



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Voluntariado Corporativo

## O Caso da Sage Portugal - Software, S.A.

Beatriz Baldaque Marinho Guedes Barbosa

Católica Porto Business School  
Março 2021





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Voluntariado Corporativo

O Caso da Sage Portugal - Software, S.A.

Trabalho Final na modalidade de Projeto  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

por

Beatriz Baldaque Marinho Guedes Barbosa

sob orientação de  
Prof. Dr. Paulo Alexandre de Oliveira Duarte – Católica Porto Business School

Católica Porto Business School  
Março 2021



# Agradecimentos

Em primeiro lugar, ao Professor Paulo Duarte por me ter apoiado desde o primeiro minuto enquanto meu orientador. Recebeu de braços abertos este projeto e orientou-me da melhor forma, ao longo destes meses, em todo este trabalho. Ajudou-me também a ultrapassar todos os obstáculos que foram surgindo. Sem o Professor, a realização desta tese não seria possível.

À minha orientadora e *manager* na Sage, Isália Barata, por toda a sua dedicação e disponibilidade durante este percurso, por ser uma grande profissional e excelente pessoa, com a qual já aprendi muito. A inspiração do tema, revisão do documento e apoio em todos os projetos paralelos, foram essenciais.

À minha família: aos meus pais, que sempre me apoiaram e incentivaram durante este percurso de trabalhadora-estudante, por todas as oportunidades que me proporcionaram e por estarem sempre presentes; à minha irmã, Sofia, pela paciência, por nunca me deixar desistir e pela companhia nos momentos mais difíceis; à minha avó e ao meu padrinho pela grande inspiração que são, por me motivarem em todas as minhas decisões e festejarem as minhas conquistas.

Ao Simão, uma excelente companhia, por ser um enorme apoio, por acreditar sempre no meu trabalho e, sobretudo, em mim.

A todos os Colegas da Sage que, de alguma forma, contribuíram para este estudo e, essencialmente, à minha equipa, Ana Raio, Andreia Cabo e Cláudia Gomes, que estão sempre disponíveis para me ajudar e que me incentivam, constantemente, neste e noutros projetos.

À Cristina Mendo pela simpatia, carinho, revisão e correção deste documento.

A todos os meus amigos que nunca saíram do meu lado, pessoal ou virtualmente, pela preocupação e motivação constantes.

Muito obrigada.



# Resumo

Existem cada vez mais empresas a investirem em responsabilidade social corporativa, por conseguinte há necessidade de avaliar as motivações das empresas ao implementarem esta estratégia e as motivações dos colaboradores a participarem, ou não, em atividades de voluntariado corporativo.

Este trabalho foca-se na análise destes pontos, no caso particular da Sage Software – Portugal SA, explorando a Sage Foundation - fundação integrada na multinacional que promove responsabilidade social junto dos colaboradores.

Os resultados foram obtidos através de uma análise a entrevistas e inquéritos realizados a colaboradores da empresa. Os resultados indicam que os motivos que levam a empresa a promover atividades de voluntariado vão ao encontro dos observados na literatura; os benefícios e prejuízos que a empresa tem ao implementar esta estratégia vão, também, ao encontro dos observados na literatura. Já as motivações dos colaboradores que participam, apenas alguns vão ao encontro dos referenciados na literatura, tendo sido identificados também outros motivos, como a identificação com a causa e a obrigatoriedade no cumprimento dos objetivos anuais.

Este trabalho apresenta contributos para o conhecimento existente através da confirmação de evidências prévias e da identificação de novas motivações. No âmbito empresarial, este trabalho permite propor novas formas de melhorar a participação dos colaboradores em atividades de voluntariado, promovidas pela Sage Foundation.

Palavras-chave: voluntariado corporativo, responsabilidade social corporativa, motivações, colaboradores.



# Abstract

More and more companies are investing in corporate social responsibility, thus there is a need to assess the motivations of companies when implementing this strategy and the motivations of employees to participate, or not, in corporate volunteering activities.

This study focuses on the analysis of these points, in the particular case of Sage Software - Portugal SA, exploring the Sage Foundation – foundation integrated into the multinational that promotes social responsibility among employees.

The results were obtained through an analysis of interviews and surveys carried out with the company's employees. The results indicate that the reasons that lead the company to promote volunteering activities are in line with those observed in the literature; the benefits and losses that the company has when implementing this strategy are also in line with those observed in the literature. As for the motivations of the employees who participate, only some of them are in line with those referred in the literature. Other reasons were also identified, such as identification with the cause and the obligation to achieve the annual goals.

This work contributes to existing knowledge by confirming previous evidence and identifying new motivations. In the business scope, this study proposes new ways to improve employee participation in volunteering activities promoted by Sage Foundation.

Keywords: corporate volunteering, corporate social responsibility, motivations, employees.



# Índice

|   |      |
|---|------|
| Agradecimentos .....  | v    |
| Resumo .....  | vii  |
| Abstract.....   | ix   |
| Índice .....  | xi   |
| Índice de Figuras .....   | xiii |
| Índice de Gráficos.....   | xiii |
| Índice de Tabelas .....   | xiii |
| Índice de Acrónimos e Siglas .....                                    | xiv  |
| <br>  |      |
| 1. Introdução.....  | 15   |
| 2. Revisão da Literatura.....   | 19   |
| 2.1. Voluntariado.....  | 19   |
| 2.2. Responsabilidade Social Corporativa.....                         | 20   |
| 2.3. Motivações das Empresas .....                                    | 21   |
| 2.4. Motivações dos Colaboradores.....                                | 28   |
| 2.5. Voluntariado Empresarial em Portugal .....                       | 31   |
| 3. Sage Software SA – Sage Foundation.....                            | 33   |
| 3.1. Sage Software SA .....   | 33   |
| 3.2. Sage Foundation .....  | 34   |
| 4. Metodologia.....   | 37   |
| 5. Resultados.....  | 42   |
| 5.1. Entrevistas a Diretores Sage e Embaixadores Sage Foundation..... | 42   |
| 5.2. Colaboradores Sage .....   | 44   |
| 5.2.1. Entrevistas .....  | 44   |
| 5.2.2. Inquéritos .....   | 45   |
| 6. Discussão de Resultados.....                                       | 50   |
| 6.1. Entrevistas a Diretores Sage e Embaixadores Sage Foundation..... | 50   |
| 6.2. Colaboradores Sage .....   | 52   |

|   |     |
|---|-----|
| 6.2.1. Entrevistas .....  | 52  |
| 6.2.2. Inquéritos .....   | 54  |
| 7. Conclusões e Implicações.....                                    | 58  |
| 7.1. Síntese dos Resultados .....                                   | 58  |
| 7.2. Limitações .....   | 61  |
| 7.3. Futuras Investigações.....                                     | 62  |
| <br>  |     |
| Bibliografia.....   | 64  |
| Anexos .....  | 67  |
| Anexo 1 – Entrevistas Diretores, Embaixadores e Colaboradores ..... | 67  |
| Anexo 2 – Inquérito Colaboradores Sage.....                         | 103 |

# Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1</b> Métodos e meios de análise do estudo ..... | 39 |
|--|----|

# Índice de Gráficos

|   |    |
|---|----|
| <b>Gráfico 1</b> Voluntariado fora de um contexto corporativo.....                                      | 46 |
| <b>Gráfico 2</b> Motivações dos colaboradores para participarem nas atividades da Sage Foundation ..... | 49 |

# Índice de Tabelas

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabela 1</b> Objetivos e questões de investigação propostos.....                             | 17 |
| <b>Tabela 2</b> Motivações, âmbito e benefícios das empresas ao promoverem RSC.                 | 27 |
| <b>Tabela 3</b> Motivações dos colaboradores para participarem em voluntariado corporativo..... | 31 |
| <b>Tabela 4</b> Análise da amostra: género e idade.....   | 46 |
| <b>Tabela 5</b> Classificações das afirmações apresentadas no inquérito .....                   | 48 |
| <b>Tabela 6</b> Estatísticas descritivas das afirmações apresentadas no inquérito.....          | 48 |
| <b>Tabela 7</b> Respostas aos objetivos e questões de investigação .....                        | 57 |

# Índice de Acrónimos e Siglas

**RSC** – Responsabilidade Social Corporativa

**RSE** – Responsabilidade Social Empresarial

**SaaS** – Software as a Service

# Capítulo 1

## Introdução

O voluntariado corporativo é um fenómeno global crescente (Loosemore & Bridgeman, 2017). Na verdade, são cada vez mais empresas que promovem, junto dos seus colaboradores, atividades de voluntariado (El Ghouli, Guedhami, Kwok & Mishra, 2011); Loosemore & Bridgeman, 2017; Servaes & Tamayo, 2013). Segundo o estudo realizado pela Fundação Manuel Leão (2001), quanto mais empresas se envolverem neste tipo de projetos maior e mais decisiva será a contribuição para a estabilidade social e o meio que as rodeia. Adicionalmente, ao promoverem a responsabilidade social, estas empresas podem ser sinalizadas como empresas de sucesso. Segundo o mesmo autor, o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou Empresarial (RSE) inclui as práticas de voluntariado sociais, o que significa que quando as empresas implementam estas atividades na sua estratégia, intitula-se RSC.

De facto, há um grande número de práticas de responsabilidade social em todo o mundo, assumindo estas diversas formas e objetivos, envolvendo jovens e adultos de forma livre e voluntária. Ajudar pessoas desfavorecidas, apoiar doentes ou portadores de deficiência, cuidar de animais, dar aulas, colaborar com iniciativas ambientais e sustentáveis, são exemplos destas práticas (Bénabou & Tirole, 2010).

Assim, os programas de voluntariado corporativo devem ser vistos como um bom investimento das empresas, visto que têm grande valor ao nível económico

e social. Concomitantemente, os colaboradores encaram esta implementação como uma mais-valia (Mayer, & Costa e Silva, 2017). Através da globalização, as empresas alteram as suas perspetivas e os seus padrões de investimento: o desenvolvimento social começa a ser, cada vez mais, uma aposta. Em países como o Reino Unido, a Holanda e a Alemanha, há um grande número de empresas a remunerarem os seus colaboradores pelas horas dedicadas a estas atividades, promovendo assim a responsabilidade social junto daqueles (Fundação Manuel Leão, 2001).

Segundo Nave & do Paço (2013), empresas que implementam práticas dedicadas à responsabilidade seguem uma estratégia *win-win-win*. Caso estas práticas sejam bem executadas, é benéfico para a sociedade e para as instituições apoiadas, para os colaboradores e para a própria empresa. Contudo, pode questionar-se se serão estes os principais motivos pelos quais as empresas promovem o voluntariado corporativo.

Assim, muitos autores acreditam que o motivo primordial para os colaboradores participarem nestas atividades é a preocupação com o outro (Ferreira, Proença & Proença, 2008; Gómez & Fernández, 2017; Nave & do Paço, 2013; Pajo & Lee, 2011; Sekar & Dyaram, 2017). Além disso, com vista a potenciar a participação, é importante analisar se este é realmente o único ou principal motivo que leva indivíduos a ingressar em programas de voluntariado.

Na tentativa de dar uma resposta às questões anteriores, foram identificados os seguintes objetivos e questões de investigação (Tabela 1) para o presente estudo.

| Objetivos   | Questões de Investigação   |
|---|--|
| 1. Observar os motivos que levam as empresas a promoverem | a) Apoiar instituições, causas solidárias ou ambientais?   |
|   | b) Os colaboradores sentem-se satisfeitos e motivados pelo facto de a empresa promover estas atividades? |

|  |  |
|--|--|
| programas de voluntariado  | c) A empresa é mais bem vista no mercado quando realiza este tipo de atividades?   |
| 2. Entender os benefícios ou prejuízos que a empresa pode obter ao implementar RSC                                 | a) Os colaboradores identificam-se mais com a empresa por esta seguir uma estratégia de responsabilidade social?                                       |
|  | b) Influenciam positivamente os resultados económicos empresariais?  |
|  | c) Promove inovação na estratégia empresarial?   |
|  | d) A empresa pode ser vista como tendo segundas intenções?   |
| 3. Entender quais os principais motivos que levam indivíduos, e em particular os colaboradores, a voluntariarem-se | a) Quais os motivos que levam colaboradores participarem nas atividades de voluntariado propostas pela Sage?   |
|  | b) As características do programa de voluntariado são importantes para a decisão de participar?  |
|  | c) As tarefas realizadas na atividade são determinantes para a decisão de participar?  |
|  | d) Colaboradores que já realizaram atividades de voluntariado no passado apresentam maior disponibilidade para participar em voluntariado corporativo? |

**Tabela 1** Objetivos e questões de investigação propostos

Estas foram lacunas identificadas na literatura e que este estudo terá por base investigar. Assim o objetivo central deste trabalho consiste em dar resposta às questões propostas, focando-se no caso específico da Sage Portugal - Software S.A., de modo a observar se as suas práticas estão de acordo com as evidências de estudos passados.

Adicionalmente, ao explorar as motivações que levam os colaboradores da Sage a concordarem em participar nas atividades de voluntariado corporativo, pretende-se também entender quais são os motivos pelos quais existem colaboradores que decidem não participar, de modo a incrementar os níveis de participação. Ao nível empresarial, a finalidade desta pesquisa consiste em identificar e sugerir novas formas de incentivar os colaboradores a participarem

neste tipo de atividades, melhorando a forma como o voluntariado lhes é apresentado.

# Capítulo 2

## Revisão da Literatura

Este capítulo explora a literatura, no sentido de identificar e definir os principais conceitos sobre a temática, apresentar as perspetivas consideradas mais relevantes para o estudo, fundamentando assim a abordagem.

### 2.1. Voluntariado

Segundo a Lei nº. 71/98 de 3 de novembro, voluntariado é definido como um “conjunto de ações de interesse social e comunitário” praticadas sem vantagens económicas. É realizado através de projetos ou programas sem fins lucrativos, para benefício de indivíduos ou comunidades carenciadas. Não inclui atividades realizadas esporadicamente assentes em relações familiares ou amigáveis.

O voluntariado consiste em tempo ou fundos investidos em instituições de caridade que patrocinam causas como, por exemplo, o consumo de produtos verdes, doação de sangue ou outras consideradas “boas ações” (Bénabou & Tirole, 2010). Segundo Nave e do Paço (2013), estas também podem incluir apoio técnico personalizado, palestras e workshops, promoção de eventos de angariação de fundos, suporte emocional a pessoas hospitalizadas, entretenimento de idosos ou crianças, organização de campanhas, entre outras.

Aos olhos de muitos, a responsabilidade social que tem por base atividades de voluntariado está apenas ligada a pessoas ou grupos desfavorecidos. Contudo, segundo Bénabou e Tirole (2010) a responsabilidade social também tem como

objetivo ações de defesa do meio ambiente, luta contra a poluição ou certos comportamentos considerados negativos pela sociedade.

A responsabilidade social não é um fenómeno recente, registou o pico nos anos 70 nos países desenvolvidos como consequência de problemas sociais causados por crises económicas, como a gerada pela crise do petróleo (Abreu, David & Crowther, 2005).

## 2.2. Responsabilidade Social Corporativa

Com a crescente globalização, as empresas começam a querer ter um papel mais relevante na sociedade, em particular na temática da responsabilidade social (Abreu et al., 2005). Quando a prática de voluntariado é implementada em empresas, significa que estas estimulam os seus colaboradores a participarem em atividades de voluntariado: Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Neste caso, os colaboradores passam a abdicar de algum do seu tempo de trabalho para apoiar causas patrocinadas pela empresa (Nave & do Paço, 2013).

