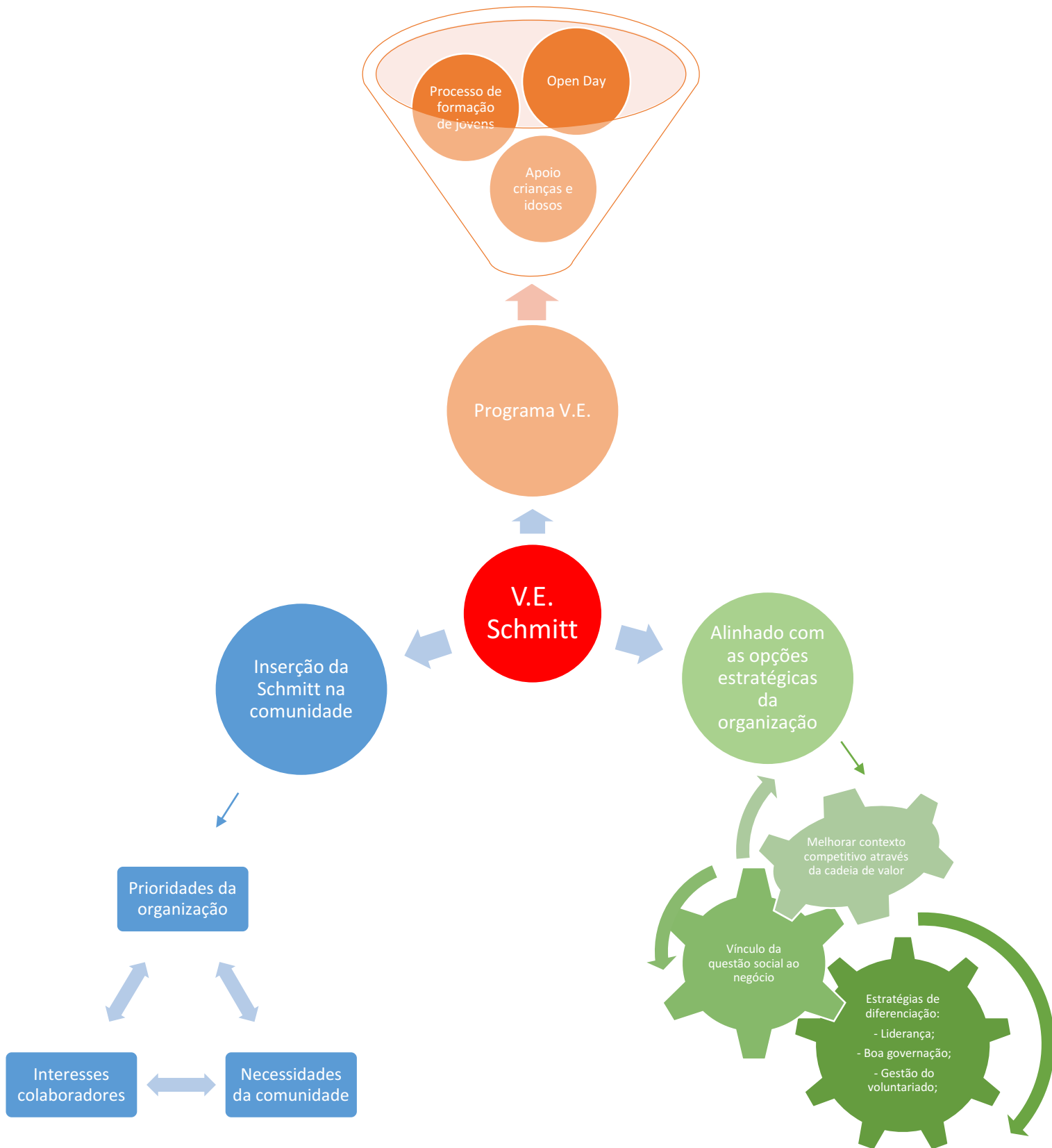
Este alinhamento será facilitado pela adequação das dimensões do desempenho social e da política de responsabilidade social da organização, com as opções da Schmitt-Elevadores, Lda ao nível da sua missão, da sua visão e dos seus valores.

O voluntariado empresarial na Schmitt-Elevadores, Lda que se apresenta na página seguinte resulta da interligação entre três vetores principais: o programa de voluntariado empresarial, delineado a partir dos resultados obtidos nesta investigação; da inserção da Schmitt-Elevadores, Lda na comunidade onde está inserida, traçando metas que articulam adequadamente as prioridades da organização, os interesses dos colaboradores e as reais necessidades da comunidade (The Points of Light Foundation, 2004); e do alinhamento estratégico entre o voluntariado empresarial e as especificidades e as opções estratégicas da empresa, que pode ser incentivado a partir do melhoramento do contexto competitivo através da geração de valor, do vínculo da questão social na estratégia de negócio e através de estratégias de diferenciação (Porter & Kramer, 2006).

Na página seguinte, é representada uma ilustração (figura 19) que demonstra o voluntariado empresarial da Schmitt-Elevadores, Lda com base nos resultados obtidos da presente investigação.

FIGURA 19

Voluntariado empresarial Schmitt-Elevadores, Lda



FONTE: Autoria própria

A figura 19 ilustra o esquema de voluntariado empresarial na Schmitt-Elevadores, Lda. Como se pode observar a proposta de voluntariado empresarial compreende três eixos fundamentais: inserção da organização na comunidade, o alinhamento entre o V.E. e as opções estratégicas da organização e o programa de voluntariado empresarial. A inserção da Schmitt-Elevadores, Lda na comunidade, é um objetivo importante na implementação do programa de voluntariado empresarial. Através das prioridades da organização, dos interesses dos colaboradores e das reais necessidades da comunidade será possível desenvolver uma estratégia de integração, que facilita uma maior ligação à comunidade. Esta aproximação terá de ser feita através das opções estratégicas da organização, tentando alinhar da melhor maneira possível o voluntariado empresarial com as especificidades da Schmitt-Elevadores, Lda. O programa de V.E. foi equacionado a partir das preferências dos colaboradores e da atividade de negócio da organização.

No ponto seguinte, apresenta-se uma proposta de modelo de gestão do voluntariado empresarial, salientando a importância de alinhar este programa em relação às especificidades da empresa e, ainda, as competências que podem ser adquiridas e desenvolvidas por parte dos colaboradores, ao participarem neste tipo de programa.

9. Proposta de um modelo de gestão de voluntariado empresarial da Schmitt-Elevadores, Lda

Após a análise e discussão dos resultados e das conclusões relativas à parte empírica apresenta-se, neste ponto, uma proposta de modelo de gestão de voluntariado empresarial que poderá ser implementada pela Schmitt-Elevadores. O ponto 9 divide-se em quatro partes. A primeira (9.1) faz referência ao nascimento da ideia da proposta de modelo de gestão para o voluntariado

empresarial, na organização. Procura-se explicar a origem do nome para o projeto e o seu desenvolvimento.

No segundo ponto (9.2) é descrita e apresentada a proposta de programa do modelo de gestão de voluntariado empresarial da organização, de acordo com a revisão bibliográfica e os resultados obtidos no estudo de caso.

No terceiro ponto (9.3) são desenvolvidas, as dimensões que estão relacionadas com a implementação do projeto e os objetivos da proposta de modelo de gestão de voluntariado empresarial da Schmitt-Elevadores, Lda.

No último ponto (9.4), são identificadas as competências que podem ser desenvolvidas, com base na participação em programas de voluntariado empresarial.

9.1. O projeto “Ser+”

O projeto Ser+ facilita que a Schmitt-Elevadores, Lda passe a desenvolver as suas práticas de responsabilidade social. Nos dias de hoje, este tipo de práticas são muito importantes para as empresas que retiram grandes benefícios na implementação e execução dessas práticas, ao nível social, ambiental e económico.

Como se pode verificar na seguinte citação, o entrevistado (E1) revela que este projeto nasceu da necessidade de se integrar dentro das novas políticas de sustentabilidade da organização:

“A ideia já existia. Já existia uma questão de voluntariado. A questão, aqui, é que era feito à revelia, com ações pontuais e em datas festivas. A parte da conjuntura económica e o envolvimento das empresas, nessas situações, levou-nos também a desenvolver este projeto segundo a norma SA8000. Esta norma obrigou-nos a pensar neste assunto, visto também ser um dos requisitos de parceiros que nos estavam a começar a pedir.”

O projeto de voluntariado empresarial da Schmitt-Elevadores, Lda está aliado às boas práticas de responsabilidade social e tem como objetivo envolver a empresa na comunidade onde está inserida, conforme nos demonstra o entrevistado E2:

“Basicamente, penso eu que será o principal, também no seguimento dos princípios que a empresa tem, conseguir trazer aqui, uma ligação mais acentuada, mais efetiva entre a Schmitt e a comunidade envolvente. Já o fazemos e, por isso, acho que será o resultado mais importante.”

Os programas de voluntariado empresarial são exemplos de atividades, designadas para estimular o envolvimento das pessoas com os processos de responsabilidade social e o ambiente de trabalho (Goldberg, 2001). Os programas de voluntariado empresarial têm sido implementados em diversas organizações espalhadas pelo mundo ao contrário do panorama nacional em que o voluntariado empresarial é ainda muito residual e de carácter assistencialista (Santos & Bittencourt, 2008).

Apesar destes processos de mudança há ainda, muito a aprender sobre a reação das pessoas, face à implementação deste tipo de projetos nas organizações.

A Schmitt-Elevadores, Lda procura implementar à sua cultura organizativa, práticas/atividades de voluntariado empresarial que promovam a cidadania. A criação de um programa de voluntariado empresarial é a resposta às necessidades empresariais nos dias de hoje, integrado na política de responsabilidade social empresarial da organização (Porter & Kramer, 2006).

Um nome sugestivo para o programa seria “Ser+”. Esta designação teve a sua origem no símbolo da Schmitt-Elevadores (S+), juntamente com a palavra “Ser”. Este nome simples, mas sugestivo, poderá estimular a sensibilidade das pessoas e constituir um fator de forte motivação.

Assim, a proposta de logótipo, para a proposta de programa de voluntariado empresarial da Schmitt-Elevadores, foi desenhada pelo estagiário/investigador.

FIGURA 20

Logo Schmitt-Elevadores, Lda



FIGURA 21

Proposta de logo para o projeto "Ser+"



Como já referido anteriormente, para se perceber que tipo de programa se pode adotar, foram realizadas entrevistas e analisou-se a organização, através da observação participante e da análise interna de documentos e de um questionário destinado a compreender as motivações e os sentidos de participação dos colaboradores em projetos de voluntariado empresarial, bem como o público-alvo com o qual os colaboradores mais gostariam de trabalhar, e o tipo de atividades/ações que gostariam de desenvolver. Esta abordagem foi devidamente articulada com os responsáveis da empresa, como se pode ver na transcrição da entrevista (E1):

"...Terá de ser um projeto pequeno e, depois deste, ser analisado e avaliado; se possível fazer algo mais. Para perceber que tipo de programa se poderia fazer, porquê não elaborar um questionário para os colaboradores, e perceber se estes estão motivados com um futuro programa de voluntariado, com que tipo de público gostariam de trabalhar e, já agora, o tipo de ações que mais gostavam de realizar."