Empresas que implementam RSC nas suas estratégias, passam a contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, para uma melhor qualidade de vida e bem-estar dos colaboradores, beneficiando ainda o negócio e o desenvolvimento da empresa. Consequentemente, é também benéfico para os clientes e investidores (Halabi & Samy, 2009). Estas empresas geram um impacto positivo na sociedade, servem pessoas e as suas comunidades, indo além do que é legal e financeiramente exigido a uma empresa (Harjoto & Jo, 2011). A RSC é a porta de entrada para as empresas combinarem negócios com ética e é necessário para expandir o foco de uma empresa além da sua própria linha de lucro (Sharma, 2019).

É essencial que a RSC esteja alinhada, não só com os objetivos da empresa, mas também com os objetivos pessoais dos colaboradores de modo a causar um impacto positivo junto dos que beneficiam das ações e também para a sociedade

(Martinez-Conesa, Soto-Acosta & Palacios-Manzano, 2017). A RSC tem impacto na performance económica da empresa, mas, ao mesmo tempo pretende gerar um equilíbrio entre todos os *stakeholders* que a compõem (Mozes, Josman & Yaniv, 2011).

Apesar de o voluntariado individual não ser novidade, a crescente implementação por parte das empresas de atividades deste tipo, para os seus colaboradores, é um fenómeno recente que começou a surgir em maior escala a partir do início do século XXI (Loosemore & Bridgeman, 2017). As empresas têm vindo a investir cada vez mais, esforçando-se para que estas atividades sejam implementadas, incentivando os seus colaboradores a participarem (El Ghouli et al., 2011; Servaes & Tamayo, 2013). A inclusão da RSC em estratégias empresariais tem sido, ultimamente, mais valorizada, aumentando as expectativas dos clientes e dos parceiros (Rexhepi, Kurtishi, & Bexheti, 2013).

### 2.3. Motivações das Empresas

Para estudar toda a envolvente da RSC, é importante compreender quais as motivações que incentivam as empresas a promoverem os valores da responsabilidade social junto dos seus colaboradores. Nesta secção, serão apresentadas algumas motivações presentes na literatura, como também o seu âmbito e os benefícios para a empresa.

Para Bénabou e Tirole, (2010), a RSC segue uma visão *win-win*, na qual ganham as instituições, ou causas apoiadas, e a empresa envolvida, tornando-se mais lucrativa. Segundo os autores, numa empresa, os investidores devem assumir sempre uma visão de longo prazo, para que consigam monitorizar a gestão e para que tenham autoridade para corrigir a curto prazo. Ao investir em ações de responsabilidade social, a empresa poderá fortalecer a sua posição no mercado e assim obter lucros a longo prazo. Logo, a RSC deve implementar uma perspetiva a longo prazo, para maximizar os lucros intemporais da empresa.

Nave e do Paço (2013) pensam para além da estratégia *win-win*, unindo as perspetivas de Halabi e Samy (2009) e de Bénabou e Tirole (2010), afirmando que a RSC segue uma estratégia *win-win-win*. Isto significa que, quando o voluntariado empresarial é bem implementado, é benéfico para a sociedade, pois pode resolver alguns problemas e melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, gerando satisfação, aprendizagem e motivação; e, finalmente, para a própria empresa com impacto na sua reputação, imagem e notoriedade.

Segundo Mozes et al. (2011), no caso específico dos colaboradores, é importante que estes se sintam conectados psicologicamente à empresa na qual trabalham e aos valores que esta defende. Deste modo, os colaboradores sentir-se-ão respeitados e integrados, identificando-se com ela. Só assim, tirarão partido do benefício. Este fator está interligado com um dos benefícios para a própria empresa que se traduz na melhoria da sua reputação – uma das consequências da implementação da RSC – pois um indivíduo tende a aumentar a paixão pelo seu local de trabalho quando este auferir uma boa imagem no mercado. Observa-se que existe uma correlação positiva entre o envolvimento da empresa em causas sociais e a boa imagem da mesma (Mozes et al., 2011).

Empresas que tendencialmente não são tão bem cotadas, como é o caso da indústria do petróleo ou do tabaco, interessam-se mais intensamente por este tipo de iniciativas para conseguir melhorar a sua imagem, uma vez que isto levará a uma minimização do risco de boicote e redução de críticas de fontes internas e externas (Halabi & Samy, 2009).

Para além dos benefícios de uma estratégia *win-win-win*, há também outros aspetos positivos que se destacam na literatura. Em empresas que a aplicam, os *stakeholders* são tratados de forma ética e responsabilmente social (Mozes et al., 2011). A implementação destas atividades contribui ainda para que as empresas sejam mais inovadoras (Ratajczak & Szutowski, 2016), eficazes e eficientes (Martinez-Conesa et al., 2017).

No entanto, segundo Perlines e Sánchez-Infante (2016), existem três dimensões que influenciam positivamente os resultados empresariais. São elas a social, a ambiental e a económica, sendo a última a que apresenta maior impacto. As empresas que implementam responsabilidade social e a promovem junto dos seus colaboradores, melhoram os seus resultados económicos, ou seja, a responsabilidade social empresarial influencia positivamente os resultados empresariais. Este facto faz com que os principais objetivos das empresas ao implementarem responsabilidade social, sejam os aspetos económicos. De acordo com os autores Al - Hadi, Chatterjee, Yaftian, Taylor, e Monzur Hasan (2019), as atividades de RSC reduzem significativamente a dificuldade financeira das empresas, o que faz com que os motivos económicos sejam um dos principais motivos pelos quais empresas decidem investir neste tipo de atividades.

O fator económico não é necessariamente positivo, se este for o principal impulsionador da implementação de RSC, já que releva segundas intenções, que não a responsabilidade social em si. É preciso ter em conta que nem todas as implementações de RSC têm, na sua origem, boa vontade. Para além de motivos económicos, há outros fatores. Em primeiro lugar, doações anónimas são sempre mais admiradas do que não anónimas (Bénabou & Tirole, 2010), sendo que um dos motivos pelos quais as empresas implementam estas atividades é a boa imagem e reputação, logo as doações das mesmas não podem ser anónimas, pelo que, correm o risco de serem menos admiradas.

Segundo Bénabou e Tirole (2010), alguns dos comportamentos socialmente responsáveis são dúbios quanto à sua motivação. A RSC pode tornar-se contraproducente quando o conjunto de motivos não são altruístas, intrínsecos, mas antes materiais, de preocupação apenas aparente ou baseada na autoestima. Ou seja, neste caso a empresa pode ter segundas intenções ao promover RSC. No caso de países mais pobres, cuidar do meio ambiente e do bem-estar das pessoas é um bem-haja. No entanto, em sociedades mais ricas, a procura deste tipo de

atividades é maior, pelo que é necessário avaliar o altruísmo e sinalizar as preocupações da forma mais correta.

Apesar das atividades de RSC cotarem o valor da empresa como de alta consciência pública, à partida, estas também são mais penalizadas quando há questões de RSC. Em segundo lugar, para empresas com baixa consciência pública, o impacto das atividades de RSC no valor da empresa é insignificante ou negativo. Por último, a publicidade tem um impacto negativo na relação de valor de RSC se houver uma inconsistência entre os esforços de RSC da empresa e a reputação geral da empresa (Servaes & Tamayo, 2013).

Há cinco principais vertentes da RSC, segundo Martinez-Conesa et al. (2017), os fornecedores, os clientes, os colaboradores, a comunidade local e a responsabilidade ambiental. Ao avaliar estas cinco vertentes, os resultados do estudo de Martinez-Conesa et al. (2017), provam que as empresas que foram mais proativas nas suas atividades de RSC, têm um melhor desempenho.

Analisando as cinco vertentes propostas pelos autores, observa-se que, no caso dos fornecedores, um dos pontos positivos tem a ver com o progresso nas relações com as partes interessadas, que gera vantagem competitiva (Halabi & Samy, 2009). Quando as empresas implementam práticas de responsabilidade social, além do benefício económico, passam a posicionar-se de forma estratégica face aos seus diversos públicos., o que permite maior continuidade e crescimento no mercado, inclusive com os seus fornecedores (Fernandez, Jara-Bertin & Pineaur, 2015).

Segundo Bénabou e Tirole (2010), quando as empresas, por elas próprias, já tomam decisões contra comportamentos de poluição – como redução do uso de plástico, fabrico de roupas com algodão orgânico, entre outros – a procura por essas empresas aumenta. Isto influencia indiretamente a vertente clientes. Consequentemente, aumenta os lucros, a longo prazo. Segundo Harjoto e Jo

(2011) a RSC é uma boa estratégia para colmatar incertezas do futuro, com isto, as empresas podem sinalizar ou diferenciar a qualidade dos seus produtos.

Dentro de uma empresa, os colaboradores que se voluntariam identificam-se mais com a empresa e têm níveis mais elevados de motivação do que aqueles que não participam em ações de voluntariado. Quanto mais o colaborador se identifica com a empresa, mais se revê nas práticas da empresa. Colaboradores que se sentem honrados por pertencer à sua empresa identificam-se com ela e com os seus valores.

O envolvimento dos colaboradores em atividades de voluntariado é considerado um investimento em estratégia e desenvolvimento de capital social (Mozes et al., 2011). Outros benefícios da implementação de voluntariado corporativo consistem num recrutamento melhorado, decisões tomadas com mais consciência internamente, melhor controlo interno, resultando em melhoria contínua (Halabi & Samy, 2009; Loosemore & Bridgeman, 2017). A capacidade de reter os melhores talentos é uma mais valia, aumentando a satisfação dos colaboradores (Halabi & Samy, 2009; Nave & do Paço, 2013).

Como resenha das primeiras três vertentes apresentadas, a RSC pode estar envolvida em várias áreas estratégicas como o marketing social, corporativo, marketing relacionado a causas, promoções de causas, filantropia corporativa, voluntariado comunitário e práticas de negócios socialmente responsáveis. A adoção de práticas de carácter voluntário, por parte de empresas, incentiva clientes, colaboradores, fornecedores e também parceiros a participarem nelas (Nave & do Paço, 2013).

A quarta vertente representa a comunidade local. Muitas empresas acabam por apoiar instituições que se localizem na sua área geográfica. Com isto, as empresas em causa passam assim a ter mais perceção dos destinatários da sua doação, beneficiando a comunidade local (Bénabou & Tirole, 2010). Quando as empresas se dedicam a atividades de responsabilidade social, estão a investir no

seu próprio desenvolvimento. Deste modo, se o desenvolvimento das empresas for em grande escala irá refletir-se no desenvolvimento do país. Posto isto, geram não só resultados económicos, mas também sociais. Acresce que estas decisões voluntárias contribuem para uma sociedade mais justa (Nave & do Paço, 2013).

Por último, segundo Eccles, Ioannou e Serafeim (2012), a responsabilidade ambiental é outro dos aspetos que se destaca. As empresas que adotaram políticas ambientais e sociais há alguns anos – empresas de elevada sustentabilidade – apresentam características fundamentalmente diferentes de empresas que não adotaram, ou pouco adotaram essas políticas, nomeadamente:

- Os conselhos de administração são mais responsáveis pela sustentabilidade (Eccles et al., 2012);
- Os processos para participar nestas atividades são mais organizados, para que possam ser medidos a longo prazo (Eccles et al., 2012);
- Os produtos destas empresas têm menos propensão a ter má reputação, no que se refere ao ambiente (Eccles et al., 2012);
- Quanto menos externalidades negativas apresentarem as empresas melhor será a sua posição no mercado (Fernandez et al., 2015) – influenciando positivamente as restantes dimensões.

A implementação deste tipo de atividades de voluntariado tem influência nas cinco vertentes e conseqüentemente em áreas como o envolvimento social, educação e geração de voluntariado, área económica e também considerações ambientais, tendo em conta o uso de energia e o desenvolvimento sustentável (Rexhepi et al., 2013).

Na Tabela 2, estão apresentadas as motivações estudadas na literatura bem como os respetivos âmbito e benefício que a empresa pode obter, mesmo de forma indireta.

| <b>Motivação</b>   | <b>Âmbito</b>  | <b>Benefício</b>  |
|--|--|---|
| Apoiar instituições ou causas de solidariedade   | Melhoria da qualidade de vida, melhorias na sociedade: visão <i>win-win-win</i> (Nave & do Paço, 2013) | Colaboradores que se sentem mais motivados e integrados; empresa ganha boa reputação e fica com uma melhor imagem no mercado (Mozes et al., 2011) |
| Impacto nos <i>stakeholders</i> : no geral   | Tratados de forma ética e de forma responsável social (Mozes et al., 2011)                             | Empresas mais inovadoras (Surujlal, 2010). eficazes e eficientes (Martinez-Conesa et al., 2017)   |
| Impacto nos fornecedores ( <i>stakeholder</i> )  | Posicionamento estratégico (Fernandez et al., 2015)  | Vantagem competitiva (Halabi & Samy, 2009); crescimento no mercado (Fernandez et al., 2015)   |
| Impacto nos clientes ( <i>stakeholder</i> )  | Procura por empresas que seguem estratégia RSC (Segundo Bénabou & Tirole, 2010)                        | Aumento dos lucros (Segundo Bénabou & Tirole, 2010)   |
| Impacto nos colaboradores ( <i>stakeholder</i> )   | Investimento em estratégia e desenvolvimento de capital social (Mozes et al., 2011)                    | Recrutamento melhorado, decisões mais conscientes internamente, controlo interno (Halabi & Samy, 2009; Loosemore & Bridgeman, 2017)               |
| Impacto na comunidade local ( <i>stakeholder</i> ), apoio a instituições dentro da área geográfica | Empresas passam a ter perceção dos beneficiários (Bénabou & Tirole, 2010)                              | Desenvolvimento da sociedade, do país; sociedade mais justa - indireto (Nave & do Paço, 2013)   |
| Impacto económico  | Influencia nos resultados económicos da empresa (Perlines & Sánchez-Infante, 2016)                     | Melhores resultados económicos da empresa (Perlines & Sánchez-Infante, 2016)  |
| Materialismo, autoestima   | RSC contraproducente (Bénabou & Tirole, 2010)  | n/a   |
| Responsabilidade ambiental   | Empresa de elevada sustentabilidade (Eccles et al., 2012)  | Desenvolvimento sustentável - indireto (Rexhepi et al., 2013)   |

**Tabela 2** Motivações, âmbito e benefícios das empresas ao promoverem RSC

## 2.4. Motivações dos Colaboradores

Nas várias formas de implementar a RSC, através de diversas atividades ou tarefas, os colaboradores podem desempenhar um papel determinante. Quando o voluntariado é incorporado em empresas, passa a ser pertinente compreender quais os motivos que entusiasmam os colaboradores que participam de forma ativa nestas atividades, e a barreiras que levam alguns deles a não participarem.

As motivações dos colaboradores podem variar consoante a experiência passada do indivíduo em voluntariado (Surujlal, 2010) e podem também ser diferentes consoante o seu perfil sociodemográfico (Nave & do Paço, 2013; Rocha, 2012). Muitos autores e estudos enumeram as motivações dos colaboradores através de categorias. Segundo Ferreira et al. (2008), há quatro categorias que motivam os colaboradores a participarem em atividades de voluntariado: o altruísmo, a pertença, a estima e reconhecimento social, a aprendizagem e desenvolvimento. Um indivíduo pode decidir ser voluntário numa organização por motivos relacionados com a sua carreira profissional, mas posteriormente ser impulsionado a manter-se como voluntário por razões diferentes, como, por exemplo, a necessidade de interação social.

Segundo Rocha (2012), há cinco categorias de motivações pelas quais os colaboradores decidem realizar atividades de voluntariado: carreira, compreensão, identificação de grupo (relacionada com a interação social), proteção, reforço ou propósito (desejo de fazer algo útil e contribuir para a comunidade e para o evento). A compreensão foi a categoria com mais relevância. Os colaboradores defendem que o voluntariado cria uma sociedade melhor; querem ajudar a fazer da campanha um sucesso; querem sentir que fazem parte da comunidade; querem introduzir algo de novo na sociedade. Todos os voluntários mostram elevada satisfação no decorrer da atividade, no entanto queixam-se da falta de variedade dos programas propostos pela empresa.

Num estudo de Pajo e Lee (2011), quase dois terços dos entrevistados revelam que uma das razões pelas quais realizam voluntariado é o altruísmo, ou seja, sentimento de satisfação pessoal. Outros motivos referidos foram o apoio à caridade – desejo de fazer boas ações – e a cidadania organizacional. Muitos dos entrevistados sentem que participar em atividades de voluntariado aumenta a hipótese de serem tratados com simpatia pelo seu superior. Por outro lado, os colaboradores também afirmam que as atividades que realizam podem ser agradáveis, divertidas e a oportunidade que proporcionaram intrinsecamente satisfatória. Apesar das principais motivações serem as mencionadas anteriormente, o programa de voluntariado corporativo do estudo de Pajo e Lee (2011) também foi considerado valioso e ajudou a sociedade. De salientar, ainda, o fortalecimento dos laços entre os participantes e as conexões e amizades como pontos considerados a favor. Outro ponto a favor foi a variedade de funções que os colaboradores puderam realizar.

Segundo Nave e do Paço (2013), os motivos pelos quais os colaboradores se podem sentir motivados a participar em atividades de voluntariado podem ser: valores - preocupações altruístas e humanitárias para com os outros; compreensão - aquisição de conhecimentos, aptidões e competências; reforço - crescimento pessoal, autoestima, desenvolvimento psicológico; social - fortalecimento do relacionamento com outras pessoas; proteção - reduzindo sentimentos negativos e resolução de problemas; carreira - experiência profissional. No estudo de Nave e do Paço (2013), ao analisar a participação dos colaboradores em atividades de voluntariado promovidas pela empresa, explora-se a relação com a demografia do voluntário. No que diz respeito a voluntários mais jovens e mais maduros, todos atribuíram importância a fatores como a compreensão e a proteção. No entanto, os jovens com altos níveis de idealismo e energia foram considerados com grande potencial para se tornarem excelentes voluntários. Conclui-se, então que as empresas lhes devem dar

especial atenção. Houve também melhorias claras quanto aos colaboradores que participaram nestas atividades, entre as quais se destacam as seguintes: ampliar a capacidade de comunicação, aumentar a aptidão para ajudar os outros e adaptar-se, negociar, trabalhar em equipa, aumentar a confiança, a criatividade e a capacidade de liderança, melhorar continuamente das suas habilidades e o discernimento na resolução de problemas.

Outra perspetiva apresentada na literatura é a de Gómez e Fernández (2017). Sete categorias, que distinguem os motivos dos colaboradores, são apresentadas: altruísmo; egoísmo; apoio à empresa em fatores e práticas organizacionais; conceção dos postos de trabalho; tarefas do trabalho voluntário; identificação organizacional; compromisso.

Segundo Sekar e Dyaram (2017), o motivo mais importante para a participação dos colaboradores é o altruísmo com o intuito de fazer a diferença e contribuir para a comunidade – tal como já defendia Pajo e Lee (2011). No entanto, segundo ambas as perspetivas, não é o único, outro fator crucial são as características do programa de voluntariado. Esta variável também interfere muito com a participação dos colaboradores no voluntariado corporativo. Quanto mais os colaboradores se identificam com os motivos, características das atividades, experiência do voluntariado, incluindo o propósito, maior é a probabilidade de participarem. Tudo isto é decisivo para a confiança e proximidade do colaborador às atividades.

Nem sempre é o altruísmo que motiva os colaboradores a fazerem atividades de voluntariado. São igualmente motivados pela lealdade à empresa, profissão e indústria, oportunidade de relacionamento, *networking* e reforço das competências técnicas, associado à satisfação pessoal, que advém da ajuda aos outros, que muitas vezes não é conseguido no trabalho (Loosemore & Bridgeman, 2017).

A Tabela 3 sumaria os motivos pelos quais os colaboradores participam em atividades de voluntariado corporativo, identificados na literatura.

| <b>Motivos dos colaboradores</b>                                  | <b>Autores</b>   |
|---|--|
| Altruísmo, solidariedade  | (Ferreira et al., 2008; Gómez & Fernández, 2017; Nave & do Paço, 2013; Pajo & Lee, 2011; Sekar & Dyaram, 2017);  |
| Desenvolvimento profissional, carreira profissional               | (Ferreira et al., 2008; Nave & do Paço, 2013; Rocha, 2012);  |
| Crescimento pessoal, autoestima                                   | (Gómez & Fernández, 2017; Loosemore & Bridgeman, 2017; Nave & do Paço, 2013; Rocha, 2012; Sekar & Dyaram, 2017); |
| Proteção, redução de sentimentos negativos                        | (Nave & do Paço, 2013; Rocha, 2012);   |
| Pertença, identificação de grupo                                  | (Ferreira et al., 2008; Rocha, 2012);  |
| Reconhecimento social, cidadania organizacional                   | (Ferreira et al., 2008; Pajo & Lee, 2011);   |
| Aquisição de conhecimentos, tarefas e características do programa | (Gómez & Fernández, 2017; Nave & do Paço, 2013; Pajo & Lee, 2011; Rocha, 2012; Sekar & Dyaram, 2017);            |
| Identificação com a empresa                                       | (Gómez & Fernández, 2017; Loosemore & Bridgeman, 2017);  |
| Fortalecimento de laços com os participantes ou superiores        | (Loosemore & Bridgeman, 2017; Nave & do Paço, 2013; Pajo & Lee, 2011);   |
| Motivações egoístas   | (Gómez & Fernández, 2017)  |

**Tabela 3** Motivações dos colaboradores para participarem em voluntariado corporativo

## 2.5. Voluntariado Empresarial em Portugal

Em Portugal, apesar de ser um dos países europeus menos desenvolvidos, as questões sociais são consideradas muito importantes (Branco, Delgado, Sousa & Sa, 2011). Segundo Lopes e António (2016), nos últimos anos, a RSC ganhou importância em Portugal, comparativamente ao continente europeu. Atualmente, o conceito já é conhecido pela maioria das empresas portuguesas.

Contudo, não é expectável que países com mercados de capitais menos desenvolvidos, como é o caso de Portugal, se comportem de forma

significativamente diferente relativamente a países com mercados de capitais mais desenvolvidos (Branco & Rodrigues, 2008).

A RSC em Portugal apresenta diferentes motivações, junto das empresas:

- reputação externa, imagem do mercado (Abreu et al., 2005), imagem ética e social (Afonso, Fernandes & Monte 2012);
- oportunidade de rever aspetos críticos das operações, identificando ações necessárias para uma maior eficácia e ganhar vantagem competitiva (Abreu et al., 2005);
- cumprimento da regulamentação e obtenção de certificações: ambiente e segurança no trabalho (Afonso et al., 2012);
- divulgação para visibilidade dos consumidores e preocupação em envolver a comunidade local (Branco & Rodrigues, 2008);
- preocupação e o respeito pela sociedade, nomeadamente com problemas sociais, preservação do ambiente e os direitos humanos (Reis, von Schwedler & Gomes, 2015);
- utilização das próprias competências para ajudar os outros (Reis et al., 2015);

Como o mercado português é constituído por pequenas e médias empresas e estas são parte da comunidade local, o seu sucesso está diretamente ligado à influência junto dos seus *stakeholders*: clientes, fornecedores, colaboradores, concorrentes, instituições financeiras, autoridades públicas, comunidade, etc. (Abreu et al., 2005). Reis et al. (2015) sugere que as empresas portuguesas, ao implementarem a RSC, devem valorizar, em primeiro lugar, os problemas internos e as necessidades dos seus colaboradores. Assim estes sentem-se mais motivados e trabalham melhor. Só depois deverão encarar a RSC a um nível externo.

# Capítulo 3

## Sage Software SA – Sage Foundation

Neste capítulo, a Sage Software SA é apresentada brevemente, assim como a Sage Foundation, fundação inserida na multinacional que promove voluntariado corporativo junto dos colaboradores. O programa de RSC é descrito através das atividades propostas e dos apoios disponibilizados.

### 3.1. Sage Software SA

A Sage Software SA foi fundada em 1981, no Reino Unido, por David Goldman em coautoria com o professor Dr. Paul Muller e o estudante Graham Wylie, ambos da Universidade de Newcastle. Começou por ser uma *startup*, com o objetivo de desenvolver softwares específicos de apoio a negócios e à sua gestão (Sage Portugal, n.d.).

Em 1989, a Sage foi cotada na Bolsa de Valores de Londres, em 1991 entrou no mercado dos Estados Unidos e no ano seguinte no mercado francês. Em 1998, chegou à América do Norte, através da aquisição do Peachtree - empresa de software de faturação para desktop. Um ano depois, deu entrada nos mercados português e suíço e integrou-se no FTSE 100. No final de 2005, já tinha dado entrada em mais oito mercados e deu entrada no mercado brasileiro, em 2012. Em 2017, anunciou uma parceria estratégica com a Fairsail, anunciou a aquisição da Intacct e apresentou a solução Sage Business Cloud. No ano transato, 2020, recebeu o estatuto de Business Superbrand desse mesmo ano. Está, atualmente,

presente em 23 países e conta com 13.000 colaboradores, servindo assim mais de 3 milhões de clientes (Sage Portugal, n.d.).

A visão da multinacional é tornar-se, para os seus colaboradores e clientes, a mais bem posicionada empresa de Software as a Service (SaaS). Para além do foco nos clientes e nos colaboradores, a empresa tem uma terceira área de enfoque: a inovação (Sage Portugal, n.d.).

## 3.2. Sage Foundation

Inserida na Sage, a Sage Foundation é uma instituição de solidariedade, fundada há cinco anos e está presente nos 23 países, nos quais a multinacional opera - Europa continental, África, Austrália, Ásia e América Latina (Sage Portugal, n.d.).

Fundada em 2015, esta instituição pretende ajudar comunidades locais e desfavorecidas. Através de um programa global de filantropia social desenvolvido pela Sage Foundation, tem como objetivo transformar vidas e contribuir para a estabilidade económica e igualdade social (Sage Portugal, n.d.).

A visão da Sage Foundation passa por idealizar um mundo no qual todos prosperem com equilíbrio económico e igualdade social, indivíduos e comunidades. Se as comunidades locais prosperarem, a Sage Foundation também prospera. Esta é a forma certa de fazer negócios, para a Sage Foundation. A sua missão é dedicar-se a transformar vidas ao investir o seu tempo, dinheiro, conhecimentos e tecnologia para criar oportunidades sociais, económicas e empresariais sustentáveis nas nossas comunidades locais por todo o mundo (Sage Portugal, n.d.).

As visões da Sage e da Sage Foundation estão interligadas no sentido em quem ambas prosperam e idealizam o melhor quer para os clientes e parceiros, quer para a comunidade. O investimento de tempo e dinheiro em diferentes contextos,

é a estratégia que a multinacional utiliza para criar oportunidades – de negócio ou sociais – e fazer acontecer.

Atualmente, os colaboradores da Sage são convidados a utilizar cinco dos seus dias de trabalho pagos para apoiar instituições ou causas de solidariedade. Cada colaborador pode optar por dedicar 2% do seu tempo de trabalho a causas que podem ser escolhidas de acordo com um leque de opções que a Sage Foundation disponibiliza. Estas atividades dedicam-se a apoiar setores sociais e economicamente carenciados das respetivas comunidades, bem como desenvolver empreendedorisos e iniciativas sociais. A Sage Foundation disponibiliza uma série de atividades dentro das seguintes categorias: apoio a animais, apoio à arte e cultura, ações sociais, desenvolvimento da comunidade, educação, emprego, ambiente, saúde, serviços humanos, segurança pública, desporto, ciência e tecnologia e desenvolvimento da juventude. Durante os meses de janeiro e fevereiro de 2021, uma das oportunidades de voluntariado da Sage Foundation consistiu em praticar desporto e contabilizar os quilómetros percorridos pelos colaboradores (caminhada, corrida, bicicleta, etc.) ou os minutos dedicados a atividade física. Com isto, a Sage Foundation irá apoiar monetariamente a Associação Cuidadores.

A Sage Portugal apoia mais de 100 associações, seja através de tempo dispensado ou de apoios financeiros. Eis alguns exemplos destas associações: Acreditar, APAV, Associação Just a Change, Associação Portuguesa dos Bombeiros Voluntários, Associação U.DREAM Portugal, Banco Alimentar Contra a Fome, Cruz Vermelha Portuguesa, Liga Portuguesa Contra o Cancro, Make A Wish Portugal, Ponto de Apoio à Vida, Refood 4 Good, Santa Casa da Misericórdia do Porto, UNICEF Portugal.

Relativamente a apoios financeiros, a Sage oferece descontos em produtos e ainda assinaturas promocionais da Sage Business Cloud, a instituições de

beneficência, empreendedores sociais e organizações sem fins lucrativos, que apoia.

No total, são apoiadas pela Sage Foundation dezenas de milhares de pessoas a nível mundial através de mil instituições de solidariedade.

# Capítulo 4

## Metodologia

Tendo em conta a literatura estudada e as variáveis identificadas, este estudo tem como intuito analisar as motivações das empresas ao promoverem o voluntariado empresarial e, simultaneamente, as motivações dos colaboradores a participarem naquele e identificar os benefícios ou prejuízos que tais ações podem atribuir à empresa. Para o efeito, foi considerado analisar o caso particular da Sage Portugal. De acordo com a literatura existente sobre o tema, os motivos pelos quais as empresas promovem a RSC passam por apoiar instituições e causas solidárias e ambientais, satisfação e motivação dos colaboradores, identificação dos mesmos com a empresa, posição no mercado, resultados económicos, invocação da estratégia empresarial.

Quanto aos motivos pelos quais os colaboradores participam nestas atividades, a revisão da literatura permitiu identificar os seguintes: altruísmo, solidariedade; desenvolvimento profissional, carreira profissional; crescimento pessoal, autoestima; proteção, diminuição de sentimentos negativos; pertença, identificação de grupo; reconhecimento social, cidadania organizacional; aquisição de conhecimentos, tarefas e características do programa; identificação com a empresa; fortalecimento de laços com os participantes ou superiores; motivações egoístas.

Deste modo, com base na revisão da literatura foram estudados os fatores identificados junto dos colaboradores da Sage Software SA: diretores,

embaixadores da Sage Foundation e colegas que participam e não participam nas atividades da fundação. Juntamente com os motivos que mais os fazem participar, outras variáveis foram analisadas, tais como se já participaram em atividades de voluntariado individual no passado, a idade dos colaboradores, entre outras.