9.2. Objetivos da proposta

Os objetivos da implementação do modelo de gestão de voluntariado empresarial são os seguintes:

- desenvolver um programa de voluntariado empresarial que esteja alinhado com as opções estratégicas da organização;
- contribuir para um maior nível de satisfação dos colaboradores;
- desenvolver competências dos trabalhadores com vista a aumentar a produtividade no local de trabalho;
- integrar a Schmitt-Elevadores, Lda na comunidade;
- fortalecer as relações já existentes com a comunidade, o poder autárquico, os colaboradores, os parceiros, fornecedores e clientes;
- contribuir para o progresso e desenvolvimento da comunidade.

Antes de se enumerar propostas concretas que constituem o programa que se apresenta no ponto seguinte, identificam-se os seguintes aspetos que podem ser úteis na análise da proposta:

- No decorrer desta investigação, surgiu a ideia de aproveitar as diversas competências que os colaboradores da Schmitt-Elevadores, Lda possuem em várias áreas, passíveis de ser aplicadas ao serviço da comunidade;

- Para identificar a população mais prioritária deveria ser feito um levantamento de necessidades, junto das autarquias locais e outras instituições que privilegiadamente lidam com este tipo de situações;

- Após a eventual implementação desta proposta de projeto de voluntariado empresarial, propõe-se fazer uma análise e avaliação da mesma, tentando

identificar o que correu bem e o que pode ser melhorado. Aqui, seria importante auscultar as opiniões dos colaboradores voluntários, com o intuito de perceber a sua satisfação com o programa e obter a sua opinião sobre sugestões de melhoria. Para este efeito sugere-se uma escala de satisfação, sobre os programas de voluntariado empresarial já testada e validada denominada SHRM – Satisfaction with Human Resources Management (Jiménez, Fuertes e Abad, 2009; Silverberg, Marshall e Ellis, 2001);

- A proposta de programa de voluntariado empresarial deveria estar alinhada com a as especificidades da organização, sendo para tal importante perceber as suas prioridades, os interesses dos colaboradores e as necessidades da comunidade (The Point of Lights Foudation, 2004). Este alinhamento pode ser feito a partir da cultura e dos valores da Schmitt-Elevadores, Lda, como nos demonstra o entrevistado E2:

“Pegando aqui nos princípios de liderança da Schmitt, e aqui passará um pouco ao lado a questão da qualidade, que não tem diretamente a ver com esta questão, mas em relação à aprendizagem diária, nós podemos aprender com as pessoas que estão dentro e fora; queremos aprender com as dificuldades que as pessoas têm, e podemos aprender também com os nossos colaboradores. Por vezes, ou quase sempre, aqui dentro só pensamos em trabalho, e as pessoas estando em outros contextos/cenários, nomeadamente em ações de voluntariado empresarial, “abrem-se” um pouco mais e deixam-se conhecer, o que leva também a que vejamos outras formas de ser, estar e de pensar. Em relação à seriedade empresarial, penso que o facto de não procurarmos publicidade e sermos uma empresa séria, que quando diz que ajuda ou que faz, realmente faz!”

- A gestão de topo e o departamento de recursos humanos têm um papel fundamental neste processo. Através da liderança e boa governação da gestão do programa de voluntariado e do estabelecimento de parcerias sólidas com as entidades sem fins lucrativos, o projeto estará encaminhado para o sucesso;

9.3. Potenciais implicações práticas da proposta do modelo de gestão de voluntariado empresarial

A proposta de programa de voluntariado empresarial do projeto “Ser+” será concretizada por três atividades: uma será a implementação efetiva de um “Open Day”(dia do voluntariado), uma vez por ano, na empresa; outra terá, como objetivo, o processo de formação de jovens para o mercado de trabalho e, por último, o apoio a crianças e idosos.

A sugestão destas atividades tem em conta a preferência manifestada pelos colaboradores da organização em tarefas de contacto com o público, preferencialmente a crianças, jovens e idosos e no caso do “Open Day” este foi sugerido numa das entrevistas como sendo um bom ponto de partida para o voluntariado empresarial, de acordo com o relato dos entrevistados.

9.3.1. “Open Day Schmitt-Elevadores, Lda”

De acordo com a estrutura da empresa e percebendo a sua disponibilidade, chegou-se à conclusão, ser necessário, que a Schmitt-Elevadores, Lda abra as suas portas à comunidade uma vez por ano. Este dia seria realizado na primeira sexta-feira do mês de Outubro, todos os anos, conforme relatou o entrevistado E1:

“Não tendo a noção do número de colaboradores que poderiam aderir ao programa, não consigo precisar um tipo específico de voluntariado, mas seria importante começar por implementar, uma vez por ano, o “dia do voluntariado”. A empresa poderia abrir as suas portas à comunidade, onde pudesse existir uma interação entre os colaboradores e os visitantes.”

Este dia aberto será uma oportunidade excelente para que a comunidade possa conhecer e perceber quais as atividades desenvolvidas, na Schmitt-Elevadores, Lda. Os colaboradores teriam como missão, nesse dia, receber as pessoas, explicando de uma maneira clara todo o processo de montagem dos elevadores.

Seria também uma excelente oportunidade, abrir este dia aos familiares e amigos dos colaboradores e ex-funcionários já aposentados (Kotler & Lee, 2005). Por exemplo, os colaboradores que tivessem filhos poderiam trazê-los nesse dia, ficando a perceber melhor o que fazem os pais ou tios, no dia-a-dia. Seria também oferecido o almoço na cantina da Schmitt-Elevadores, Lda, o que permitiria, assim, uma visita às duas fábricas, facultando o transporte entre os pavilhões de montagem.

Este dia será muito importante, não só ao nível do voluntariado, mas também na credibilização e reputação da empresa (Paço & Nave, 2013).

9.3.2. Programa de formação de jovens para a indústria de elevadores

Esta proposta surgiu da necessidade da Schmitt.Elevadores, Lda fazer algo pela comunidade onde está inserida. Este processo nasce a partir das entrevistas efetuadas e da análise do questionário. Verifica-se que o público-alvo das atividades de voluntariado com quem os colaboradores da Schmitt-Elevadores, Lda mais gostariam de trabalhar (ver gráfico 10, página 103), são as crianças, os jovens e os idosos. Este tipo de público preferencial, encontrado nos resultados do questionário, de uma maneira parcial, vai de encontro à opinião de um dos entrevistados (E2), quando confrontado com a pergunta sobre os destinatários para o programa, como se demonstra na seguinte citação:

“Se as ações de voluntariado fossem desenvolvidas com crianças e jovens, existiria uma maior adesão. O mesmo já não se pode dizer em relação aos idosos e, muito menos ainda, se falarmos em grupos étnicos.

Mas podemos começar por alinhar as ações de voluntariado com crianças e jovens. Sabemos, pelo que vamos ouvindo, que existem muitos problemas com crianças, jovens e idosos os quais estão bem patentes na área envolvente da Schmitt. Penso que seria bom a Schmitt começar por estar envolvida com este tipo de público.”

Assim, e para articular este tipo de público com atividades da empresa no seu período normal de trabalho, surgiu a ideia de, ao longo de 9 meses, desenvolver um processo de formação para jovens em vulnerabilidade social na indústria dos elevadores. É de assinalar a importância da integração de um programa de voluntariado empresarial que permita ajustar as necessidades da atividade de negócio aos colaboradores e comunidade. Propõe-se que seja estabelecida uma parceria com uma instituição/organização local sem fins lucrativos, no sentido de identificar crianças/jovens que se encontram sem apoio familiar, e que não têm um rumo definido para as suas vidas.

Através de actividades sócio-educativas, propõe-se a criação de um grupo com cerca de 10 jovens, de idades compreendidas entre os 15 e 18 anos. Neste sentido, pretende-se qualificar os jovens para o mercado de trabalho na indústria de elevadores, iniciando assim o seu processo de formação.

Este programa iria funcionar por meio de oficinas técnicas, administradas pelos colaboradores voluntários da Schmitt-Elevadores, Lda.

Este ciclo de formação teria a duração de 9 meses. Funcionaria uma vez por semana, num dia a ser definido, durante cerca de 2 horas. O espaço para estas oficinas poderia ser a sala de formação da Schmitt-Elevadores, Lda visto esta reunir todas as condições para o efeito.

O plano de formação integraria temas gerais do mercado de trabalho e fundamentalmente outros mais específicos, sobre o mundo dos elevadores.

Após concluído o processo de formação, propõe-se que os formandos desenvolvam um trabalho sobre os temas relevantes, tratados. Estes poderiam ser apresentados em Outubro, no dia aberto da Schmitt-Elevadores, Lda envolvendo: os formandos, os colaboradores voluntários, a administração e a organização, em geral. O objetivo culminante deste projeto seria, se possível, integrar um ou dois dos formandos no seio da organização, possibilitando a entrada no difícil mercado de trabalho.

9.3.3. Apoio a crianças e idosos

Além dos jovens, fica claro que tanto nas entrevistas como nos resultados obtidos a partir do questionário, o público preferencial com quem os colaboradores preferem trabalhar são as crianças e os idosos. Como nos disse anteriormente o entrevistado E2, também o entrevistado E1 é desta opinião:

“Crianças e idosos principalmente. Por norma as crianças que vivem em instituições precisam de alimentos, roupa entre outras coisas essenciais. Também, muitas vezes, estas instituições precisam de pequenas reparações na sua infra-estrutura e a Schmitt poderia entrar nesse tipo de projetos.”

O apoio a crianças e idosos pode ser dado ao longo do ano, em atividades voluntárias. Além das usuais ações relativas à época natalícia, como recolha de alimentos e roupa, poderia ainda existir um envolvimento dos colaboradores, mais presencial com este público. Propõe-se, mais uma vez, a eventual parceria com os lares de idosos que existem na comunidade e com a instituição que acolhe crianças desfavorecidas.

Em relação aos idosos, propõe-se uma eventual ação de formação/sensibilização, na qual se explique a forma correta de utilizar um elevador e como, por exemplo, se pode atuar em caso de emergência.

Ao nível das crianças, poderia ser prestado acompanhamento escolar e promover a segurança nos elevadores.

Propõe-se que, tanto os idosos como as crianças possam realizar uma visita às instalações da empresa. Estas ações/atividades propostas vão de encontro às preferências dos colaboradores, que como anteriormente se referiu, a atividade que mais gostariam de desenvolver seria o contacto direto com o público.

9.4. A implementação da proposta de um modelo de gestão de voluntariado empresarial na Schmitt-Elevadores, Lda, alinhada às opções estratégicas da organização

Depois de apresentada a proposta de voluntariado empresarial para a Schmitt-Elevadores, Lda é necessário traçar diretrizes para que o programa esteja alinhado com as opções estratégicas da organização. Para isso, a organização poderá equacionar a sua atual política de responsabilidade social empresarial (Tachizawa, 2002) em que está inserido este projeto de voluntariado empresarial.

Propõe-se à organização: refletir sobre os conceitos de responsabilidade social e voluntariado empresarial, identificar as questões que envolvem a responsabilidade social empresarial afetas ao voluntariado empresarial e a que tipo de públicos o programa se dirige.

Outra das dimensões importantes identificadas neste estudo, é o desempenho social das organizações de acordo com os princípios de responsabilidade social empresarial. Fica evidente que o desempenho social das empresas é tão importante como o seu desempenho económico (Porter & Kramer, 2006). Assim, será necessário à organização traçar objetivos e metas do seu desempenho social, com a finalidade de se tornar mais competitiva e ao mesmo tempo, ser considerada uma organização socialmente responsável e com consciência cidadã.

Estas duas dimensões (voluntariado empresarial integrado na política de responsabilidade social - tabela 21 (página 143) e o desempenho social da organização - tabela 22 (página 144)) servem de base para definir de forma congruente e alinhada ao desempenho social da organização com as suas opções estratégicas (tabela 23 página 145).

Apresenta-se a seguir, a título de exemplo, como a Schmitt-Elevadores,Lda poderá integrar esta variável social no seio da sua organização. Os quadros seguintes refletem uma matriz com as principais ideias chave que a organização

pode utilizar, com o objetivo de poder fazer o alinhamento estratégico entre o negócio da organização e o programa de voluntariado empresarial.

TABELA 21:

Dimensão do VE, inserido na política de RSE

<p>Definição para a organização dos conceitos de RSE e VE</p>	<p>RSE: Incorporar, na visão e missão sustentadas nos valores da organização, a variável da sustentabilidade;</p> <p>VE: Incorporar, na visão e missão sustentadas nos valores da organização, a variável social/comunidade.</p>
<p>Questões que envolvem a RSE e o VE</p>	<p>RSE: Todo o tipo de questões que envolvem problemas sócio-ambientais, internos e externos à organização;</p> <p>VE: Questões relativas à comunidade onde a organização está inserida.</p>
<p>Públicos aos quais a RSE e VE se dirigem</p>	<p>RSE: Todas as partes interessadas da organização: colaboradores, fornecedores, administração, clientes, sociedade, etc;</p> <p>VE: De acordo com as preferências dos colaboradores, perceber com que tipo de público gostariam de trabalhar, desenvolvendo atividades que possam solucionar problemas existentes na comunidade onde a organização está inserida.</p>

FONTE: Autoria própria

TABELA 22:

Dimensão do desempenho social

Forma como a organização responde às questões do voluntariado empresarial	Proativa – Antecipa as questões, faz mais do que o exigido por lei.
Atividades e processos realizados	<ul style="list-style-type: none"> -Avaliação dos projetos de voluntariado, bem como tudo o que diga respeito a atividades de responsabilidade social; -Avaliação constante das despesas; -Redução de desperdícios, melhoria de recursos e melhor envolvimento entre atividades operacionais; -Disciplina orçamental para colaboradores, fornecedores e clientes; -Investimento em novos produtos e serviços; -Criação de canais de comunicação com colaboradores, fornecedores, clientes e sociedade.
Informações utilizadas para a escolha das atividades e processos	<ul style="list-style-type: none"> -Palestras, formações e pesquisas com os <i>Stakeholders</i> internos e externos; -Práticas utilizadas no mercado; -Indicadores e índices de sustentabilidade.
Envolvimento das áreas funcionais	<ul style="list-style-type: none"> -Gestão do voluntariado e da responsabilidade social; -Boa governação; -Liderança;

FONTE: Autoria própria

TABELA 23:

Alinhamento estratégico

<p>Inclusão da variável social na formulação estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definição RSE e VE inseridos na missão da organização; - Escolha de focos estratégicos; - Criação de política de RSE; - Capacidade governativa sustentável, através de boa governação com uma liderança eficiente, respeitando as políticas de RSE.
<p>Vínculo das práticas sociais com o <i>core business</i> da organização</p>	<p>Focos estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disciplina orçamental; - Riscos e oportunidades sócio-ambientais (ao nível da dimensão do VE encontrar as reais necessidades da comunidade); - Diálogo e transparência.
<p>Incluir o voluntariado empresarial na cultura da organização</p>	<p>Através da consciencialização dos vários atores da organização. Esta abordagem deve ser feita pela gestão de topo sendo mais fácil, assim, incutir esta nova política no seio da organização.</p>
<p>Forma de avaliação dos resultados – utilizar um modelo de indicadores para a avaliação do desempenho social</p>	<p>Indicadores e índices de gestão. Relatório anual de sustentabilidade (RSE) e relatório semestral das atividades de voluntariado (VE).</p>
<p>Reportação dos resultados com frequência</p>	<p>Reportar à administração os resultados obtidos, pelo menos, duas vezes por ano.</p>

FONTE: Autoria própria

9.5. Desenvolvimento de competências através da proposta de programa de voluntariado empresarial

A participação em projetos de voluntariado empresarial possibilita que os colaboradores possam desenvolver competências pessoais e profissionais, conforme referido na revisão bibliográfica (Magalhães & Roriz, 2014; Rego et al. 2014; van Schie, 2011).

Nas entrevistas realizadas neste estudo foi feita referência à possibilidade do desenvolvimento de competências dos colaboradores neste tipo de projetos, conforme relata o entrevistado E1:

“...o que importa realmente é as pessoas, no contexto real de trabalho, terem o mesmo espírito de ajuda, trabalho em equipa, boa vontade e a mesma motivação, quando estão a fazer ações de voluntariado. Isso levará a índices altos de produção e de maior satisfação com o trabalho realizado. Ao nível das atividades voluntárias esperamos que os colaboradores retirem o maior proveito dessas ações, que sintam outras realidades e entendam que existem situações dramáticas e mais complexas do que os nossos problemas diários.”

O entrevistado E2 faz também referência à importância deste tema, dizendo como se podem transportar as competências já existentes, e como adquirir outras, conforme revela a seguinte citação:

“A forma mais prática será com casos práticos. É mostrar realidades em relação aos problemas que existem na comunidade envolvente à Schmitt: como poderemos ajudar? Sejam umas fotografias, umas filmagens, levar os colaboradores a um local específico para se observar e sentir a realidade que nos rodeia ... Isto irá permitir o desenvolvimento de competências tanto ao nível pessoal (vertente humana), como profissional, onde podem melhorar a sua performance laboral”.

Partindo da análise das entrevistas, da revisão bibliográfica, da observação participante e da consulta de documentos internos, foi possível identificar as competências que podem ser desenvolvidas pelos colaboradores ao participarem em projetos de voluntariado. As competências pessoais e profissionais, que se apresentam nas tabelas seguintes, são aquelas que podem ser desenvolvidas

mediante a atividade de negócio da Schmitt-Elevadores, Lda. As tabelas estão divididas em competências pessoais, que se baseiam na componente humana da pessoa e da sua relação com os outros, e em competências profissionais que irão permitir melhores resultados em cada posto de trabalho.

TABELA 24:

Competências pessoais geradas pelo voluntariado

<p>Competências pessoais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento pessoal - Aprender a aprender 	<p>Relativas ao próprio colaborador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de desenvolver as suas qualidades como indivíduo em interação; - Capacidade de adotar uma atitude de aprendizagem permanente.
<p>Competências de liderança:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordenação de pessoas - Espírito de inovação - Espírito de iniciativa 	<p>Relativas à chefia, processos e pessoas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de promover e gerir atividades que envolvam outros atores; - Capacidade de participar e promover a mudança; - Capacidade de iniciar atividades.
<p>Competências relacionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilidade interpessoal - Trabalho em rede 	<p>Relativas à interação com pessoas diferentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de interagir convenientemente; - Capacidade de criar novos laços sociais.

FONTE: adaptado de Rego et. al, 2014

Tabela 25:

Competências profissionais geradas pelo voluntariado

Competências técnicas: - Administrativas - Planeamento e organização	Relativas a saberes específicos: - Capacidade de executar tarefas básicas auxiliares para o trabalho, a título individual; - Capacidade de gerir o trabalho.
Competências interpessoais: - Negociação - Comunicação - Trabalho em equipa	Relativas à interação do trabalho com outros: - Capacidade de estabelecer compromissos entre interesses divergentes; - Capacidade de transmissão de informação ao recetor; - Capacidade de desenvolver uma atividade com outros colaboradores em prol do grupo.

FONTE: adaptado de Rego et al. 2014

As competências que podem ser desenvolvidas pelos colaboradores, identificadas nos quadros acima, estão ligadas às atividades diárias da Schmitt-Elevadores, Lda para assegurar um maior rendimento e sensibilizar os colaboradores para questões humanitárias. É possível entender que este tipo de desenvolvimento de competências vai de encontro aos valores da Schmitt-Elevadores, Lda que consistem na aprendizagem diária, na qualidade e na seriedade empresarial (ver página 92). As competências pessoais, além de serem benéficas em contexto organizacional, também podem ser aplicadas na vida dos colaboradores, em geral.

Capítulo III – Conclusões

O terceiro e último capítulo pretende identificar as principais conclusões que se retiram deste TFM. Está organizado em 4 pontos: o ponto 1 faz referência às considerações finais do TFM; no ponto 2 é apresentada a vivência no plano pessoal e profissional inerente à realização deste estudo; no ponto 3 são descritas as limitações que influenciaram a realização desta investigação. No ponto 4, apresentam-se sugestões para futuras investigações.

1. Considerações finais

Este estudo teve como objetivo principal apresentar uma sugestão de um modelo de gestão de voluntariado empresarial na Schmitt-Elevadores, Lda, integrado na sua política de responsabilidade social empresarial. Para concretizar este desafio tentou-se desenvolver esta proposta de modelo de gestão de voluntariado empresarial, alinhado com as especificidades da organização e valorizando a incorporação da dimensão da sustentabilidade social em todas as atividades da empresa. Os benefícios deste tipo de alinhamento assumem grande importância no desenvolvimento de competências dos colaboradores, gerando maiores índices de motivação e satisfação com o seu posto de trabalho, potenciando, assim, as práticas de gestão de recursos humanos.

Os objetivos propostos inicialmente foram de uma maneira geral alcançados (como demonstrado no ponto 8 do capítulo II – página 124), possibilitando a conceção final da proposta de um modelo de gestão de voluntariado empresarial, na Schmitt-Elevadores, Lda (ponto 9, página 132).

Da experiência de elaboração desta proposta pareceu particularmente relevante salientar dois aspetos que a seguir se apresentam e que se prendem com a necessidade de alinhar o voluntariado empresarial com as opções estratégicas da organização e com os potenciais benéficos para a gestão de recursos humanos decorrentes destas atividades de voluntariado empresarial.

1.1 – Alinhamento estratégico entre o voluntariado empresarial e as características específicas da organização

Como foi anteriormente referido existem poucos estudos sobre o voluntariado empresarial (McPhail e Bowles, 2008; Peterson, 2004). Contudo, procurou-se investigar a importância do alinhamento estratégico entre o voluntariado empresarial e o negócio da organização, partindo do alinhamento da RSE com a estratégia de negócio.