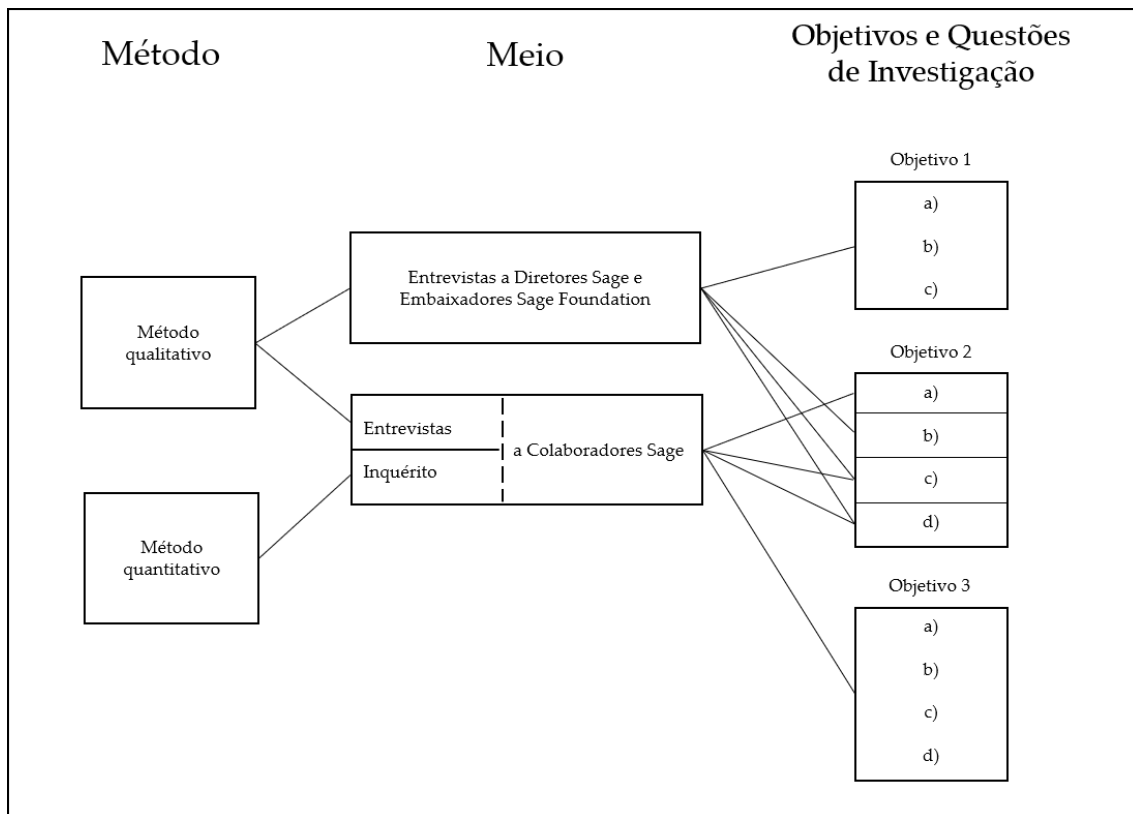
Após esta análise, serão propostas abordagens de melhoria à estratégia da Sage Foundation para incentivar os colaboradores que menos participam ou que não participam de todo a ingressarem nestas atividades.

Para atingir os objetivos propostos e com base na revisão da literatura, determinou-se que ambos os métodos, qualitativo e quantitativo, seriam adequados para o estudo do voluntariado na empresa Sage.

Assim, o método qualitativo pretende dar resposta a questões de investigação, tendo como base as entrevistas realizadas a membros executivos da Sage, a embaixadores em Portugal da Sage Foundation, a colaboradores de Portugal que participam ativamente, ou não, em iniciativas propostas pela fundação. Quanto ao método quantitativo, este pretende dar resposta a questões de investigação, tendo como ponto de partida um inquérito feito aos colaboradores da Sage Portugal.

Esta abordagem, com múltiplos métodos, permitiu alcançar os objetivos e responder a todas as questões de investigação propostas, através de diferentes visões da empresa acerca da responsabilidade social corporativa.

Tendo em conta os objetivos e questões de investigação propostos, as entrevistas e inquéritos foram realizadas de acordo com o processo indicado na Figura 1.



**Figura 1** Métodos e meios de análise do estudo

Através do método qualitativo, foram realizadas várias entrevistas, a dois grupos diferentes. O primeiro grupo é representado por seis diretores da Sage e embaixadores da Sage Foundation. As entrevistas ao grupo têm como propósito observar os motivos que levam as empresas a promoverem programas de responsabilidade social e corporativa e responder às questões de investigação do objetivo 1. Os motivos identificados na literatura são o apoio a instituições ou causas solidárias e ambientais, a satisfação e motivação dos colaboradores graças a estas atividades proporcionadas pela empresa e a empresa ser mais bem vista no mercado. Apesar de as perguntas incidirem sobre os motivos observados na literatura, podem ser identificados outros motivos pelos entrevistados. O segundo objetivo, deste grupo de entrevistados, é entender os benefícios e prejuízos para a empresa e responder às questões de investigação b), c) e d): se influencia positivamente os resultados económicos da mesma, se promove

inovação na estratégia empresarial ou se a empresa pode ser vista como segundas intenções. Mais em concreto, os seis entrevistados representam: dois cargos de direção internacional, um destes diretamente relacionado com a Sage Foundation, um cargo de direção em Portugal e dois embaixadores da Sage Foundation.

O segundo grupo de entrevistados representa quatro colaboradores da Sage que participam, ou não, nas atividades de voluntariado. As respostas a este inquérito também auxiliam na resposta ao objetivo 2 (entender os benefícios ou prejuízos para a empresa), à exceção da questão de investigação a) identificada na literatura: influência positiva nos resultados económicos empresariais. Considerou-se que este grupo pode não ter uma noção concreta deste ponto, pelo que será apenas analisado junto dos executivos e embaixadores da Sage Foundation. No entanto, o objetivo que se pretende analisar na íntegra junto deste grupo é o terceiro: entender quais os principais motivos que levam os colaboradores a participarem em atividades de voluntariado, respondendo assim às questões de investigação a), b), c) e d). Foram questionados os motivos identificados na literatura, entre outros que poderão ser identificados pelos colaboradores. Estes quatro colaboradores foram selecionados tendo em conta a sua participação nas atividades da Sage Foundation – dois entrevistados participam regularmente e outros dois entrevistados não. Todos trabalham na Sage há mais de um ano, para que tenham tido tempo de ser impactados com as comunicações internas relacionadas com o voluntariado corporativo e terem tido oportunidade de refletir acerca do seu envolvimento, porém, a sua antiguidade é variável. Nenhum destes colaboradores pertence a um cargo de direção ou de líder de equipa, para que não pudesse ser influenciado a representar a sua equipa.

Tendo por base o método quantitativo, foi solicitado a todos os colaboradores da Sage Portugal que preenchessem um inquérito. Todos os colaboradores da

Sage foram contactados com o intuito de obter o maior número de respostas possível. Os objetivos e questões de investigação a que se pretende dar resposta, com este inquérito, são os mesmos analisados junto dos quatro colaboradores entrevistados. Para além dessas, o inquérito inclui ainda a resposta a duas questões facultativas, sobre o género e idade.

Todas as entrevistas foram agendadas e realizadas através do Microsoft Teams, estando apenas presente a entrevistadora e o respetivo entrevistado. O inquérito foi realizado e submetido através do Microsoft Forms, durante o mês de dezembro de 2020. Os dados foram analisados com o intuito de elencar conclusões sobre os objetivos e as questões de investigação propostas. Em virtude da necessidade de preservar o anonimato dos respondentes, estes são identificados por letras na apresentação dos resultados.

Em seguida, foram analisados alguns dos motivos pelos quais alguns colaboradores não participam, e foi proposto um projeto para aumentar o número de colaboradores envolvidos.

# Capítulo 5

## Resultados

### 5.1. Entrevistas a Diretores Sage e Embaixadores Sage Foundation

Em primeiro lugar, foi analisado o grupo de entrevistados de diretores da Sage e de embaixadores da Sage Foundation. Todos os entrevistados afirmam que os principais objetivos da Sage Foundation estão diretamente ligados à comunidade, às instituições que apoiam e aos colaboradores.

Concordam que um dos principais objetivos da Sage Foundation é o apoio a causas solidárias e ambientais. À exceção do diretor B que afirma que, apesar de serem realizadas ações no âmbito ambiental, as causas solidárias são prioritárias. O diretor C e o embaixador B afirmam que a maioria dos colaboradores vê como um benefício o facto de estes terem cinco dias disponíveis para dedicar a atividades de voluntariado, apesar de haver sempre alguns colegas que não o valorizam. Os diretores A, B e o embaixador A afirmam que é visto como benéfico por todos os colaboradores.

Assim, todos, neste grupo de entrevistados, concordam que a promoção destas atividades é vista como uma mais-valia ao escolher uma empresa para trabalhar; o diretor B destaca que é ainda mais reconhecida pela nova geração, apesar de ser cada vez mais por todos em geral.

Quanto ao posicionamento da empresa no mercado, os diretores A, B e o embaixador A afirmam que a Sage está mais bem posicionada graças às atividades da Sage Foundation; o embaixador B também concorda, mas menciona que é uma relação indireta - através da visão dos clientes e Parceiros; o diretor C menciona que a Sage poderia estar bastante mais bem posicionada se divulgasse mais sobre a sua estratégia de responsabilidade social corporativa.

Todos concordam com a estratégia *win-win-win* apresentada na literatura (Nave & do Paço, 2013), apesar de o embaixador B reforçar que o objetivo principal é beneficiar sempre a instituição apoiada em causa, sendo que o benefício dos colaboradores e da empresa vem como consequência e por acréscimo.

Relativamente à influência positiva nos resultados económicos da Sage graças às atividades da Sage Foundation, os diretores A e B e o embaixador A concordam totalmente. O embaixador B concorda, mas indica que não é uma relação causa efeito direta - as atividades refletem-se na felicidade dos colaboradores e por consequência reflete-se nos resultados da empresa; o diretor C concorda com esta perspetiva e acrescenta ainda que a Sage podia ter resultados ainda mais positivos se divulgasse mais externamente.

Todos os diretores e embaixadores concordam que a Sage Foundation promove inovação na estratégia da empresa e todos mencionam que tal acontece pela vertente dos colaboradores.

Os diretores A e C não demonstram qualquer receio quanto ao programa e não acreditam que a Sage possa atuar com outros propósitos, no mercado; o embaixador B também não acredita que possa ser vista como tendo segundas intenções, mas refere que o seu receio está ligado à menor motivação dos colegas na fase de pandemia; os restantes afirmam que há sempre quem veja estas ações de forma crítica, mas no geral não é nem será vista como tendo segundas intenções.

Os benefícios da Sage Foundation para a empresa mais mencionados por este grupo de entrevistados são o bem-estar e o envolvimento dos colegas.

## 5.2. Colaboradores Sage

### 5.2.1. Entrevistas

Numa segunda etapa, foi analisado o grupo de entrevistados que inclui os quatro colaboradores descritos no capítulo anterior.

Os colaboradores A e B nunca realizaram voluntariado - fora de um contexto empresarial - no passado, os outros dois já realizaram, um deles foi regular e o outro apenas em situações pontuais.

Os colaboradores A e B realizam, desde o início e de forma regular, atividades propostas pela instituição. O colaborador C realiza estas atividades regularmente, nos últimos dois anos, sendo que nos anos anteriores não realizou. O colaborador D nunca participou nestas atividades.

Os dois colaboradores que realizam voluntariado, desde o início, apontam que o seu principal motivo para ingressar nas atividades é a realização pessoal e a gratificação de poder ajudar o próximo. Já o colaborador C, que não realiza voluntariado corporativo desde o início, menciona que o motivo para não o fazer é o facto de não se identificar com as tarefas e programas propostos; também refere que o principal motivo para ter começado a realizar estas atividades é o facto de ser uma métrica presente nos seus objetivos anuais. O colaborador D, que não realiza voluntariado corporativo, menciona que a principal causa é a falta de motivação e falta de conhecimento do contexto e clareza em partes do programa.

Relativamente a outros motivos pelos quais realizam voluntariado, os três colaboradores que o praticam, atualmente, (A, B e C) identificaram: solidariedade, crescimento pessoal, fortalecimento de laços com os colegas e

cidadania organizacional. Sentimentos pessoais positivos e identificação com a empresa foi referido pelos colaboradores A e B e pelo C, dependendo das atividades; aquisição de conhecimentos foi identificado pelos colaboradores A e C; fortalecimento de laços com os superiores mencionado pelo colaborador B; desenvolvimento de carreira não foi mencionado por nenhum colaborador.

Os colaboradores A e C mencionam que as características do programa e as tarefas são relevantes para a decisão de participar. O colaborador D, que nunca participou, afirma conhecer os programas e esse não é o um motivo pelo qual não participa. A falta de interesse pelas tarefas e pelo programa, pelo contrário, são os motivos que menciona. Relativamente à falta de tempo, já aconteceu ser um dos motivos, pontualmente, mas não considera ser o principal.

Dos quatro colaboradores, os A, B e D referem que se identificam mais com a Sage ao saber que promove estas atividades junto os seus colaboradores. O colaborador C menciona que não se identifica mais com a Sage por esse motivo, mas que se revê nesse papel. Por sua vez, os colaboradores A e B afirmam que estas atividades contribuem para a inovação da estratégia da Sage; o colaborador D também concorda, mas através de uma relação indireta; o colaborador C refere que nunca viu tal manifestado.

No que diz respeito à Sage ser vista como tendo segundas intenções, os colaboradores A e B não acreditam que possa ser encarada dessa forma no mercado. O colaborador D também não acredita, mas menciona que a partilha interna relativamente às doações poderia ser mais clara. Já o colaborador C refere que estas atividades trazem sempre benefícios à empresa, mas que, se o objetivo final for ajudar os outros, não tem como corroborar essas segundas intenções.

### 5.2.2. Inquéritos

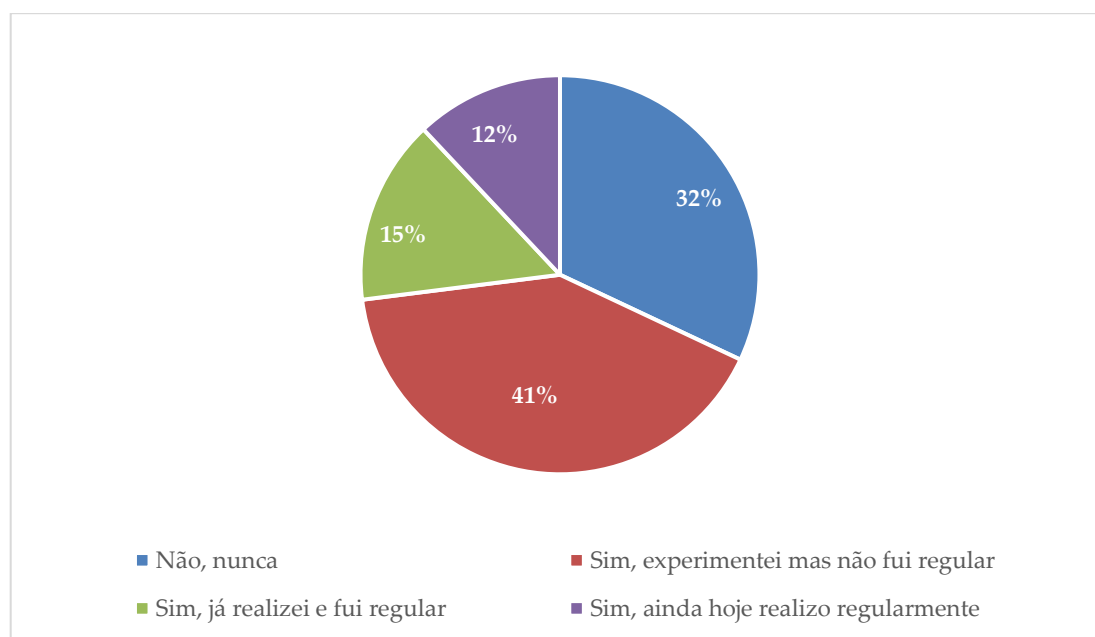
Para obter uma análise mais abrangente foi realizado um estudo quantitativo. Para o efeito, foi pedido aos colaboradores da Sage Software SA que

responderem a um inquérito. Dos 184 colaboradores da Sage, 123 colaboradores responderam, o que representa 67% de adesão. Destes 123, 120 forneceram dados sobre género e idade - questões facultativas. Destes 120, 54% são do género masculino e a média de idades é de 40 anos (Tabela 4).

|               |                     | %     | N  |
|---------------|---------------------|-------|----|
| <b>Género</b> | <b>Feminino</b>     | 46    | 55 |
|               | <b>Masculino</b>    | 54    | 65 |
| <b>Idade</b>  | <b>20 a 30 anos</b> | 11,67 | 14 |
|               | <b>31 a 40 anos</b> | 45    | 54 |
|               | <b>41 a 50 anos</b> | 31,67 | 38 |
|               | <b>51 a 60 anos</b> | 11,67 | 14 |

**Tabela 4** Análise da amostra: género e idade

Das 123 respostas obtidas no inquérito, 32% nunca realizaram voluntariado fora de um contexto corporativo no passado, 41% já realizaram voluntariado individual de forma não regular, 15% realizaram de forma regular e 12% realizam atualmente voluntariado individual regularmente (Gráfico 1).