O voluntariado empresarial é uma das ferramentas mais utilizadas pelas organizações, na sua estratégia de inserção da empresa na comunidade, tentando solucionar problemas através das suas competências e conhecimentos desenvolvidos no exercício da atividade de negócio. Isto irá permitir, não só resolver alguns problemas da comunidade onde a organização está inserida, mas também ter acesso aos inúmeros benéficos para a empresa que podem ser obtidos através da experiência dos colaboradores na realização de atividades de voluntariado empresarial, desde que devidamente alinhadas com as especificidades da organização, gerando assim, um duplo ganho, tanto para quem faz como para quem recebe.

Com a implementação de programas de voluntariado empresarial, adequados às singularidades da organização, além de fortalecer a imagem da empresa e melhorar o bem-estar público, também se permite aos colaboradores o desenvolvimento de competências e o fortalecimento do sentimento de cultura

de pertença para com a organização onde trabalha (Basil et.al, 2009; Hassay, 2006).

Para ser possível este alinhamento entre o voluntariado empresarial e as opções estratégicas da organização será necessário a empresa melhorar o seu contexto competitivo, incorporar as políticas de sustentabilidade social de uma forma transversal a todas as atividades da empresa e apostar em estratégias de diferenciação (ver figura 6, página 45). Este alinhamento pode ser feito através da geração de valor na cadeia de negócio da organização por meio da sua boa reputação e imagem (Fobrum et al. 2008), da aprendizagem e inovação (Molteni, 2006; Hart & Dowell, 2011), de ganhar distintividade (Madariaga & Cremades, 2010), da capacidade de recrutar, motivar e reter talentos (Bento & Rodrigues, 2006; Fobrum et al. 2008) e do estabelecimento de relações sólidas com os intervenientes mais relevantes (ver ponto 2.4, capítulo I, página 32).

As organizações devem exercer a sua intervenção na comunidade não apenas determinadas por obrigações de natureza moral e social, mas devem também pautar a sua ação por imperativos de natureza estratégica decorrentes da sustentabilidade a médio e longo prazo.

O voluntariado empresarial sempre que integrado na cadeia de valor organizacional, contribui para a sustentabilidade das organizações, dado que pode atuar como potenciação de oportunidades que pode ser estimulada a partir das prioridades da organização, dos interesses dos colaboradores e das necessidades da comunidade (Porter e Kramer, 2006).

Numa época de forte competitividade, assumir o papel de “organização cidadã” acaba por constituir uma necessidade para as organizações, que encaram a cidadania empresarial como uma vantagem competitiva face às restantes, em consequência da reputação positiva que geralmente está associada a uma organização socialmente responsável.

1.2 - Desenvolvimento das práticas de gestão de recursos humanos

Como ficou salientado, durante a presente investigação, a implementação de programas de voluntariado empresarial é visto como um fator de desenvolvimento e gestão dos recursos humanos, uma vez que pode ajudar na aquisição e desenvolvimento de competências e na produção de conhecimentos, da motivação e satisfação dos colaboradores. (Allen, 2012).

O desenvolvimento de competências alinhado com os objetivos da organização potencia a gestão dos recursos humanos e aumenta o contributo individual e coletivo da organização, permitindo atuar no mercado com maior vantagem competitiva.

As ações desenvolvidas no contexto do voluntariado empresarial baseado em competências materializam-se na forma de prestação de serviços (Magalhães & Roriz, 2014), sendo um potencial gerador de incremento de qualificações, tanto a nível pessoal como profissional (Rego et al., 2014), nomeadamente como foi referido na análise da literatura (página 52), podem ser competências pessoais, de liderança, relacionais, técnicas e interpessoais, através da participação dos colaboradores em atividades de voluntariado empresarial (Rego et al., 2014).

As atividades de voluntariado empresarial poderão permitir que os colaboradores, desenvolvam novas perspetivas e adquiram novas competências, que podem ser mobilizadas para diferentes departamentos da organização de acordo com as suas necessidades de funcionamento (van Schie, 2011).

É importante referir que as motivações para o voluntariado empresarial estão relacionadas com a satisfação e o bem-estar geral dos colaboradores (Morrow-Howell et al. 2003; Greenfield & Marks, 2004; Wu, Tang & Yang, 2005), facto que poderá levar a melhores índices de produção e satisfação no local de trabalho, na sequência de potenciação deste bem-estar.

Os profissionais de recursos humanos devem concentrar esforços entre a gestão de ativos intangíveis e as melhores alternativas para implementar e

monitorizar um programa de voluntariado empresarial. Além das diversas vantagens associadas já enumeradas, também pode ser um forte aliado para se trabalhar o clima organizacional promovendo a compatibilização de interesses pessoais e organizacionais.

Em suma, conclui-se que é importante alinhar as práticas de voluntariado empresarial com as características específicas da organização, pois assim será gerado um ganho conjunto para a organização, colaboradores, comunidade e, ao mesmo tempo, potenciar as práticas de gestão de recursos humanos que irão contribuir para um bom desempenho dos colaboradores e funcionamento da própria organização.

2. Importância da vivência no plano pessoal e profissional

O estágio curricular permitiu que crescesse substancialmente enquanto profissional e acima de tudo como pessoa, pois o alinhamento entre um estágio *full-time* e a materialização do TFM é fator decisivo para o desenvolvimento e melhoria de várias competências. Para além da execução do presente documento, é importante realçar o trabalho e acompanhamento que foi feito na Schmitt-Elevadores, Lda e deixar uma palavra de agradecimento pelo apoio constante e transmissão de conhecimento.

Ao nível pessoal, esta experiência e investigação foi bastante enriquecedora. Permitiu-me conhecer diferentes realidades, crescer como pessoa e evoluir como ser humano, percebendo que, pequenos gestos podem gerar grandes mudanças e diferenças, ajudando a construir uma sociedade sólida e mais justa para todos.

No plano profissional, este trabalho representa o meu crescimento ao nível académico: ser inserido numa empresa, em contexto real de trabalho, foi bastante gratificante. Foram desenvolvidas competências sociais e humanas e, acima de

tudo, o conhecimento adquirido na gestão de pessoas. Um bom gestor de recursos humanos tem de, fundamentalmente, gostar de pessoas, trabalhar com elas, explorar o seu potencial máximo e estar presente, quando estas precisam de apoio.

3. Limitações do estudo

No que concerne às limitações deste estudo, pode apontar-se que sendo, a amostra, exclusiva na Schmitt-Elevadores, Lda impossibilita a extrapolação dos resultados a outras empresas. Contudo, devido à natureza do estudo que teve como objetivo a proposta de implementação de um programa de voluntariado empresarial, na Scmitt-Elevadores, Lda a recolha da amostra teria forçosamente, de incidir sobre a empresa.

Outra das limitações encontradas foi o número reduzido de colaboradores do sexo feminino, o que limitou a pesquisa ao serem comparadas as variáveis relacionadas com o sexo.

A existência de poucas investigações realizadas no âmbito do alinhamento estratégico entre o voluntariado empresarial e a estratégia de negócio da organização também se revelou uma limitação a esta investigação.

No que diz respeito à realização do TFM, deveria ter sido feita uma melhor articulação entre a revisão da literatura e a parte empírica. O período para a revisão bibliográfica poderia ter sido mais extenso e melhor gerido com o segundo capítulo desta investigação.

Por último, gostaria de frisar que, inicialmente, existiu alguma dificuldade em manter o foco no tema principal, dada a abrangência do mesmo e a inúmera quantidade de informação distinta que se encontra.

4. Sugestões de investigação subsequentes

Para um futuro próximo, sugere-se a avaliação do programa de voluntariado empresarial através da análise das motivações dos futuros participantes, após a sua implementação na Schmitt-Elevadores, Lda e, comparar as mesmas com os resultados desta investigação. Espera-se que, estudos subsequentes neste campo venham a ter um âmbito mais abrangente para verificar o impacto deste tipo de programa na eficiência e eficácia das organizações, no desenvolvimento e satisfação dos colaboradores e no bem-estar das comunidades beneficiárias.

Poderia ser interessante realizar uma investigação, com o mesmo tipo de questionário, nas infraestruturas da Schmitt-Elevadores, Lda no estrangeiro, com o objetivo de identificar a existência de diferenças em relação às motivações, satisfação e bem-estar geral e se essas diferenças podem ser explicadas pelas diferenças sócio-económicas e culturais desse país.

Por último, sugere-se que o questionário desta investigação seja aplicado em outras organizações, do mesmo setor ou diferentes, que contemplem na sua estratégia de negócio ações de voluntariado empresarial, de maneira a se poder obter dados e indicadores de mais empresas. Com isto, seria possível realizar um estudo comparativo com o intuito de definir um padrão motivacional, por setor ou numa dimensão mais alargada.

Referências bibliográficas

- Agostinho, D. 2011. **Voluntariado: uma abordagem às motivações dos voluntários do Banco Alimentar**. Dissertação de Mestrado. Universidade da Beira interior. Faculdade de Ciências Sociais Humanas.
- Allen, K. 2003. The social case for corporate volunteering, **Australian Journal on Volunteering**, 8(1):57-62.
- Allen, K. 2012. **Olhares sobre o voluntariado corporativo**. São Paulo: Vale.
- Almeida, F. 2010. **Ética, valores humanos e responsabilidade social das empresas**. Cascais: Princípia.
- Azevedo, D. 2007. Voluntariado Corporativo – Motivações para o trabalho voluntário. Artigo selecionado – **XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Disponível em [//producaoonline.org.br/rpo/article/viewFile/55/55](http://producaoonline.org.br/rpo/article/viewFile/55/55), acessado em 04/07/2015.
- Bardin, L. 2006. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Almedina.
- Barnes, M. & Sharpe, E. 2009. Looking beyond traditional volunteer management: A case study of an alternative approach to volunteer engagement in parks and recreation. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20:169–187.
- Baron, D. 2001. Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 10:7-45;
- Basil, D.; Runte, M.; Easwaramoorthy, M. & Barr, C. 2009. Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies in Canada. *Journal of Business Ethics*, 85: 387–398.

- Bernhardt, K. 2011. Volunteerism of older adults in the United States. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, 325-341 DOI 10.1007/s12208-011-0069-6.
- Brace, I. 2008. **Questionnaire Design**. 2 edição. London & Philadelphia: Kogan Page.
- Branco, M. & Rodrigues, L. 2006. Corporate Social Responsibility and resource-based perspectives. **Journal of Business Ethics**, 69(2):111-132.
- Briggs E.; Peterson M. & Gregory G. 2010. Toward a better understanding of volunteering for nonprofit organizations: explaining volunteers; pro-social attitudes. **Journal of Macromarketing**, 30(1): 61–76.
- Brudney, J. & Meijs, L. 2009. It ain't natural: Toward a new (natural) resource conceptualization for volunteer management. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 38(4):564–581.
- Carroll, M. & Harris, M. 2000. Voluntary action in a campaigning context: An exploratory study of greenpeace. Voluntary Action. **The Journal of the Institute for Volunteering Research**, 2(1):9–18.
- Cassell, C. & Symon, G. 2004. **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. London: Sage.
- Catarino, A. 2004. Voluntariado – Uma leitura da experiência. **Revista Sociedade e Trabalho**, 19/20 (1): 9-15.
- CEDEFOP – Centro Europeu para o Desenvolvimento e Formação Profissional. 2009. Orientações Europeias para validar a aprendizagem formal e não formal, disponível em: <http://www.cedefop.europa.eu/>, acessado a 10/06/2015.
- Centro de estudos sociais da Universidade de Coimbra. 2012. **Voluntariado em Portugal: contexto, atores e práticas**. Fundação Eugénio de Almeida.
- CEV – Centro Europeu Voluntariado. 2009. Disponível em: <http://www.voluntariado.pt/left.asp?01.05.01>, acessado a 13/06/2015.

- Christmann, P. 2000. Effects of best practices of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets. **Academy of Management Journal**, 43:663-680;
- Clary, E.; Snyder, M.; Ridge, R.; Copeland, J.; Stukas, A.; Haugen, J. & Meine, P. 1998. Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. **Journal of Personality and Social Psychology**, 74: 1516-1530.
- Comissão das Comunidades Europeia. 2001. Livro Verde – **Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresa**. Disponível em http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf ,acedido em 30/04/2015
- Corporate Citizenship at Boston College. 2004. Corporate Volunteerism - Essential Tools for Excellence in Corporate Community Involvement. Disponível em <http://www.bc.edu/centers/ccc/Media/volunteerism.pdf>. Acedido em 12/8/2015.
- Corrullón, M. & Medeiros F. 2002. **Voluntariado na Empresa. Gestão Eficiente e Participação Cidadã**. São Paulo: Periópolis.
- Coutinho, C. & Chaves, J. 2002. O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal. **Revista Portuguesa de Educação**, 15(1): 221-243.
- Cullen, J. & Lim, L. 2004. Formal Volunteering: a cross national test. **Journal of Word Business**, 39: 431 – 441.
- Curado, J. & Menegon, V. 2009. Género e os sentidos do Trabalho Social. **Psicologia e Sociedade**, 3 (21): 431-441.
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R. & Darcy, S. 2006. Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach. **Sport Management Review**, 9(2):141–163.

- De Wever, B., Schellens, T., Valcke, M., & Van Keer, H. 2006. Content analysis schemes to analyze transcripts of online asynchronous discussion groups: A review. **Computer & Education**, 46: 6-28.
- Dias, R. & Palassi, M. 2007. Produção científica sobre Voluntariado: uma análise a partir dos artigos publicados nos principais eventos e revistas nacionais. **VI Conferência Regional de ISTR para América Latina y el Caribe**, 1-16.
- Dolnicar, S., Grun, B. & Randle, M. 2007. **Segmenting the Volunteer Market: Learnings from an Australian Study**. Working paper. Faculty of Commerce. University of Wollongong.
- Dolnicar, S. & Randle, M. 2004. What Moves Which Volunteers to Donate Their Time? An Investigation of Psychographic Heterogeneity Among Volunteers in Australia. *Voluntas*. **International Review on Public and Nonprofit Marketing** 18:135–155. DOI. 10.1007/s11266-007-9037-5.
- Ellen, P., Mohr, L. & Webb D. 2000. Charitable Programs and the Retailer: Do they Mix?. **Journal of Retailing**, 76: 393-406.
- Engel, W. 2012. **Voluntariado Corporativo na Experiência Brasileira**. São Paulo: Vale.
- Farrell, J., Johnston, M. & Twynam, G. 1998. Volunteer Motivation, Satisfaction, and Management at an Elit Sporting Competition. **Journal of Sport Management**, 12: 288-300.
- Ferreira, C. 2013. **Motivações do universitário voluntário: relação com o bem-estar psicológico, qualidade de vida e personalidade**. Tese de Mestrado. Universidade de Aveiro.
- Ferreira, M., Proença, J. & Proença, T. 2008. As Motivações no Trabalho Voluntário. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, 7: 43-53.
- Ferreira, M., Proença, T. & Proença, J. 2011a. Organisational influence on volunteer satisfaction and attitudes towards HRM practices: the case of

- hospital volunteers. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**. DOI. 10.1007/s12208-011-0071-z.
- Ferreira, M., Proença, T. & Proença, J. 2011b. **An empirical analysis about motivations among hospital volunteers**. Working Papers, 418. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Fidel, R. 1984. The case study method: A case study. **Library and Information Science Research**, 6(3): 273-288.
- Fischer, L., Muller, D. & Cooper, P. 1991. Older volunteers: a discussion of the Minnesota senior study. **The Gerontological Society of America**, 31: 183-194.
- Fischer, R. 2002. **A Responsabilidade da Cidadania Organizacional**. São Paulo: Gente.
- Florentino, C., Amaral, D. & Orsi, A. 2005. **Voluntariado Empresarial – Benefícios agregados às empresas e seus empregados**. Artigo apresentado no VIII Seminários em Administração – Universidade de São Paulo.
- Fombrun, C, Gardberg, N. & Barnett, M. 2000. Oppurtunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. **Business and Society Review**, 105 (1):85-106.
- Fortin, M. 2009. **Fundamentos e etapas do processo de investigação**. Loures: Lusodidacta.
- Fottler, M. & Fottler, C. 1984. The management of volunteers in nonprofit organizations. **The Nonprofit World Report**, 2(5): 18-30.
- Gartener, A. 2012. **Voluntariado Corporativo na Experiência Brasileira**. São Paulo: Vale.
- Gerbic P. & Stacey E. 2005. **A purposive approach to content analysis: designing analytical frameworks**. Internet and Higher Education, 8: 45–59.
- Gilbert, D. 2006. **Stumbling on Happiness**. New York: Knopf.

- GILDE GmbH 2010. **Education and culture, lifelong learning programme, Inntrain CSR**. European Commission.
- Goldberg, R. 2001. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**. São Paulo: Instituto Ethos.
- Gomes, M. 2006, Referencial de Competências-Chave para a Educação e Formação de Adultos – Nível Secundário, DGFV-ME. Disponível em: <http://www.catalogo.anqep.gov.pt/boDocumentos/getDocumentos/145>, acessado em 17/08/2015.
- GRACE, 2006. **Como Implementar projetos de Voluntariado Empresarial**. Lisboa: Instituto Ethos.
- Grangé, D. & Lebart, L. 1994. **Traitements Statistiques des Ênquetes**. Paris: Dunod.
- Greenfield, E. & Marks, N. 2004. Formal Volunteering as a protective factor of older adult's psychological well-being. **Journal of Gerontology**, 59 B: 5258 – 8264.
- Hart, S. 1995. A natural resource-based view of the firm. **Academic of Management Review**, 20:986-1014.
- Hart, S. & Dowell, G. 2011. Natural Resources-Based View of the firm: fifteen years after. **Journal of Management**, 37(5):1464-1479.
- Hill, M. & Hill, A. 2009. **Investigação por questionário**. 2ª Edição. Lisboa: Sílabo.
- Hill, M. & Stevens, D. 2011. Volunteers who manage other volunteers and the professionalisation of volunteer management: Implications for practice. **Voluntary Sector Review**, 2(1):107–114.
- Holmberg, E. & Söderlund, K. 2005. **Work for free? Motivational of voluntary workers in the red cross**. Jönköping International Business School.
- Howlett, S. 2010. Developing volunteer management as a profession. **Voluntary Sector Review**, 1:355–360.

- Hsieh H. & Shannon S. 2005. Three approaches to qualitative content analysis. **Qualitative Health Research**, 15: 1277-1288.
- Hsieh, J., Curtis, K. & Smith, A. 2007. Implications of stakeholder concept and market orientation in the US nonprofit arts context. **International Review on Public Marketing**, 5:1-13.
- Hustinx, L., Cnaan, R. & Handy, F. 2010. Navigating theories of volunteering: A hybrid map for a complex phenomenon. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, 4(4):410-434.
- IAVE. 2011. O Estado da Arte do Voluntariado Empresarial. Disponível em http://www.gcvcresearch.org/v1/images/folder_port.pdf. Acedido em 30/07/2015.
- IBM Corporation 2013. **IBM SPSS Statistics for Windows**. Version 22.0. Armonk. New York: IBM Corporation.
- Jeménez, M., Fuertes F. & Abad, M. 2009. **Satisfacción en el voluntariado: estructura interna y relación con la permanencia en las organizaciones**. **Psicothema**, 21: 112-117.
- Karnani, A. 2011. Doing well by doing good: the grand illusion. **California Management Review**, 53(2):69-86, winter.
- Kim, H.; Lee, M. Lee, H. & Kim, N. 2010. Corporate Social Responsibility and Employee-Company Identification. **Journal of Business Ethics**, 95:557 – 569.
- Kotler, P. & Lee, N. 2005. **Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your cause**. United States: John Wiley e Sons Inc.
- Kunsch, M. & Kunsch, W. 2007. **Relações Públicas Comunitárias: A comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Summus.

- Kurucz, E. 2008. The business case for social responsibility. In: Crane, A., McWilliams, A, Matten. D., Moon, J & Siegel, D. **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility**. New York: Oxford University Press.
- Leal, A., Caetano, J., Brandão, N., Duarte, S. & Gouveia, T. 2011. **Responsabilidade social em Portugal**. Lisboa: Bnomics.
- Lei n.º 71/98, Diário da República, 1ª série A, nº254 de 03-11-1998.
- Lima, T. 2004. **Voluntariado: Impacto na construção de uma sociedade melhor**. Trabalho de conclusão do curso e especialização em Gestão Solidária para Organizações Solidárias. Universidade Católica de Pernambuco.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. 2008. **Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing**. 11ª Edição. Lisboa: Dom Quixote.
- Lyubomirsky, S. & Lepper, H. 1997. **A measure of subjective happiness: preliminary reliability and construct validation**. Social Indicators Research, 46: 137–155.
- Machin, J. & Paine, A. 2008. **Managing for success: Volunteers views on their involvement and support**. London: Institute for Volunteering Research.
- Macphail, F. & Bowles, P. 2008. Corporate social responsibility as support for employee volunteers: impacts, gender puzzles and policy implications in Canada. **Journal of Business Ethics**, 84(3):405-416.
- Madariaga, J. & Cremades, F. 2010. Corporate Social Responsibility and the classical theory of the firm: Are both theories irreconcilable? **Innovar Journal**, 20 (37).
- Magalhães, M. & Roriz, M. 2014. Abordagem teórica sobre o voluntariado empresarial. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, 4:38-46.
- Marcondes, A. & Bacarji, C. 2010. ISE – **Sustentabilidade no Mercado de capitais**. São Paulo: Report Editora.
- Marôco, J. 2010. **Análise de Equações Estruturais**. Pêro Pinheiro: Report Number.