**Gráfico 1** Voluntariado fora de um contexto corporativo

Das 123 respostas, 100% dos colaboradores já ouviram falar da Sage Foundation, 97% já participaram, pelo menos uma vez, nestas atividades e 94% participam regularmente - considera-se regularmente um ou mais dias por ano.

Dos 116 colaboradores que participam regularmente, 90,5% participam entre um e cinco dias por ano e 9,5% participam mais de cinco dias por ano.

Na Tabela 5 estão apresentadas as classificações obtidas nas frases presentes no inquérito aos colaboradores: em valor absoluto - número de colaboradores que classificou - e em valor percentual - percentagem de colaboradores que classificou.

| Frases   | Conc. Tot. (5) |      | Conc. (4) |      | Ind. (3) |      | Disc. (2) |     | Disc. Tot. (1) |     |
|--|----------------|------|-----------|------|----------|------|-----------|-----|----------------|-----|
|  | N              | %    | N         | %    | N        | %    | N         | %   | N              | %   |
| 1 "As características do programa de voluntariado que realizo na Sage, são decisivas para a minha participação"                  | 50             | 43,1 | 57        | 49,1 | 6        | 5,2  | 2         | 1,7 | 1              | 0,9 |
| 2 "As tarefas realizadas nas atividades de voluntariado da Sage Foundation são determinantes para a minha decisão de participar" | 48             | 41,4 | 58        | 50   | 9        | 7,8  | 1         | 0,9 | 0              | 0   |
| 3 "A Sage proporcionar atividades de voluntariado é um aspeto que me faz identificar mais com a empresa"                         | 57             | 49,1 | 44        | 37,9 | 10       | 8,6  | 3         | 2,6 | 2              | 1,7 |
| 4 "As atividades de voluntariado promovem inovação"  | 32             | 27,6 | 46        | 39,7 | 27       | 23,3 | 6         | 5,2 | 5              | 4,3 |

|   |    |      |    |      |    |      |    |      |   |     |
|---|----|------|----|------|----|------|----|------|---|-----|
| na estratégia da empresa”   |    |      |    |      |    |      |    |      |   |     |
| 5 “A Sage não é vista como tendo segundas intenções ao promover estas atividades” | 45 | 38,8 | 42 | 36,2 | 14 | 12,1 | 14 | 12,1 | 1 | 0,9 |

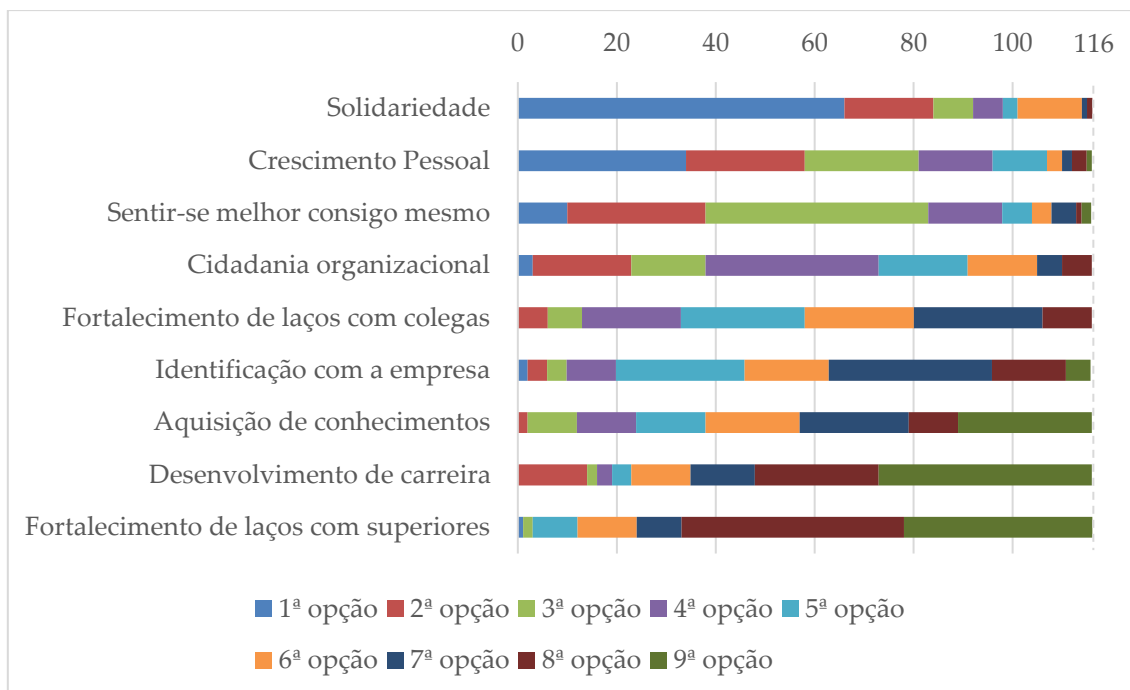
**Tabela 5** Classificações das afirmações apresentadas no inquérito

Na Tabela 6 estão presentes a média e o desvio de padrão relativos às afirmações apresentadas no inquérito realizado aos colaboradores. Estes valores foram analisados através da escala de Likert (Concordo totalmente = 5; Discordo totalmente = 1).

| <b>Frase</b>   | <b>Média</b> | <b>Desvio de Padrão</b> |
|--|--------------|-------------------------|
| 1 “As características do programa de voluntariado que realizo na Sage, são decisivas para a minha participação”                  | 4,32         | 0,73                    |
| 2 “As tarefas realizadas nas atividades de voluntariado da Sage Foundation são determinantes para a minha decisão de participar” | 4,32         | 0,65                    |
| 3 “A Sage proporcionar atividades de voluntariado, é um aspeto que me faz identificar mais com a empresa”                        | 4,30         | 0,87                    |
| 4 “As atividades de voluntariado promovem inovação na estratégia da empresa”   | 3,81         | 1,03                    |
| 5 “A Sage não é vista como tendo segundas intenções ao promover estas atividades”  | 4,00         | 1,03                    |

**Tabela 6** Estatísticas descritivas das afirmações apresentadas no inquérito

Relativamente aos motivos para participar nas atividades da Sage Foundation (Gráfico 2), foi pedido aos colaboradores que ordenassem do “motivo com que mais se identifica” ao “motivo com que menos se identifica”. No seguinte gráfico estão apresentadas essas respostas:



**Gráfico 2** Motivações dos colaboradores para participarem nas atividades da Sage Foundation

Outros motivos mencionados pelos colaboradores foram: identificação com a causa e com a associação, obrigatoriedade para cumprimento dos objetivos anuais, fugir à rotina quotidiana, espírito de equipa, parte integrante da ambição enquanto organização.

Os três colaboradores que já participaram pelo menos uma vez nas atividades da Sage Foundation, mas que não as realizam regularmente, mencionam a falta de tempo e não se identificarem com as tarefas requisitadas. Um colaborador indica que a sua equipa está dispersa por vários países e o facto de querer associar as suas atividades de voluntariado à igreja católica e a Sage não promover essa vertente.

Os quatro colaboradores que não frequentaram nenhuma atividade da Sage Foundation indicam que os seus motivos se prendem com o facto de terem entrado na Sage há pouco tempo, não se identificarem com as tarefas e graças à pandemia causada pelo Covid 19.

# Capítulo 6

## Discussão de Resultados

Neste capítulo serão discutidos os resultados obtidos no capítulo anterior, respondendo assim aos objetivos e questões de investigação propostos. O conteúdo está dividido por grupos de entrevistados e inquiridos, tal como no anterior. No final do capítulo, é feito um breve sumário de cada objetivo. Em cada um menciona-se a resposta a cada uma das questões de investigação. Ao longo do capítulo, são feitas referências à literatura para concluir se as respostas às questões de investigação estão de acordo com o estudado.

### 6.1. Entrevistas a Diretores Sage e Embaixadores Sage Foundation

Para dar resposta aos objetivos 1 e 2, foi definido o método qualitativo. Através das respostas dos diretores e embaixadores às entrevistas, chega-se às seguintes conclusões apresentadas.

Relativamente ao objetivo 1, os objetivos da Sage Foundation estão bem delineados e alinhados entre os diretores e embaixadores inquiridos. Todos referem os principais objetivos da Sage Foundation de forma muito semelhante: o principal é devolver à comunidade aquilo que é recebido da sociedade, quer através do tempo investido dos colaboradores, quer através da doação de parte dos resultados da empresa (questão de investigação a.).

Consequentemente, em resposta à questão de investigação b), o espírito de equipa, a felicidade e a motivação dos colaboradores é também um motivo destacado, tal como referiam Mozes et al. (2011), Nave e do Paço (2013)

Quando são questionados os objetivos de forma geral a cada um dos inquiridos do grupo, nenhum menciona benefícios da posição no mercado da Sage interrogado na questão de investigação c). No entanto, quando este motivo é destacado em particular, todos consideram que é também uma razão pela qual a Sage investe neste tipo de atividades, em concordância com os resultados de Fernandez et al. (2015), Halabi e Samy (2009), Mozes et al. (2011), Nave e do Paço (2013). De referir, igualmente, que o diretor C menciona que a multinacional podia estar ainda mais bem posicionada e mais bem vista no mercado, se se dedicasse mais a promover, externamente, esta estratégia de RSC. Todas as questões de investigação são verificadas e respondidas afirmativamente dentro do objetivo 1.

Quanto ao objetivo 2, as questões b), c) e d) também foram analisadas junto dos diretores e embaixadores. Em resposta à questão b), todos eles afirmam que, de certa forma, as atividades da Sage Foundation influenciam positivamente os resultados económicos empresariais, de acordo com as indicações de Bénabou e Tirole (2010), Perlins e Sánchez-Infante (2016). Os diretores A, B e o embaixador A afirmam que é obtido de forma direta, o diretor C e o embaixador B afirmam que de forma indireta - através da felicidade e motivação dos colaboradores. O diretor C acrescenta que poderia influenciar ainda mais, se a Sage promovesse mais, externamente. De acordo com estas respostas, conclui-se que a resposta à questão de investigação é afirmativa.

Todos os diretores e embaixadores responderam de forma afirmativa à questão c), ou seja, as atividades da Sage Foundation promovem inovação na estratégia da empresa, tal como referiam os resultados de Ratajczak e Szutowski (2016).

A resposta à questão de investigação d) já não é tão consensual. Apesar de nenhum entrevistado concordar inteiramente com a perspetiva de Bénabou e Tirole (2010), isto é, nenhum acreditar realmente que a Sage tem intenções desviantes ao promover atividades de voluntariado, os embaixadores A e B põem em causa a visão externa. Afirmam que há sempre quem possa interpretar dessa forma, mesmo não acreditando que é intenção da empresa. No entanto, todos concluem que o principal é fazer o bem, que é o caso da Sage.

## 6.2. Colaboradores Sage

Este grupo de entrevistados foi dividido por dois métodos, como explicado anteriormente: método qualitativo – entrevistas – e método quantitativo – inquéritos. Em ambos, foram analisadas as respostas às questões de investigação a), c) e d) do objetivo 2 e a todas as questões de investigação do objetivo 3.

### 6.2.1. Entrevistas

Nas entrevistas, no que concerne a questão de investigação a) do objetivo 2, a resposta foi bastante consensual. Apenas o colaborador C menciona não se identificar mais com a Sage por proporcionar estas atividades aos colaboradores, mas que se revê no papel social da Sage. Os restantes colaboradores, mesmo o colaborador D que não participa, afirmam que se identificam mais com a Sage por esse motivo, em concordância com o estudado por Gómez e Fernández (2017), Loosemore e Bridgeman (2017).

Na resposta à questão c), todos respondem da mesma forma, indo ao encontro das indicações de Ratajczak e Szutowski, (2016): as atividades da Sage Foundation promovem inovação na estratégia da empresa, à exceção do colaborador C que nega já ter visto qualquer referência nesse sentido.

A resposta à questão de investigação d) vai ao encontro das respostas dos diretores e embaixadores, ou seja, não é tão consensual. Nenhum entrevistado

afirma que a Sage tem segundas intenções ao promover atividades de voluntariado, mas põem em causa a visão externa. Acreditam e mencionam que há sempre quem possa interpretar dessa forma, pois a empresa pode sempre retirar alguns benefícios disso. No entanto, afirmam que se a finalidade é fazer o bem, esse ponto é o mais importante. Na verdade, nenhum concorda inteiramente com a perspetiva de Bénabou e Tirole (2010).

No que diz respeito à questão a) do objetivo 3, o motivo mais mencionado é a solidariedade: realização e satisfação em ajudar o próximo. Este motivo também é referido nos estudos de Ferreira et al. (2008), Gómez e Fernández (2017), Nave e do Paço (2013), Pajo e Lee (2011), Sekar e Dyaram (2017). Outros motivos identificados nas entrevistas aos colaboradores são a obrigatoriedade de cumprimento dos objetivos anuais e a identificação com a causa e associação em questão. Apesar de se verificarem alguns dos motivos estudados na literatura, estes não foram identificados. Quanto aos colaboradores C e D que não participam, pelo menos regularmente, nas atividades de voluntariado fornecidas pela Sage Foundation, os motivos referidos são: o voluntariado não deve ser obrigatório; e a falta de clareza na apresentação das doações.

Em relação às características do programa, as tarefas da atividade e a sua importância na decisão de participar - questão de investigação b) e c), respetivamente -, as entrevistas são claras ao afirmar que são pontos de extrema importância, em concordância com as indicações de Gómez e Fernández (2017), Pajo e Lee (2011), Rocha (2012), Sekar e Dyaram (2017). Excetua-se o colaborador B que nega essa importância, afirmando que o mais relevante é ser algo desafiante e avançar de mente aberta.