- Marôco, J. 2003. **Análise estatística - com utilização do SPSS**. Lisboa: Sílabo.
- Martins, S. 2012. **Iniciação & Abandono da uma Prática Voluntária: As Motivações Envolvidas**. Tese de Mestrado. Instituto Universitário – Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida.
- McPherson, J. & Rotolo, T. 1996. Testing a dynamic model of social composition: Diversity and change in voluntary groups. **American Sociological Review**, 2:61.
- McWilliams, A. & Siegel, D. 2011. Creating and capturing value: strategic corporate social responsibility, resource based theory, and sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, 37(5):1480-1495.
- Mesquita, E. 2013. **Estudos bioestatísticos em leucemias mieloides agudas e linfomas**. Tese de Mestrado. Universidade do Minho: Escola de Ciências.
- Mogilner, C., Aaker, J. & Kamvar, S. 2011. How happiness impacts choices. **Journal of Consumer Research. Research Paper**, 2084.
- Molteni, M. **The Social-Competitive innovation pyramid**. 2010. Corporate Governance, 6(4).
- Monteiro, S., Gonçalves, E., & Pereira, A. 2012. Estudo das motivações para o voluntariado numa amostra de voluntários hospitalares em contexto oncológico: Relação com bem-estar psicológico e qualidade de vida. **Psychology, Community & Health**, 1(2): 201-211.
- Morrow-Howell, N., Hinterlong, J., Rozario, P. & Tang, F. 2003. Effects of Volunteering on the well-being of older adults. **Journal of Gerontology**, 58B: S137-S145.
- Mozes, M., Josman, Z. & Yaniv, E. 2011. Corporate social responsibility organizational identification and motivation, **Social Responsibility Journal**, 7(2):310-325.
- Muthuri, J., Matten, D. & Moon, J. 2009. Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility. **British Journal of Management**, 20:75 – 89.

- Nascimento, L., Lemos, A. & Mello, M. 2008. **Gestão Sócio-Ambiental Estratégica**. Porto Alegre: Bookman.
- Nave, A. 2012. **Voluntariado Empresarial: Motivações e Práticas**. Tese de Mestrado. Universidade da Beira Interior.
- Nunnally, J. 1978. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill.
- Oliveira, B. 2012. **Aplicação de Metodologias Lean ao Fabrico de Elevadores**. Tese de Mestrado. Instituto Superior de Engenharia do Porto.
- Ortiz, M. 2007. **Voluntariado em Hospitais: Uma análise Institucional da Subjectividade**. Tese de Doutoramento em Psicologia. Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.
- Paço, A., Agostinho, D. & Nave, A. 2013. Corporate versus non-profit volunteering – do the volunteers’ motivations significantly differ?. **International Review on Public Nonprofit Marketing**, 10(3):221-233.
- Paço, A & Nave, A (2013). Corporate volunteering: a case study centred on the motivations, satisfactions and happiness of company employees. **DOI: Emerald Insight Journal**, 35(5):547-559.
- Pajo, K. & Lee, L. 2011. Corporate-sponsored volunteering: a work design perspective. **Journal of Business Ethics**, 99(3):467-482.
- Pardini, D. 2000. **Cultura corporativa forte e ascendente proporcionando longevidade e liderança em organizações brasileiras: reflexões sobre um estudo metodológico nos grupos Bradesco, Gerdau e Votorantim**. Florianópolis: Anais.
- Pavia, B. 2014. **Voluntariado Empresarial e a Empresa: Estudo do Caso Unicer**. Tese de Mestrado Universidade Católica Portuguesa-Porto.
- Peloza, J. & Hassay, D. 2006. Intra-organizational volunteerism: good soldiers, good deeds, and good politics. **Journal of Business Ethics**, 64:357–379.
- Peloza, J., Hudson, S. & Hassay, D. 2009. The marketing of employee volunteerism. **Journal of Business Ethics**, 85(2):371-386.

- Pereira, P. 2007. State of the Art 2007. **A Norma SA 8000 – Responsabilidade Social**. Companhia própria – formação e consultoria, Lda.
- Pestana. D. & Velosa. S. 2010. **Introdução à Probabilidade e à Estatística**. 4ª Edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pestana. M. & Gageiro. J. 2008. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 5ª edição. Lisboa: Sílabo.
- Peterson, D. 2004. Recruitment strategies for encouraging participation in corporate volunteer programs. **Journal of Business Ethics**, 49: 371–386.
- Porter, M. 1990. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. 1996. What is strategy? **Harvard Business Review**, nov-dec, 61-78.
- Porter, M. & Kramer, M. 2006. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**, 12:78 – 92.
- Porter, M. & Kramer, M. 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, 80(1)2:57-68.
- Porter, M. & Lind, V. 1995. Toward a new conception of the environmental competitiveness relationship. **Journal of Economic Perspectives**, 9(4):97-118.
- Quintão, C. 2004. Terceiro Sector – elementos para referenciação teórica e conceptual. **V Congresso Português de Sociologia**. Universidade do Minho.
- Rego, R., Zózimo, J. & Correia, M. 2014. **As competências profissionais geradas pelo voluntariado** – Instituto de Solidariedade e Cooperação Universitária. Lisboa: Finepaper.
- Reis, E. 2008. **Estatística Descritiva**. 7ª edição. Lisboa: Sílabo.
- Rocha, E., Machado, I. & Rocha, S. 2006. **Voluntariado na cidade do Porto**. Departamento Municipal de Estudos, Câmara Municipal do Porto.
- Rocha, M. 2011. **Motivações, Envolvimento Prévio, Satisfação e Intenção de Repetir a Experiência no Voluntariado Ocasional - O Caso do Banco**

- Alimentar Contra a Fome.** Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia. Universidade do Porto.
- Rochester, C., Paine, A., Howlett, S., & Zimmeck, M. 2010a. **Issues of coordination and management: How can the activities of volunteers be best organised?** In C. Rochester, A. E. Paine, S. Howlett, & M. With Zimmeck (Eds.), *Volunteering and society in the 21st century*: 147–160. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Rodell, J. 2013. Finding meaning through volunteering: why do employees volunteer and what does it mean for their jobs?. **Academy of Management Journal**, 56(5):1274-1294.
- SA8000: Social Accountability International
- Saír da Casca. 2010. O apoio das empresas à comunidade – retrato dos donativos em Portugal, disponível em http://www.sairdacasca.com/wp-content/uploads/2013/12/PPT_Tert%C3%BAlia_O-Papel-das-Empresas-na-Comunidade.pdf, acedido em 23/07/2015.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. 2006. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill.
- Santos, J. 2005. Análise Qualitativa de Corpus Documental. **Cadernos de Linguagem e Sociedade**, 5: 12-17.
- Santos, M. 2006. **“ABC” do Voluntariado Empresarial: desenvolvimento da responsabilidade social das empresas em Portugal**. Lisboa: Socius.
- Santos, M. & Bittencourt, B. 2008. **Exercício de Responsabilidade Social e de Desenvolvimento Sustentável: o caso do Voluntariado Empresarial em Portugal**. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/55189751/A-Psc-1809>. Acedido em 04/05/2015.
- Sardinha, B. 2011. **The economics of the volunteer decision**, dissertação de doutoramento em economia, Universidade de Évora.
- Schmitt-Elevadores, Lda. 2008. Manual de Acolhimento Schmitt-Elevadores, Lda.

- Silverberg, K., Marshall, E. & Ellis, G. 2001. Measuring job satisfaction of 79 volunteers in public parks and recreation. **Journal of Park and Recreation Administration**, 19: 79-92.
- Smith, C. 1996. **Desperately seeking data: why research is crucial to the new corporate philanthropy**, em Burlingame, D. and Young, D. (Eds), *Corporate Philanthropy at the Crossroads*, Indiana University Press, Indianapolis, IN: 1-6.
- Smith, D. 1996. **Should volunteers be managed?** *Voluntary agencies: Challenges of organisation and management*: 187–199. Basingstoke: Macmillan.
- Sousa, C., et al. 2003. **Aspetos da motivação para o trabalho voluntário com doentes oncológicos: um estudo colaborativo entre Brasil e Portugal**. *Psicologia, Saúde e Doenças*, 4 (2): 267-276.
- Souza, L. 2007. **Trabalho voluntário, saúde e qualidade de vida em idosos**. Dissertação do curso Pós-Graduação em Enfermagem. Escola de Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Tachizawa, T. 2002. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócio focadas na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas.
- Teodósio, A. 2001. **Programas de incentivo ao voluntariado: novos desafios para a ética gerencial**. In: *Memorias del IV Congreso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economía – la ética en la gestión pública y privada: fortalezas y debilidades*. Buenos Aires. Associação Latinoamericana de Ética, Negócios e Economía. Universidade Argentina de la Empresa, 26-27 de julho de 2001. 17-27.
- The Center for Corporate Citizenship at Boston College. 2004 disponível em: http://www.bc.edu/centers/ccc/Media/InFocus_EmpInv.pdf, acessado a 22/07/2015.
- The Points of Light Foundation. 2004. Disponível em: www.pointsoflight.org/organizations/workplace_vol.cfm, acessado a 23/07/2015.

- Thoits, P. & Hewitt, L. 2001. Volunteer work and well-being. **Journal of Health and Social Behavior**, 42: 11–131.
- Tufte, E. 2001. **The visual display of quantitative information**. 2nd edition. Cheshire: Graphics Press.
- Tuffrey, M. 2003. **Employees and the community: how successful companies meet human resource**. In *Employees and the Community*: 5-8.
- Ulman, L. 2011. Systematic Reviews and Meta-Analyses. **Journal of the Canadian Academy of Child and Adolescent**, 20(1): 57-59.
- van Schie, S., Guentert, S. & Wehner, T. 2011. No corporate volunteering without volunteers, **International Journal Business Environment**, 4(2):121–132.
- Ventura, M. 2007. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Pedagogia médica*. **Revista SOCERJ**, 20(5): 383-386.
- Watson M. & Abzug R. 2005. **Finding the ones you want, keeping the ones you find. The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership & management**. San Francisco: Leya.
- Wei, Y., Donthu, N. & Bernhardt, K. 2011. Volunteerism of older adults in the United States. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**. DOI. 10.1007/s12208-011- 0069-6.
- Wu, A., Tang, C. & Yan, E. 2005. Post – retirement voluntary work and psychological functioning among older Chinese in Hong Kong. **Journal of cross - cultural Gerontology**, 20: 27 – 45.
- Yin, R. 2010. **Estudo de caso: planejamento e métodos**.4 edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- Zimmeck, M. 2001. **The right stuff: New ways of thinking about managing volunteers**. London: Institute for Volunteering Research.
- Zweigenhaft, R., Amstron, J., Quintis, F. & Riddick, A. 1996. The motivational and effectiveness of Hospital Volunteers. **The Journal of Social Psychology**, 136(1): 25 – 34.

Apêndices

- A. Inquérito por questionário;
- B. Guião de uma entrevista;
- C. Transcrição de uma entrevista;

Apêndice A. Inquérito por questionário

Questionário sobre voluntariado empresarial

O presente questionário foi elaborado, com a finalidade de conhecer as motivações e os sentidos de participação em atividades/ações de voluntariado empresarial, por parte dos colaboradores da Schmitt-Elevadores, Lda. Trata-se de um estudo que está a ser desenvolvido, no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, da Universidade Católica Portuguesa.