Relativamente à questão d), os colaboradores Sage que já realizaram voluntariado no passado, não apresentam maior disponibilidade em participar em voluntariado corporativo. Nas entrevistas, a relação foi contrária à da questão: os colaboradores que participam nas atividades da Sage Foundation (A

e B) nunca realizaram voluntariado fora de um contexto empresarial, enquanto que os colaboradores C e D já realizaram, em contexto individual, voluntariado no passado. Isto significa que, neste caso, os colaboradores que já realizaram voluntariado no passado não apresentam maior disponibilidade para participar em voluntariado corporativo, ao contrário do que defende Surujlal (2010).

### 6.2.2. Inquéritos

Os inquéritos têm por base o método quantitativo, pelo que os resultados foram analisados segundo a escala de Likert (Concordo totalmente = 5; Discordo totalmente = 1).

A média da resposta à questão a) do objetivo 2 foi de 4,30 (Tabela 6). A percentagem de colaboradores que responderam “Discordo” e “Discordo totalmente” foi de apenas 4,3% (Tabela 5). No geral, os resultados apresentam uma resposta afirmativa ao facto de se identificarem mais com a empresa, por esta seguir uma estratégia de responsabilidade social, tal como defendem Gómez e Fernández (2017), Loosemore e Bridgeman (2017).

Quanto à pergunta c), do mesmo objetivo, apesar de apresentar a média menos elevada de 3,81 (Tabela 6), continua a ser um resultado positivo no qual apenas 9,5% dos colaboradores discordam ou discordam totalmente (Tabela 5). Em suma, podemos afirmar que no caso da Sage Software SA, as atividades da Sage Foundation promovem inovação na estratégia empresarial, em concordância com o estudo de Ratajczak e Szutowski (2016).

Relativamente à questão d), a Sage não pode ser vista como tendo segundas intenções, apesar de a média desta resposta ser de 4 (Tabela 6), é a resposta que apresenta uma maior percentagem de “Discordo” e “Discordo totalmente”: 13% (Tabela 5). O desvio de padrão é o mais elevado, de 1,034 (Tabela 6). Este grupo de inquiridos está um pouco mais de acordo com a perspetiva de Bénabou & Tirole (2010).

No que diz respeito ao objetivo 3, o motivo mais mencionado na resposta à questão a) foi a solidariedade: realização e gratificação em ajudar os outros, identificado também por Ferreira et al. (2008), Gómez e Fernández (2017), Nave e do Paço (2013), Pajo e Lee (2011), Sekar e Dyaram (2017). Os dois motivos que se seguem é o crescimento pessoal - referido nos estudos de Gómez e Fernández (2017), Loosemore e Bridgeman (2017), Nave e do Paço (2013), Rocha (2012), Sekar e Dyaram (2017); e o sentir-se melhor consigo mesmo - sentimentos pessoais positivos considerado por Nave e do Paço (2013) e Rocha (2012) através dos respetivos estudos. O motivo que mais vezes é colocado em última opção é o fortalecimento de laços com superiores, motivo elencado nos estudos de Loosemore e Bridgeman (2017), Nave e do Paço (2013), Pajo e Lee (2011), e o desenvolvimento de carreira, identificado por Ferreira et al. (2008), Nave e do Paço (2013) e Rocha (2012), nos seus estudos. A classificação dos motivos apresentados está ilustrada no Gráfico 2.

Além dos motivos apresentados na literatura, há outros motivos, em ambos os métodos, identificados pelos colaboradores: obrigatoriedade no cumprimento dos objetivos anuais, sair da rotina do dia a dia e fazer parte da ambição enquanto organização. Os colaboradores que, regularmente, não participam em atividades proporcionadas pela Sage Foundation, mencionam os seguintes motivos: falta de tempo, falta de identificação com as tarefas e o facto de estarem há pouco tempo na Sage.

Quanto à importância das características do programa e das tarefas da atividade, na decisão de participar em atividades de voluntariado, apresentadas nas perspetivas de Gómez e Fernández (2017), Pajo e Lee (2011), Rocha (2012), Sekar e Dyaram (2017) - questão de investigação b) e c), respetivamente -, a média das questões é a mesma: 4,32 (Tabela 6). A percentagem de respostas “Discordo” e “Discordo totalmente” para a questão b) é bastante baixa, de 2,6%, e para a questão c) é ainda mais baixa: 0,9% (Tabela 5). Posto isto, conclui-se que, para os

colaboradores da Sage, tanto as características do programa como as tarefas realizadas na atividade são de extrema importância na decisão de participar.

Na questão d), que pretende descobrir se os colaboradores Sage que já realizaram voluntariado no passado apresentam maior disponibilidade em participar em voluntariado corporativo, os resultados são semelhantes aos das entrevistas: todos os colaboradores que não realizam voluntariado através da Sage Foundation, já realizaram em contexto individual. O que significa que, todos os que não realizaram voluntariado, no passado, fora de um contexto empresarial, realizam hoje em dia através da Sage Foundation.

Como concluído na secção anterior, os colaboradores da Sage não ilustram o defendido por Surujlal (2010). Os colaboradores inquiridos que experienciaram voluntariado, no passado, não apresentam maior disponibilidade para participar em voluntariado corporativo.

Na Tabela 7 está ilustrado o resumo das respostas aos objetivos e questões de investigação deste trabalho.

| <b>Objetivos</b>  | <b>Questões de Investigação</b>   | <b>Resposta</b> |
|---|---|-----------------|
| 1. Observar os motivos que levam as empresas a promoverem programas de voluntariado | a) Para apoiar instituições ou causas solidárias ou ambientais?   | Sim             |
|   | b) Os colaboradores sentem-se satisfeitos e motivados devido à empresa promover estas atividades?             | Sim             |
|   | c) A empresa é mais bem vista no mercado quando realiza este tipo de atividades?                              | Sim             |
| 2. Entender os benefícios ou prejuízos que a empresa pode obter ao implementar RSC  | a) Colaboradores identificam-se mais com a empresa por esta seguir uma estratégia de responsabilidade social? | Sim             |
|   | b) Influenciam positivamente os resultados económicos empresariais?   | Sim             |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | c) Promove inovação na estratégia empresarial?   | Sim  |
|  | d) A empresa pode ser vista como tendo segundas intenções?   | Externamente pode, mas o mais importante é a principal intenção: o benefício que traz às instituições que apoia.   |
| 3. Entender quais os principais motivos que levam indivíduos, e em particular os colaboradores, a se voluntariarem | a) Quais os motivos para os colaboradores participarem nas atividades de voluntariado propostas pela Sage?   | Motivos da literatura mais mencionados: solidariedade, crescimento pessoal e diminuição de sentimentos negativos; Motivos não presentes na literatura mais mencionados: identificação com a causa, obrigatoriedade para atingimento dos objetivos anuais; Motivos para não realizar: falta de tempo, falta de identificação com a tarefa, clareza na apresentação de doações financeiras |
|  | b) As características do programa de voluntariado são importantes para a decisão de participar?  | Sim  |
|  | c) As tarefas realizadas na atividade são determinantes para a decisão de participar?  | Sim  |
|  | d) Colaboradores que já realizaram atividades de voluntariado no passado apresentam maior disponibilidade para participar em voluntariado corporativo? | Não, todos os que não realizaram atividades na Sage Foundation, já realizaram no passado   |

**Tabela 7** Respostas aos objetivos e questões de investigação

# Capítulo 7

## Conclusões e Implicações

### 7.1. Síntese dos Resultados

Este trabalho tem como objetivos analisar os motivos que levam as empresas a promoverem programas de voluntariado, examinar os benefícios ou prejuízos que a empresa pode ter através destes programas e as motivações dos colaboradores a participarem nas atividades destes programas, tomando por base o caso da Sage Portugal.

Os principais objetivos da Sage ao promover atividades de voluntariado junto dos seus colaboradores são comuns entre todos os colaboradores entrevistados, respondendo assim ao objetivo 1. Vão, também, ao encontro dos analisados na literatura: apoio a instituições de solidariedade, satisfação e motivação dos colaboradores, melhor reputação da empresa no mercado. Estes três, em conjunto, verificam a reflexão de Nave e do Paço (2013): estratégia *win-win-win*.

Pelos colaboradores não foram mencionadas mais motivações para a Sage promover RSC, para além das apresentadas. No entanto, na resposta a estas questões de investigação, outro aspeto foi descoberto. A Sage Foundation foi desenhada para ser implementada nos 23 países na qual a multinacional está presente. Apesar de os seus objetivos terem sido delineados para todos os países em simultâneo, dependendo da cultura de cada região, as motivações poderiam divergir entre países. Contudo, tal não acontece, as motivações que levam a Sage Portugal a implementar RSC na sua estratégia são idênticas às motivações da

Sage Global. Este aspeto mostra, não só alinhamento e conhecimento interno, como também coerência nas suas motivações e nos seus valores.

Os benefícios de que a Sage tira partido (reconhecidos pelos colaboradores), ao promover atividades de voluntariado concentram-se nos discutidos na literatura: maior identificação dos colaboradores com a empresa (Gómez & Fernández, 2017; Loosemore & Bridgeman, 2017), influência positiva nos resultados económicos da empresa (Perlines & Sánchez-Infante, 2016) e inovação na estratégia empresarial Surujlal (2010). Como prejuízos, a Sage pode ser vista como tendo segundas intenções (Bénabou & Tirole 2010), em particular externamente. Internamente, como os valores da empresa e da Sage Foundation demonstram estar bem delineados, definidos e expostos aos colaboradores, a mensagem torna-se mais clara.

No que diz respeito à clareza junto dos colaboradores, também se conclui que a Sage poderia beneficiar, ainda mais, se fosse mais transparente na divulgação das doações monetárias. Nesse caso, teria mais colaboradores ao seu lado, defendendo as motivações da Sage e da Sage Foundation.

Apresentados os aspetos pelos quais a Sage pode ser beneficiada ou prejudicada, ao implementar RSC na sua estratégia (objetivo 2), surgem os motivos que levam os colaboradores a participarem nestas atividades de voluntariado corporativo (objetivo 3).

Assim, as causas mais referidas pelos colaboradores da Sage são a solidariedade e gratificação em ajudar os outros (Ferreira et al., 2008; Gómez & Fernández, 2017; Nave & do Paço, 2013; Pajo & Lee, 2011; Sekar & Dyaram, 2017), crescimento pessoal (Gómez & Fernández, 2017; Loosemore & Bridgeman, 2017; Nave & do Paço, 2013; Rocha, 2012; Sekar & Dyaram, 2017) e redução de sentimentos pessoais negativos (Nave & do Paço, 2013; Rocha, 2012).

Por outro lado, as causas mais referidas para não participarem são a falta de identificação com as tarefas, a falta de tempo, o facto de o voluntariado não dever

ser obrigatório (estando nos objetivos anuais dos colaboradores) e falta de clareza na apresentação das doações monetárias. Nenhuma destas causas foi referida na literatura.

Quer as características do programa, quer as tarefas realizadas na atividade são consideradas importantes para a maioria dos colaboradores. O que reforça o apresentado na literatura por Gómez e Fernández (2017), Nave e do Paço (2013), Pajo e Lee (2011), Rocha (2012) e Sekar e Dyaram (2017).

Resumindo as respostas ao objetivo 3, os colaboradores da Sage não seguem o apresentado na literatura por Surujlal (2010). O que quer dizer que os colaboradores que já experimentaram voluntariado no passado, não têm mais disponibilidade para participar em voluntariado corporativo, pelo contrário, todos os colaboradores que não participam nas atividades da Sage Foundation, já participaram em voluntariado no passado.

Com a resposta a todas as questões de investigação dos objetivos propostos, analisam-se as problemáticas descritas pelos colaboradores, o que motiva a Sage a implementar RSC. Assim, é possível sugerir alterações ao programa da Sage Foundation, sendo este o objetivo final deste estudo.

A estratégias de melhoria é dividida em duas iniciativas. A primeira foi pensada tendo em conta um motivo desvantajoso, inúmeras vezes mencionado pelos colaboradores, para realizarem as atividades de voluntariado: ser uma meta presente nos objetivos anuais pessoais dos colaboradores. Ao estar presente nos objetivos do colaborador, passa a ser visto como obrigatório e imperativo – que não é a definição de voluntariado. Em alternativa, a sugestão é uma campanha interna *always on*, na qual a Sage prova aos seus colaboradores o quão importante é para a cultura da empresa a ajuda ao próximo. Esta campanha é válida quer entre colegas e equipas, onde a entreatajuda é incentivada, quer fora da empresa, como ao ajudar a devolver à comunidade parte dos lucros da Sage. Com esta campanha é expectável que os colaboradores se adaptem e até mesmo

que se enquadrem nos valores e cultura da empresa e colaborem com a Sage Foundation espontaneamente.

A segunda iniciativa, por sua vez, relaciona-se com um motivo mencionado para a não participação nas atividades de voluntariado: a falta de clareza na divulgação dos resultados aos colaboradores. Posto isto, a sugestão é que seja implementada uma estratégia de comunicação interna anual, por região, no início ou no final de cada ano fiscal, descrevendo as doações monetárias nas quais a Sage participou. Esta comunicação deverá descrever as associações que beneficiaram destas doações, as quantidades e a fonte (percentagem de lucros, percentagem de receitas, etc.). Com esta iniciativa, é expectável que os colaboradores associem a Sage Foundation a um programa transparente e claro para todos.

Através deste estudo, conclui-se que, no geral, a Sage Foundation e as atividades que esta promove são bem recebidas pelos colaboradores. Estes demonstram interesse em ajudar o próximo e sentem-se gratos por ter esta oportunidade, que noutros contextos talvez não tivessem. A Sage Foundation, em conjunto com a Sage, preocupa-se em partilhar internamente todas as atividades disponíveis para participação e colaboração. No entanto, mais transparência relativamente à partilha de informação de doações, apenas iria beneficiar a empresa e a visão dos colaboradores.

## 7.2. Limitações

Nesta secção, são apresentadas e descritas dificuldades e limitações enfrentadas, ao longo da elaboração do trabalho.

A primeira dificuldade encontrada, praticamente no início do estudo, foi o facto de haver poucos estudos de voluntariado corporativo dentro do tecido empresarial português. A Sage Software SA é uma multinacional e a Sage Foundation foi desenhada e implementada a nível global. No entanto, este estudo

focou-se nos colaboradores portugueses, que poderão não ir ao encontro das motivações de colaboradores de outros países. Assim, seria relevante haver mais estudos sobre esta temática em empresas portuguesas, para comparar as motivações dos colaboradores dentro do mesmo país e da mesma cultura.

Outra limitação encontrada, devido às circunstâncias atuais em que vivemos (pandemia causada pela Covid-19), são as entrevistas que foram realizadas via Microsoft Teams. Numa situação normal, à exceção dos entrevistados que não trabalham diretamente na Sage Portugal, as entrevistas seriam realizadas presencialmente.

Ainda sobre a elaboração das entrevistas e acrescentando o facto de estas serem online, foi detetada outra limitação. Ao entrevistar os diretores e embaixadores, corre-se o risco de estes defenderem, acima da sua opinião, os valores da empresa. Pode acontecer de forma consciente ou até mesmo de forma inconsciente, mas qualquer uma leva a respostas com influência da empresa. Apesar de ser explícito que os dados são anónimos, pode igualmente ter havido colaboradores que não confiando tenham enviesado as suas respostas.

### 7.3. Futuras Investigações

Ainda que tenham sido identificadas as limitações da secção anterior, as análises realizadas, ao longo deste estudo, também permitiram reconhecer linhas de investigação para o futuro.

Após a implementação das estratégias sugeridas, seria relevante replicar as entrevistas e os inquéritos realizados neste estudo, para testar a eficácia das iniciativas propostas. Depois de replicadas, seria possível analisar os resultados e concluir se são idênticos aos anteriores ou, pelo contrário, se divergem tendo em conta as respostas anteriores. No caso, de os resultados divergirem, será necessário identificar os motivos e se estes correspondem à implementação das estratégias. Estas estratégias devem, inclusivamente, ser analisadas em separado:

é possível que uma estratégia tenha um determinado impacto e a segunda estratégia tenha um impacto diferente.

Outra linha de investigação sugerida é a reprodução do mesmo estudo, noutros países nos quais a Sage e a Sage Foundation estão presentes. Com isto, seria possível analisar se, com o mesmo programa – da Sage Foundation – e com atividades de voluntariado semelhantes, se verificam resultados idênticos. Ou seja, se os motivos da Sage (do país em causa) vão ao encontro dos motivos da Sage Portugal, ao encontro dos motivos dos colaboradores e se os benefícios e prejuízos coincidem também.

# Bibliografia

- Abreu, R., David, F., & Crowther, D. (2005). Corporate social responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behaviour. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.  
<https://doi.org/10.1108/14720700510630013>
- Afonso, S. C., Fernandes, P. O., & Monte, A. P. (2012). Responsabilidade social empresarial das empresas cotadas pertencentes ao PSI20: análise evolutiva e relação com o desempenho económico-financeiro. *XV Encuentro AECA*.  
<https://doi.org/10.21919/remef.v7i2.34>
- Al-Hadi, A., Chatterjee, B., Yaftian, A., Taylor, G., & Monzur Hasan, M. (2019). Corporate social responsibility performance, financial distress and firm life cycle: evidence from Australia. *Accounting & Finance*, 59(2), 961-989.  
<https://doi.org/10.1111/acfi.12277>
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2010). Individual and corporate social responsibility. *Economica*, 77(305), 1-19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2009.00843.x>
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2008). Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies. *Journal of business Ethics*, 83(4), 685-701.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9658-z>
- Branco, M. C., Delgado, C., Sousa, C., & Sa, M. (2011). Intellectual capital disclosure media in Portugal. *Corporate Communications: An International Journal*.  
<https://doi.org/10.1108/174711111111141495>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance (No. W17950). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- El Ghoul, S., Guedhami, O., Kwok, C. C., & Mishra, D. R. (2011). Does corporate social responsibility affect the cost of capital?. *Journal of Banking & Finance*, 35(9), 2388-2406. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2011.02.007>
- Fernandez, L. V., Jara-Bertin, M., & Pineaur, F. V. (2015). Social responsibility practices, corporate reputation and financial performance/Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero/Práticas de responsabilidade social, reputacao corporativa e desempenho financeiro. *RAE*, 55(3), 329-345. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150308>
- Ferreira, M., Proença, T., & Proença, J. F. (2008). As motivações no trabalho voluntário. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 7(3), 43-53.
- Fundação Manuel Leão (2001), *O Voluntariado Empresarial: Breve Estudo Exploratório do Caso Português*
- Gómez, P., & Fernández, J. L. F. (2017). Motivations and possible decisive factors in employee participation in corporate volunteering programmes. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, (8), 121-157.

- Halabi, A. K., & Samy, M. (2009). Corporate social responsibility (CSR) reporting: a study of selected banking companies in Bangladesh. *Social responsibility journal*. <https://doi.org/10.1108/17471110910977276>
- Harjoto, M. A., & Jo, H. (2011). Corporate governance and CSR nexus. *Journal of business ethics*, 100(1), 45-67. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0772-6>
- Lei n.º 71/98 da Assembleia da República. (1998). *Diário da República: Série I-A*, n245. <https://data.dre.pt/application/file/a/222959>
- Loosemore, M., & Bridgeman, J. (2017). Corporate volunteering in the construction industry: motivations, costs and benefits. *Construction Management and Economics*, 35(10), 641-653. <https://doi.org/10.1080/01446193.2017.1315150>
- Lopes, M. M. C., & António, N. S. (2016). Responsabilidade social empresarial em Portugal: do mito à realidade.
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Palacios-Manzano, M. (2017). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs. *Journal of cleaner production*, 142, 2374-2383. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.038>
- Mayer, J. M. L. P., & Costa e Silva, S. (2017). Exploring the whole value of corporate volunteering. *The Journal of Corporate Citizenship*, (67), 95-119.
- Mozes, M., Josman, Z., & Yaniv, E. (2011). Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/174711111111141558>
- Nave, A. C., & do Paço, A. (2013). Corporate volunteering—an analysis of volunteers' motivations and demographics. *Journal of Global Responsibility*. <https://doi.org/10.1108/20412561311324050>
- Pajo, K., & Lee, L. (2011). Corporate-sponsored volunteering: A work design perspective. *Journal of business ethics*, 99(3), 467-482. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0665-0>
- Perlines, F. H., & Sánchez-Infante, J. P. (2016). Análisis del efecto de la responsabilidad social empresarial en los resultados empresariales de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes). *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 10(1). <https://doi.org/10.3232/GCG.2016.V10.N1.06>
- Ratajczak, P., & Szutowski, D. (2016). Exploring the relationship between CSR and innovation. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-07-2015-0058>
- Reis, R., von Schwedler, M., & Gomes, S. (2015). Corporate social responsibility knowledge in higher education students in Portugal.
- Rexhepi, G., Kurtishi, S., & Bexheti, G. (2013). Corporate social responsibility (CSR) and innovation—the drivers of business growth?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 532-541. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.058>
- Rocha, M. J. R. (2012). Motivações, Envolvimento Prévio, Satisfação e Intenção de Repetir a Experiência no Voluntariado Ocasional-O Caso do Banco Alimentar Contra a Fome.

- Sage Portugal. (n.d.). Como começamos. Obtido a DATA em <https://www.sage.com/pt-pt/empresa/sobre-a-sage/como-comecamos/>
- Sage Portugal. (n.d.). Quem somos. Obtido a DATA em <https://www.sage.com/pt-pt/empresa/carreiras/quem-somos/>
- Sage Portugal. (n.d.). Sage Foundation. Obtido a DATA em <https://www.sage.com/pt-pt/empresa/sage-foundation/>
- Sage Portugal. (n.d.). Sobre a Sage. Obtido a DATA em <https://www.sage.com/pt-pt/empresa/sobre-a-sage/>
- Sekar, S., & Dyaram, L. (2017). What drives employees to participate in corporate volunteering programs?. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0097>
- Servaes, H., & Tamayo, A. (2013). The impact of corporate social responsibility on firm value: The role of customer awareness. *Management science*, 59(5), 1045-1061. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1630>
- Sharma, E. (2019). A review of corporate social responsibility in developed and developing nations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 712-720. <https://doi.org/10.1002/csr.1739>
- Surujlal, J. (2010). Volunteer motivation in special events for people with disabilities. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation & Dance*, 16(3). <https://doi.org/10.4314/ajpherd.v16i3.60923>

# Anexos

## Anexo 1 – Entrevistas Diretores, Embaixadores e Colaboradores

### **Diretor A**

**Gênero:** Masculino

**Função:** CEO Sage Software SA

**Tempo na empresa:** 7 anos

**Data da entrevista:** 26 de Janeiro, 2021

**Beatriz (B):** First of all, thank you for being here with me! So, let's start: When have you started to participate in Sage Foundation activities?

**Diretor A (DA):** Right at the beginning, so when Sage Foundation started, about five years ago. I was the CFO, and it was something that I and the CEO, Stephen Kelly at the time, we really wanted this to be an integral part of the new chapter of Sage. Right from the start, I was determined to be someone who was a big contribute, so I said every year I will take my five volunteering days. Every year, so far, I have managed to do that. It is a little bit harder at the moment, I mean we are doing the remote volunteering but it's not as easy as when we were there in person, but I've always done it right from the beginning. My particular passion, I suppose, is disadvantaged young people, so I tend to do things like helping people who come from underprivileged background or struggled to access education or may have learning difficulties or other things that act as a barrier to them. That's what I tend to do.

**B:** That is really good! And do you think one of the main goals of Sage Foundation is to support solidary and environmental institutions?

**DA:** Yes, I think that fundamentally, what we are trying to do is to contribute to our communities and obviously wide society but starting with our communities. We are here to serve small and medium businesses, they are an integral part of local communities and we felt right from the start that is was important that Sage was a responsible citizen that contributed to those communities. We do that both through charities, through other organizations by helping them with volunteering hours and giving them grants but we also do it by doing things direct, by organizing things and also by allowing colleagues to have a lot of choice, about what they want to do with their volunteering days. This balance of

the Foundation: we organize things for people to take part, but we also give people freedom if they want to do something by themselves because they feel strongly because there is something they can contribute.

**B:** Regarding the colleagues, how do you think employees feel about having five working and paid days, per year, to dedicate to solidarity activities?

**DA:** I think that when we look at the response particularly from surveys and also when we are hiring people, we always get very good feedback it is usually a positive thing. Particularly among the younger colleagues, it is something that people really see as a big positive that they get an opportunity to do something with the communities. Whenever we ask people, they will always say “This is a very positive thing, it shows that Sage cares and is serious about it” because its payed time off. I think getting people engaged has increased over time, in the earlier people couldn’t quite believe it that we were really giving them five payed days for volunteering and we are looking for ways to continue to encourage more people to take it up. I think that some of the berries may be that some people feel very busy and it’s hard for them to take time off. Which is why I always say, when I’m asked “Look, I take my five days, I am very busy, but I take my five days, it is important”. Nothing would make me happier to see that everybody taking the five days. I think at the moment we are up to an average of around two and a half days per colleague, obviously some people take a lot more, some people take less. But I think people see it as a very positive part of the culture.

**B:** And do you think Sage is better placed in the market regarding the Sage Foundation activities?

**DA:** Yes! I mean is something that when we recruit, there is no doubt that it is a positive thing. I think increasingly, as well as we extend the program to partners and customers, it is beginning also to have a positive impact, in term of who partners and customers see us, but definitely when it comes to recruiting colleagues it is a huge positivity.

**B:** When I started to study the subject, I analyse that a lot of authors support that Corporate Volunteering can be a win-win-win strategy. Because it is good for the company – well seen in the market and can attract more customers -; good for colleagues – because they have the opportunity to contribute to these causes –; good for the social institutions – because of course they may benefits from these partnerships. Do you agree with this? Or do you think that some parts benefit more than others?

**DA:** I do agree with that and I think in many ways that is why it is successful because no one feels that someone else is getting a greater benefit. Everyone

benefits is a different way but nobody is losing, everyone is winning: the colleagues are winning because they are taking part of something which is very fulfilling and this is one of the things that is a little bit harder at the moment when we are all remote, because there is a big team element as well when you take part in a Foundation event where everyone is doing the same thing: it's fun, it's great fun to spend time with colleagues and also with partners and customers. It's a really good thing to do and similarly with the charities, the people we are doing things for, they get a huge benefit but so do we! I have done some things which really, really made me think. I remember before the lockdown, we did an event where we basically assembled computers and then gave them to young disadvantage kids. We did it as a group event, I knew that this was going to happen, but other people didn't. What people didn't realize was the young people were going to come and we were actually hand over these computers to them. They had no money, they couldn't afford computers and never had a computer in their life. And to see a young child when you something like that and you realize the impact you've had, just from giving a few hours of your time, it is just amazing. That's why I want more and more people to do it. You can make a really big impact with a relatively small amount of time. And then the charities, the ultimate beneficiary, the people we are trying to help, it's just a small thing but it has a big impact. So, I think everybody wins.

**B:** Yes, the impacts is really an important part of volunteering. Do you think Sage Foundation can influence positively the economical results of Sage?

**DA:** Yes, I do! It is interesting, I think when we first said we were going to give everyone five days for volunteering, I remember a few people said "How can you do that? That is such a huge loss of time. It will impact the performance of the company" and I said "Yes, it will impact: positively!" and they said "How is this possible?" I said "Because it's an integral part of how we build and change the culture". If we have people who care and want to do the right thing, want to make the difference, they will take that attitude as well into the workplace. In the end, what you are hoping for is that people see Sage as much more than a job. Yes, it's a job, yes I get paid for it, but they do it because they love it, and there are different parts of it, including the foundation that they have an emotional attachment to. Because of that, people put more effort, they put that extra burden to do things for each other, for customers and also for the Foundation. When we add it all together, we get more. Even if we didn't think this was the right thing to do, this is something I always say to shareholders "I hope you think this is the right thing to do, but even if you don't, I can tell you that the performance of the businesses only enhance by doing these things.". Even if we look it from a money perspective, it is still a good thing.

**B:** Yes that's a very good perspective! Do you think Sage Foundation promote innovation in the company strategy?

**DA:** Yes I do, because I think one of the things, again, it encourages people to try things and do things, that they would never normally do, so as I said earlier, we did something where we assembled computers and we have also done one where we assembled bicycles. And these may seem as small things but what they do is that it takes leaders, like me, and we start to do things that we are not used to do. When we did the bicycles, I'm not particularly practical, so I was trying to put the breaks on and I was trying to get them working properly, and it's a humbling experience. Everyone expects the CEO to be able to just do everything, but guess what? I'm not good at everything! What that means is it encourages people to try things even if they are not sure what the outcome is going to be, even if they are not sure if it's going to be perfect. I think sometimes in the workplace people are nervous about making a mistake or nervous that maybe it won't be perfect. Some of these things we do with the Foundation it levels people, because the CEO and somebody who's just joined the company are all there set together, doing the same thing and maybe the person who just joined the company is better at it, than the CEO. It gets you to talk about doing things differently, it promotes a different way of thinking and that is a good thing for the culture of innovation and experimentation.

**B:** Sure! And as the environment change, as well, because we are not in a meeting and we are not talking about business it's very good. On the other hand, do you have any fears regarding Sage Foundation program or strategy? Do you think it can be seen as a second intention in the market?

**DA:** I don't have any fears, I think it's an amazing program, as I said is an integral part of our culture. I think what we have to make sure of is that we keep it kind of fresh and interesting. The danger is the longer it goes on, that you have to constantly keep people interested in it, it's not new anymore. I think we still have a huge amount of contact because we still have people in the company using half of the days, we do about thirty thousand days a year and we have something like fifty thousand available if everybody took the five days. I would love to see us continuing to tap into the people who don't do it and also continuing to expand with partners and customers. I think we have something like sixty partners now signed up to big parts to participate in events, as well as doing their own events, we are starting to sign up customers and we always encourage people to involve their families, that is a really good thing to do as well. I see the next way is to continue the things we are doing – it's all fantastic – but to get this greater participation, so that people really try to keep developing the things that we can do, and that connection with our local community. Nobody ever questions it because it is what we do, it would be like questioning whether we go to work.

We don't question why we do the foundation because the foundation is such an integral part of Sage. I always say to all my leadership team, all the executives have in their objectives that they use their five days.

**B:** Alright! To conclude, what do you think that are the top three benefits that Sage Foundation brings to the company, to colleagues or both?