O questionário está dividido em 3 partes. Por favor, leia as instruções que antecedem cada parte do questionário, para mais esclarecimentos.

Não existem respostas certas ou erradas. Pretende-se, apenas, a sua opinião pessoal e sincera. As suas respostas serão anónimas e confidenciais.

Desde já, agradeço a sua disponibilidade e colaboração.

João Duarte (Estagiário)

A – Dados pessoais, disponibilidade e preferências

A parte A do inquérito por questionário destina-se a indicar algumas características dos colaboradores da Schmitt-Elevadores, Lda, bem como, a sua disponibilidade e preferências, num hipotético programa de voluntariado empresarial

1 – Sexo

Masculino

Feminino

2 – Idade

3 - Habilitações literárias

- Até ao 4º Ano
- 4º Ano
- 6º Ano
- 9º Ano
- 12ºAno
- Bacharlato
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Douturamento

4 - Há quanto tempo trabalha na Schmitt?

5 - Vínculo contratual

- Sem termo
- Com termo
- Estagiário
- Outro

6 – Alguma vez participou em projetos de voluntariado?

(se a sua resposta for não, passe diretamente à pergunta 10)

Sim:

- Voluntariado a título pessoal
- Voluntariado empresarial
- Não

7 – Que ações desenvolveu ao nível do voluntariado?

8 – Com que tipo de público trabalhou?

- Crianças
- Idosos
- Adultos
- Pessoas com deficiência
- Reclusos
- Outros (Quais?)_____

9 – Já teve formação ao nível do voluntariado?

- Sim
- Não

10 – Na sua opinião, implementar um programa de voluntariado empresarial na Schmitt é:

- Muito importante
- Importante
- Sem importância

11 – Teria interesse em participar, num projeto de voluntariado empresarial, da Schmitt-Elevadores, Lda, durante o período normal de trabalho?

- Sim
- Não

12 – Teria interesse em participar, num projeto de voluntariado empresarial, da Schmitt-Elevadores, Lda, fora do período normal de trabalho? (horas de almoço, final do dia, fins de semana)

- Sim
- Não

13 – Quais as áreas de atuação em que gostaria de participar, ao nível do voluntariado empresarial? (pode selecionar mais do que uma opção)

- Educação
- Meio ambiente
- Saúde
- Desporto
- Arte e cultura
- Assistência social
- Defesa de direitos
- Reinserção social
- Outras (quais?) _____
- Ação cívica
- Ciência e tecnologia
- Defesa património arquitetónico
- Defesa do património arqueológico
- Proteção dos animais
- Emprego e formação profissional
- Proteção civil
- Promoção do voluntariado

14 – Com que público gostaria de trabalhar, nas ações/atividades de voluntariado empresarial? (pode selecionar mais do que uma opção)

- Crianças
- Adolescentes
- Jovens
- Adultos
- Idosos
- Portadores de deficiência
- Pessoas hospitalizadas ou dependentes
- Reclusos

Minorias étnicas

Outros (quais?)_____

15 – Quais os tipos de trabalho de voluntariado, que mais lhe despertam interesse? (pode selecionar mais do que uma opção)

Atendimento direto ao público beneficiário

Atividades de apoio e administrativas

Participação em eventos e campanhas

Divulgação e recolha de fundos

Outros (quais?)_____

B – Motivação em relação ao voluntariado empresarial

A parte B do inquérito por questionário destina-se a perceber quais as motivações que levam os colaboradores voluntários a participar em ações/voluntariado.

Atendendo às afirmações que se seguem, indique o grau de concordância/importância a cada uma delas.

Escala: 1 – Nada importante a 7 – Extremamente importante

1 – O voluntariado pode ajudar-me, se necessário, a arranjar emprego.								
2 – Os meus amigos também são voluntários.								
3 – Estou preocupado(a) com aqueles que são menos afortunados do que eu.								
4 – As pessoas que me são próximas querem que me voluntarie.								
5 – O voluntariado faz-me sentir importante.								
6 – As pessoas que conheço partilham o interesse pelo serviço à comunidade.								
7 – Por muito mal que me sinta, o voluntariado ajuda-me a esquecer.								
8 – Estou, genuinamente, preocupado(a) com o programa de voluntariado.								
9 – Com o voluntariado sinto-me menos só.								
10 – Posso fazer novos contatos que podem ajudar na minha carreira.								
11 – Fazer voluntariado faz-me sentir melhor, por ser mais afortunado(a) que os outros.								
12 – Posso aprender mais sobre a causa à qual me dedico.								
13 – O voluntariado aumenta a minha auto-estima.								

14 – O voluntariado permite-me obter uma nova perspetiva das coisas.									
15 – O voluntariado permite-me explorar diferentes opções de carreira.									
16 – Sinto “pena” pelos mais necessitados									
17 – O voluntariado permite-me conhecer outras pessoas.									
18 – O voluntariado permite-me aprender coisas, através de experiência direta.									
19 – Sinto que é importante ajudar os outros.									
20 – O voluntariado ajuda-me a ultrapassar os meus problemas pessoais.									
21 – O voluntariado vai ajudar-me a ter êxito na minha profissão.									
22 – Posso fazer algo por uma causa que é importante para mim.									
23 – O voluntariado permite-me ter mais amigos.									
24 – O voluntariado é uma boa forma de fugir dos meus próprios problemas.									
25 – Posso aprender a lidar com uma grande variedade de pessoas.									
26 – O voluntariado faz-me sentir melhor comigo mesmo.									
27 – O voluntariado é uma forma de fazer novos amigos.									
28 – Posso conhecer melhor as minhas forças.									
29 – A experiência de voluntariado vai melhorar o meu currículo.									
30 – O voluntariado faz-me sentir necessário(a) / útil.									

(Volunteer Functions Inventory – Clary & Snyder, 1998, adaptado por Proença & Proença, 2011)

C – Felicidade e bem-estar

A última parte deste inquérito por questionário pretende perceber qual o nível geral de felicidade e bem-estar dos colaboradores voluntários

Em relação às frases que se seguem, indique como se sente. Escolha apenas uma opção.

1 – Em geral considero-me uma pessoa:

- Muito infeliz
- Infeliz
- Nem feliz, nem infeliz
- Feliz
- Muito feliz

2 – Comparando-me com as pessoas que me rodeiam, considero-me uma pessoa:

- Muito menos feliz
- Menos feliz
- Nem mais, nem menos feliz
- Mais feliz
- Muito mais feliz

3 – “Algumas pessoas são, geralmente, muito felizes. Apreciam a vida, independentemente do que lhes acontece, aproveitando tudo ao máximo”.

Concorda que esta frase o(a) caracteriza?

- Discordo completamente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

4 – “Algumas pessoas não são, geralmente, muito felizes. Embora não estejam deprimidas, nunca parecem tão felizes como poderiam ser”. Concorda que esta frase o caracteriza?

- Discordo completamente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

(Subjective Happiness Scale (Lyubormirsky, S., & Lepper, H. (1999))

Obrigado pela sua colaboração!

Apêndice B. Guião de uma entrevista

1 – Como surgiu a ideia de desenvolver e implementar um programa de voluntariado empresarial na Schmitt-Elevadores, Lda?

1.1 - O programa de voluntariado também surge como consequência do programa de responsabilidade social da Schmitt-Elevadores, Lda?

1.2 – Na sua opinião, que resultados a Schmitt-Elevadores, Lda pretende alcançar com este programa de voluntariado empresarial?

1.3 – Qual o passado histórico da Schmitt-Elevadores, Lda ao nível de atividades de voluntariado, mecenato e filantropia?

2 – No seu entender, que tipo de alinhamento estratégico se pode desenvolver entre o programa de voluntariado empresarial e os valores, missão e visão da Schmitt-Elevadores, Lda?

3 – Em que medida, se poderá fazer a articulação do programa de voluntariado empresarial com as políticas de gestão da qualidade, ambiente e segurança?

3.1 – Na sua perspetiva, de que forma o programa de voluntariado empresarial, promove a reputação e a imagem da Schmitt-Elevadores, Lda, enquanto empregador?

3.2 – Como responsável do departamento de qualidade, ambiente e segurança da Schmitt-Elevadores, Lda, quais são para si as competências que o programa de voluntariado empresarial deveria privilegiar?

3.3 – Ainda dentro do mesmo contexto, no seu entender, como se poderá desenvolver/instalar essas competências e como transferi-las/adaptá-las para as situações de contexto real de trabalho?

4 – Na sua opinião, como podem ser articuladas as práticas de gestão da qualidade, do ambiente e da segurança com o programa de voluntariado empresarial, num plano operacional?

4.1 – De que maneira se poderia estruturar/organizar o programa de voluntariado empresarial da Schmitt-Elevadores, Lda, ao nível de horários, tempo dispensado ao colaborador, etc...?

4.2 – Na sua perspetiva, como se pode incentivar os colaboradores a realizarem ações/atividades ao nível do programa de voluntariado empresarial?

4.3 – No seu entender, qual o tipo de comunicação/divulgação para o cliente interno e externo?

5 – Que tipo de programa, na sua opinião, a Schmitt-Elevadores, Lda deveria desenvolver no âmbito do voluntariado empresarial?

5.1 – Um programa único ou vários subprogramas?

5.2 – O lançamento do(s) programa(s), seria numa lógica simultânea ou sequencial?

5.3 – Que destinatários e que conteúdos para o programa de voluntariado empresarial?

6 – Qual a sua perspetiva em relação ao tipo de critérios e ao tipo de perfil, que se poderá adotar na escolha dos potenciais voluntários?

7 – Pretendia saber a sua opinião, sobre o tipo de parcerias que se podem desenvolver?

8 – Para concluir, perguntava-lhe se seria importante envolver clientes e fornecedores da Schmitt-Elevadores, Lda, no programa de voluntariado empresarial?

Apêndice C. Transcrição de uma entrevista – Entrevistado E2

1 – Como surgiu a ideia de desenvolver e implementar um programa de voluntariado empresarial na Schmitt-Elevadores, Lda?

- A ideia surgiu, via administração da empresa. Numa primeira instância, não de uma maneira formal, mais informal, mas de qualquer forma foi por iniciativa da administração.

1.1 - O programa de voluntariado também surge como consequência do programa de responsabilidade social da Schmitt-Elevadores, Lda?

- Sim, já agora que fazemos isso, existe alguma forma de documentar, existe alguma certificação associada? Sim, se existe é um 2 em 1, mas foi um já agora. Nunca foi a razão principal, da questão do voluntariado.

1.2 – Na sua opinião, que resultados a Schmitt-Elevadores, Lda pretende alcançar com este programa de voluntariado empresarial?

- Basicamente, penso eu que será o principal, também no seguimento dos princípios que a empresa tem, conseguir trazer aqui, uma ligação mais acentuada, mais efetiva entre a Schmitt e a comunidade envolvente. Já o fazemos e por isso, acho que será o resultado mais importante.

1.3 – Qual o passado histórico da Schmitt-Elevadores, Lda ao nível de atividades de voluntariado, mecenato e filantropia?

- Que eu saiba muito pouco, no entanto temos ajudado tanto na nossa envolvente externa como mesmo dentro da própria Schmitt. Temos aqui 2 *inputs*:

um tem a ver com os nossos colaboradores que tenham algum tipo de problema, e nós tentamos ajudar seja a nível financeiro ou a outros níveis. O outro tem a ver com a comunidade onde a Schmitt está inserida. Nós temos ajudado, não só ao nível financeiro, mas também em termos de bens alimentares, nomeadamente, fornecer refeições exatamente iguais, às que fornecemos aos colaboradores da Schmitt.

2 – No seu entender, que tipo de alinhamento estratégico se pode desenvolver entre o programa de voluntariado empresarial e os valores, missão e visão da Schmitt-Elevadores, Lda?

- Pegando aqui nos princípios de liderança da Schmitt-Elevadores, Lda, e aqui passará um pouco ao lado a questão da qualidade, que não tem diretamente a ver com esta questão, mas em relação à aprendizagem diária, nós podemos aprender com as pessoas que estão dentro e fora, queremos aprender com as dificuldades que as pessoas têm, podemos aprender também com os nossos colaboradores. Por vezes, ou quase sempre, aqui dentro só pensamos em trabalho, e as pessoas estando em outros contextos/cenários, nomeadamente em ações de voluntariado empresarial, “abrem-se” um pouco mais e deixam-se conhecer, o que leva também a que vejamos outras formas de ser, estar e de pensar.

Em relação à seriedade empresarial, penso que o facto de não procurarmos publicidade e sermos uma empresa séria, que quando diz que ajuda ou que faz, realmente faz!

3 – Em que medida, se poderá fazer a articulação do programa de voluntariado empresarial com as políticas de gestão da qualidade, ambiente e segurança?

- Faz todo o sentido fazer essa articulação, porque se olharmos um pouco melhor para a nossa envolvente externa, e aqui deixo para segundo plano a parte da qualidade, mas ao nível de matéria ambiental e de segurança faz todo o sentido. Em termos ambientais e ao nível também do voluntariado, podemos envolver os colaboradores da Schmitt-Elevadores, Lda, juntamente com a Junta de Freguesia e ir por exemplo, no Dia Mundial da Árvore plantar algumas. Se for num jardim infantil, dar uma ação de formação a crianças mais desfavorecidas sobre o tema: “O que é o Ambiente?” Em matéria de segurança poderiam ser ações de voluntariado voltadas também para as pessoas da comunidade envolvente e perceber por exemplo se as condições de habitação dos nossos “vizinhos”, em termos de questões de segurança são as melhores? Provavelmente, não! Continuamos a assistir assiduamente, a mortes por fugas e inalação de monóxido de carbono e portanto um contributo muito fácil seria também alinhar os colaboradores da área de segurança e efetuar uma avaliação das condições de habitação, de salubridade de uma casa ou de um prédio que existe nas nossas imediações.

A qualidade poderia entrar aqui ao nível da segurança do elevador, sendo que neste ponto, estaremos um pouco mais limitados, pois todos os elevadores têm uma empresa que efetua a manutenção e respetiva segurança dos ascensores.

3.1 – Na sua perspetiva, de que forma o programa de voluntariado empresarial, promove a reputação e a imagem da Schmitt-Elevadores, Lda, enquanto empregador?

- Reputação é secundário! Nunca foi o objetivo da Schmitt estar a receber “louros” por ser uma empresa que ajuda, que faz. Tem a ver com a nossa forma de estar.

3.2 – Como responsável do departamento de qualidade, ambiente e segurança da Schmitt-Elevadores, Lda, quais são para si as competências que o programa de voluntariado empresarial deveria privilegiar?

- A principal é as pessoas reverem-se naquilo que querem fazer, isso para mim é o mais importante e as pessoas têm que “sentir isso”, portanto, se existir um programa de voluntariado empresarial, numa primeira fase para eu estar envolvido, tem de me dizer alguma coisa. Se vamos implementar um programa e depois em termos práticos não me diz nada, a minha intervenção vai deixar de ser voluntária, já não se faz do coração e passa até a ser uma obrigação, e não é isso que se pretende.

3.3 – Ainda dentro do mesmo contexto, no seu entender, como se poderá desenvolver/instalar essas competências e como transferi-las/adaptá-las para as situações de contexto real de trabalho?

- A forma mais prática, será com casos práticos. É mostrar realidades, em relação aos problemas que existem na comunidade envolvente à Schmitt são estes...como poderemos ajudar? Sejam umas fotografias, umas filmagens, levar os colaboradores a um local específico para se observar e sentir a realidade que nos rodeia. Será mais fácil assim, visto que aquilo que não está à frente dos nossos olhos não se vê e não se sente, e ao se observar as situações in loco, será muito mais fácil. Isto irá permitir o desenvolvimento de competências tanto ao nível pessoal (vertente humana), como ao nível profissional, onde podem melhorar a sua performance laboral.

4 – Na sua opinião, como podem ser articuladas as práticas de gestão da qualidade, do ambiente e da segurança com o programa de voluntariado empresarial, num plano operacional?

- É visitando no terreno. Dou um exemplo muito simples: separação de resíduos, numa determinada habitação ou instituição. Essa separação de resíduos, existe ou não? Podemos dar formação, podemos ajudar, podemos disponibilizar contentores para as pessoas fazerem a separação dos resíduos.

Na área da segurança verificar se num determinado prédio ou em um determinado bairro, este tem condições de segurança, por exemplo, contra incêndios, verificar se existem extintores, se não existirem nós podemos disponibilizá-los, e dar formação às pessoas.

Ao nível da qualidade fazer um diagnóstico num determinado prédio de habitação social, por exemplo. Tudo isto pode ser feito, e se for de uma maneira prática, os resultados irão ser mais positivos.

4.1 – De que maneira se poderia estruturar/organizar o programa de voluntariado empresarial da Schmitt-Elevadores, Lda, ao nível de horários, tempo dispensado ao colaborador, etc...?

- Na minha opinião, a nível mental as pessoas têm de ser trabalhadas, porque eu para abdicar da minha vida pessoal tem de ser por um motivo forte. Poderá ser uma criança a passar fome ou um idoso doente que vive sozinho com poucas condições. Esse tipo de cenários, envolveria muito mais colaboradores.

Provavelmente, será em horário pós-laboral, mas também porque não criar um dia da solidariedade ou o dia de voluntariado, em que a Schmitt, disponibiliza uma sexta à tarde, ou mesmo o dia todo, e realizar uma ação conjunta com os colaboradores. São várias as hipóteses.

4.2 – Na sua perspetiva como se pode incentivar os colaboradores a realizarem ações/atividades ao nível do programa de voluntariado empresarial?

- Mais uma vez tem de ser prático, tem de se ver o que se passa à nossa volta, tem que tocar no coração. É preciso não esquecer, que muitas vezes só nos lembramos dos problemas dos outros durante dois ou três dias e depois com o reboiço do dia-a-dia acabamos por esquecê-los. Terá de ser uma situação, uma imagem em que a pessoa olhe, reconheça de onde é e que realmente precisa de ajuda. Não precisa de ser familiares e amigos, mas sim alguém ou alguma situação por que passamos diariamente e que podemos fazer alguma coisa para a melhorar. Eu dou um exemplo, eu todos os dias passo por um sem-abrigo, que vive na rua, e diariamente esta situação faz-me confusão. E o João pode perguntar: Mas já fez alguma coisa? Já, nomeadamente dia sim, dia não, deixo ficar comida. Se não o visse simplesmente era mais um.

4.3 – No seu entender, qual o tipo de comunicação/divulgação para o cliente interno e externo?

- Ao nível externo, tendencialmente falarmos com instituições que já trabalham nestas áreas, e que sabem onde estão os problemas, por isso será mais fácil falar com essas instituições e ajudar.

Em relação à parte interna tem de ser com fotografias, com vídeos, com ações de formação, para que os colaboradores percebam claramente o que estamos a fazer e com que objetivo. Se isto não acontecer, se os colaboradores não forem bem informados, e pelo que conheço do universo da Schmitt, quando se falar em voluntariado os colaboradores não irão perceber muito bem o que quer dizer voluntariado e de que é que o programa trata. Saber explicar e comunicar bem as situações será o primeiro passo.

5 – Que tipo de programa, na sua opinião, a Schmitt-Elevadores, Lda deveria desenvolver no âmbito do voluntariado empresarial?

-Tem que existir primeiro um programa piloto. Provavelmente aqui na sede, seria mais interessante, mas futuramente também poderá existir um mix entre o pessoal administrativo e o pessoal da produção. Por exemplo, os gabinetes de engenharia, e formar grupos multidisciplinares em termos de formação base. Assim a mensagem também ajuda a ser passada e depois também com a envolvente mais próxima, independentemente do público-alvo que iremos ajudar.

5.1 – Um programa único ou vários subprogramas?

- Para já um programa único.

5.2 – O lançamento do(s) programa(s), seria numa lógica simultânea ou sequencial?

- Sequencial

5.3 – Que destinatários e que conteúdos para o programa de voluntariado empresarial?

- Se as ações de voluntariado fossem desenvolvidas com crianças, existiria uma maior adesão. O mesmo já não se pode dizer em relação aos idosos e muito menos ainda se falarmos em grupos étnicos.

Mas podemos começar por alinhar as ações de voluntariado com crianças e idosos. Sabemos, pelo que vamos ouvindo que existem muitos problemas com crianças e idosos que estão bem patentes, na área envolvente da Schmitt. Penso que seria bom a Schmitt começar por estar envolvida com este tipo de público.

6 – Qual a sua perspetiva em relação ao tipo de critérios e ao tipo de perfil, que se poderá adotar na escolha dos potenciais voluntários?

- Uma equipa multidisciplinar, um cruzamento de colaboradores entre os vários departamentos da Schmitt. Ao nível do perfil, penso que não existirá um perfil pré-definido, mas sim boa vontade e necessidade de ajudar.

Se falarmos de crianças, as senhoras vão estar mais atentas, se bem que os homens também têm de estar. Se eu me mostro interessado no programa de voluntariado empresarial, é porque à partida eu quero mesmo ajudar e tenho essa vontade.

7 – Pretendia saber a sua opinião, sobre o tipo de parcerias que se podem desenvolver?

- As instituições já fazem um trabalho bastante profundo nesta área, e nós limitamo-nos a perguntar quais as áreas que mais carecem de intervenção e assim será mais fácil chegar aos objetivos a que nos possamos propor.

8 – Para concluir, perguntava-lhe se seria importante envolver clientes e fornecedores da Schmitt-Elevadores, Lda, no programa de voluntariado empresarial?

- Sim poderia ser, mas apenas só depois de ser feita uma ação piloto. Se correr bem e os resultados forem positivos, seria muito bom poder alargar este programa aos nossos parceiros visto que estes, também se preocupam cada vez mais com estas questões.