**DA:** Yes. I think the first one is that it starts with culture. The culture and the values, behaviours of people they define the company and its people. I think the Foundation is over the value of doing the right thing, by making it real, it's not something we do for publicity. We do it because we want to do it and we wanted it to be real. The impact from a cultural perspective is enormous. Secondly, it shows our customers that we care and that we are not just a company that is here to make money. We are here to do the right thing, to serve customers and this powerful combination of the culture of how the colleagues help each other and contribute for communities, then translate to how we support customers. Hopefully customers see it in a different way to how they see other technological companies or our competitors. These technological companies sometimes get bad reputations for exploiting and making money at the expense of their customers, and I hope people see Sage as a company that really is trying to help his customers to be successful. We are not here just to serve ourselves, we are here to serve our customers. And finally, this is sort of a linked with culture, but the heart of creating great outcomes is team work, great teams although they work hard and produce amazing outcomes, great teams have fun and I think the Foundation is a great way of bringing people together, producing fantastic outcomes, but at the same time reminding ourselves that being with other people in the team is great fun and should be.

**B:** Thank you very much for! I really appreciate talking to you.

**DA:** No problem! You are very welcome.

**Diretor B**

**Género:** Feminino

**Função:** Executive Vice President Sage Foundation

**Tempo na empresa:** 5 anos e 6 meses

**Data da entrevista:** 15 de Dezembro, 2020

**B:** Do you work as the EVP of Sage Foundation since you joined Sage?

**Diretor B (DB):** Yes. I started at Sage five and a half years ago. My role was to come into Sage to set up Sage Foundation.

**B:** So, the project of Sage Foundation started when you joined Sage. Can you explain just a little bit how the project started?

**DB:** Yes, of course! At the time, we had a different CEO – we had Stephen Kelly – and he recognized that, because Sage is a large global business, we had priorities to our local communities to support them, and we did not have a foundation at Sage, before he joined. So, my role was to set up the foundation, and establish the foundation. But also, we both recognize very quickly there was passion within Sage and Colleagues to support charities and the communities that we all live and work in. Then, we also changed the strategy slightly: one of our key strategic directives was to create a foundation that engaged all our colleagues. Because five and a half years ago, Sage was a very very different place, it was very fragmented – by that I mean Spain and Portugal operated on their own, UK operated on its own, and so on and so on, in twenty three markets. So, there was no connection between the different businesses. Sage grew by buying up software companies in all the different markets and there was no community between Sage, it was as if we owned twenty-three different organizations. We very quickly, by talking to colleagues, realized that we can bring Sage together as one business, using the Sage Foundation as a platform to do that. When I spoke with the different markets' senior leaders, we soon realized that there was lot of passion to do volunteering, to raise money for charities, to help charities with HR using software, and also there was a need for us to support from a financial perspective. That was how the three pillars at Sage started, so that is obviously time – time we give for volunteering and for fundraising –, the capability – which is the experience and the information, direction and literacy that we give to charity partners, either that is giving them a product, giving them some training so they can use our software, making sure that they are financially literate and they know who to manage accounts because a lot of charities don't – , the grants where we give away money – to support the work that we are doing around volunteering and capability. When we were talking to colleagues, we also realized there were three key areas that they wanted to help: young people, military veterans and women and girls. Regarding military veterans people

where sometimes “oh that’s quite interesting” but actually: not really! Because one of our biggest markets is the US and the support military veterans is very very important to people in America, especially in the south, where our offices are based, there are lots of big bases, military bases, so that’s not a surprise, really. So it doesn’t work in every market, but that’s ok, because we have a lot of colleagues in America and we have a lot of colleagues in the UK and recently in Australia as well, so these three markets alone are three of the four big powers when it comes to the military communities – the fourth is Canada – so it works well. As we started to develop the project, over the years, we realized that it was all about making sure that people in our communities have the right to work and that the skills they need work – that means education, skills to work and – obviously because we serve small business – having the ability to learn about being an entrepreneur. That is really what Sage Foundation is all about.

**B:** The other question was about the main objectives of Sage Foundation, but I think you already mention them. And of course, for Sage Foundation it is a must to support these environmental and solidarity causes, right?

**DB:** Not so much environmental causes, we do volunteer for the environment – we clean up the sea and we plant trees, but that’s not a key focus for Sage Foundation. Our key focus is around education, giving people training, work readiness and teaching them who to be an entrepreneur. If you tile that together it means that we make it possible that people in our community have a prosperous life because they can work.

**B:** Sure. How do you think employees feel about having five working and paid days, per year, to dedicate to solidarity activities?

**DB:** Well, regarding the survey that we did, we make sure that we measure every year people’s expectations and we ask people if they are happy with what we are doing and the answer that comes back is yes! We own awards for our volunteering programs, so I think the data talks to that. Also, colleagues have left very good reviews, and it’s definitely improving our score. I think that just these two metrics alone show that Sage Foundation is well thought of, and we have approximately seven thousand individual colleagues that have engaged with Sage Foundation so we are a business of just under twelve thousand colleagues: out of these twelve thousand, seven thousand have done something with Sage Foundation, in the last year.

**B:** That is very good!

**DB:** And we hope that will increase to eight and a half thousand during 2021, so that is a much more important statistic, then how many days of volunteering we

do. Because it shows who integrated the foundation, and the work of the foundation does in the business. We are moving our focus away from “*wow* we did thirty-five thousand days volunteering”, actually I want to say “a hundred percent of colleagues at Sage participate in Sage Foundation” that’s, for me, a very important statistic.

**B:** And do you think when an employee is considering two places to work, and one company has the possibility to do corporate volunteering and the other doesn’t, do you think it is a must when considering these two places?

**DB:** I think it is becoming increasingly more important and the younger generation, so eighteen to thirty-five, it is a priority. I don’t think it is such a big priority for the older generation. But that’s just cultural. It is becoming increasingly important, so yes: absolutely. Sage recruitment teams, around the world, very much use Sage Foundation as a way to attract colleagues to come work at Sage.

**B:** Do you think Sage may be better placed in the market, regarding the causes it supports?

**DB:** Yes, we are ahead of the game. We do a lot more than most of our competitors did.

**B:** Very nice! Regarding the literature of Corporate Social Responsibility, many authors defend that supporting these activities in companies can be a win-win-win strategy. Because it is good for the company – well seen in the market and can attract more customers –; good for colleagues – because they have the opportunity to contribute to these causes –; good for the social institutions – because of course they may benefit from these partnerships. Do you agree with this? Or do you think that some parts benefit more than others?

**DB:** Yes, I totally agree with that. Certainly, from a corporate perspective, it is not just the company but the individual colleagues as well. Charities, I think, sometimes they are not all necessarily set up as well as they should. It can depend on the region, and how setup they are for volunteering. Obviously in the UK, Spain, Portugal, US we are very forward thinking, and South Africa and Australia not so much. But if you go in some markets like France, Germany is not nearly as developed. That is just the country and the culture of the company. It’s just because in those markets the governments support charities, it’s not up to the population to put their hand in their pocket. It’s changing, and the reason is because our governments just don’t invest that much money in supporting the third sector – for many reasons: budgets, the economy is not being as good as it could be. A change in the approach, which I think France and Germany are still

in that period where they are adjusting to that. Especially in German, individuals are becoming more aware that they need to give back, but there are still a lot of people thinking that is up to the state to support.

**B:** And regarding the economy, do you think Sage Foundation can influence positively the economical results of Sage?

**DB:** Yes, definitely! The ESG (Environmental Social and Governance) reporting – how a company reports non financials data – is increasing the impulsive businesses, especially as big as Sage, to be reporting on the environment, what they are doing in the environment, what they are doing socially, either that is through a foundation, diversity inclusion, who we support and develop our colleagues. All that data needs to be reported, Sage still not in that journey, we are not there yet, but you will see next year we will start to do a lot more reporting, externally in that data. It's very much "the thing" at the moment, that big businesses need to report and need to be in their financial results, summaries at the end of the year. Sage is done really well, but we are not great at it. What we are not good at is joining it all up, what we need to do is bring it all together in one former reporting, that is under way for the next year.

**B:** That's very good. And do you think Sage Foundation promotes innovation in the company strategy?

**DB:** Yes, we had The Big Conversation, we have done a lot around diversity and inclusion, we have done a lot around wellbeing and we will continue to do more around wellbeing next year. And obviously Sage Foundation: the way we approach Sage Foundation is very innovative, very simple, very clear, with good and strong communications and marketing campaigns to support it. And really really good results. I think we definitely have been innovative in the sector.

**B:** On the other hand, do you have any fears regarding Sage Foundation program or strategy? Do you think it can be seen as a second intention in the market?

**DB:** It is like everything, when we create something that is as successful as Sage Foundation, you have got to keep on your game. You know? It's really easy to get where we got to, it is not going to be as easy to maintain that. Sage is got to stay on his game, we got to continue to develop, continue to take into consideration market forces, ESG is going to be incredibly important to the success of how we use Sage Foundation in the future. We absolutely need our executive team to continue to support it. Stephen Kelly, our previous CEO, and Steve Hare, our current CEO, are both been absolutely instrumental in the success because they are talking about it and doing it. That's, for me, the most important thing as they continue to do that and champion it and that we make

sure that Sage Foundation stays connected to the main business which it is. As long as we can keep doing that, then is absolutely where Sage Foundation can continue to prosper.

**B:** Just to conclude, do you want to mention the top three benefits that Sage Foundation brings to the company, to colleagues or both?

**DB:** Colleague engagement; Partner engagement; Wellbeing - s an well-known fact people who volunteer have better mental health, for me I think is has been incremental during Covid and obviously like all business we had challenges around mental health and loneliness and challenges around changing working practices but I do believe that Covid has been instrumental in the success that Sage has had in managing the Covid situation.

**B:** That's it! Thank you very much for your time!

**DB:** You're welcome!

**Diretor C**

**Género:** Feminino

**Função:** Departamento Financeiro

**Tempo na empresa:** 20 anos

**Data da entrevista:** 17 de Dezembro, 2020

**B:** Realizas ou já realizaste voluntariado fora do contexto corporativo?

**Diretor C (DC):** Não realizo com regularidade. Estava a ver se já tinha feito, mas acho que não.

**B:** Por exemplo, doar roupa ou livros também faz parte.

**DC:** Ah isso faço: roupa, livros e brinquedos.

**B:** Relativamente à Sage Foundation, costumavas participar regularmente nessas atividades?

**DC:** Sim.

**B:** E quando começaste a participar?

**DC:** Foi desde que a Sage Foundation começou.

**B:** Podes referir quais são os principais objetivos da Sage Foundation para a empresa?

**DC:** Por um lado é devolver à comunidade: dar uma parte dos nossos resultados à comunidade que nos rodeia. Por outro lado, é também em termos de espírito de equipa e moral dos colaboradores, portanto também promover esse espírito e essa sensação de bem-estar, por poder ajudar alguém.

**B:** Ou seja, é uma prioridade apoiar causas/instituições quer sejam mais solidárias ou ambientais?

**DC:** Sim, sim.

**B:** Como achas que os colaboradores se sentem ao terem estes cinco dias de trabalho pagos, por ano, para dedicar a atividades de voluntariado?

**DC:** Eu acho que sentem isso como uma muito boa política da empresa. Se calhar alguns não ligam nenhuma, mas pelo menos quem já experimentou e quem já fez voluntariado - e percebe como é uma sensação boa poder ajudar - vê nisso uma vantagem, em trabalhar na Sage.

**B:** E sendo assim, achas que, por exemplo, se um colaborador estiver a optar por dois ou mais sítios distintos para trabalhar e um destes tiver esta oportunidade e o outro não, achas que é uma mais valia para o colaborador?

**DC:** Acho que sim! É assim é difícil estar numa situação onde é tudo igual exceto isso.

**B:** Claro, sendo uma situação hipotética.

**DC:** Mas nessa situação, acho que sim.

**B:** Achas que, ou sentes que, a Sage é mais bem posicionada no mercado graças às causas que apoia?

**DC:** Sinceramente, não acho que divulguemos assim tanto. Acho que poderia ser mais bem posicionada, mas tenho a sensação de que não divulgamos assim tanto, pelo menos em Portugal.

**B:** Certo. Relativamente a empresas que apoiam Responsabilidade Social Empresarial, a literatura defende que pode ser vista como uma estratégia *win-win-win*. Pois é benéfico para a empresa – bem vista no mercado e pode atrair mais clientes -; benéfico para os colegas – porque têm oportunidade de contribuir para estas causas – e benéfico para as instituições sociais – porque beneficiam destas parcerias. Concordas com esta perspetiva? Ou achas que há partes mais beneficiadas do que outras?

**DC:** Concordo, sim, com esta perspetiva.

**B:** Achas que a Sage Foundation pode influenciar, ou neste caso influencia, positivamente os resultados económicos da Sage?

**DC:** Na perspetiva em que colaboradores mais felizes trazem também resultados mais felizes, sim. Na perspetiva em que dizia que podíamos divulgar mais, acho que também podia influenciar ainda mais positivamente os resultados económicos da Sage. Mas acho que não estamos a aproveitar essa vertente.

**B:** Certo. Acreditas que a Sage Foundation promove inovação na estratégia da Sage? Direta ou indiretamente.

**DC:** Eu acho que sim, pela vertente dos colaboradores. Porque colaboradores felizes são mais abertos e mais propensos a fazer coisas com ambição, com vontade de fazer mais e melhor, ou seja, a inovar.

**B:** Tens algum receio quanto ao programa ou estratégia da Sage Foundation? Achas que a Sage pode ser vista como tendo segundas intenções, em algum momento?

**DC:** Eu acho que não!

**B:** Para finalizar, quais achas que são os top três benefícios que a Sage Foundation traz à empresa, colegas ou ambos?

**DC:** Nos colegas é a sensação de bem-estar por ajudar alguém. E depois implicitamente, porque pessoas mais felizes dão mais pela empresa, e estão mais *engaged* com a empresa, por isso, indiretamente, beneficia a empresa.

**B:** Gostavas de destacar mais algum aspeto?

**DC:** Não, acho que não.

**B:** Ok, muito obrigada pela tua colaboração.

**DC:** De nada!

## **Entrevista Embaixador A**

**Género:** Masculino

**Função:** Departamento de Vendas

**Tempo na empresa:** 7 anos

**Data da entrevista:** 11 de Dezembro, 2020

**B:** Há quanto tempo és embaixador da Sage Foundation?

**Embaixador A (EA):** Abracei este projeto deste 2018, quando me foi feito o convite. Na altura nem hesitei, por isso decidi aceitar logo.

**B:** Muito bem. E mais ao menos, quando e como começou o projeto da Sage Foundation?

**EA:** Olha, este projeto já começou há alguns anos, não consigo especificar a data e o ano em concreto. Mas é um projeto que já envolve 23 países, onde a Sage está presente. Começou, realmente, com o objetivo de a Sage devolver um bocadinho daquilo que recebe da sociedade, neste âmbito de partilha foi assim que tudo começou.

**B:** Quais são os principais objetivos da Sage Foundation para a Sage?

**EA:** Para a Sage o objetivo aqui é nós realmente chegarmos o mais longe possível, nessa ajuda. Atualmente, já apoia dezenas de milhares de pessoas nas comunidades, são mais de mil instituições de solidariedade e de facto o objetivo aqui é nos permitirmos aos colaboradores que dediquem pelo menos 5 dias, totalmente pagos, por ano, a uma ou várias instituições de solidariedade à escolha.

**B:** Ou seja, é uma prioridade apoiar causas/instituições solidárias e ambientais?

**EA:** Sim, claramente, que sim. É uma questão que, enquanto parte integrante da sociedade, nos podemos também contribuir para o envolvimento dos colaboradores, em causas de solidariedade. Consequentemente, também é muito interessante porque contribui para que nós, enquanto seres humanos, cresçamos e desenvolvamos muito as competências sociais. Isso faz toda a diferença, não só internamente, mas também externamente, na nossa vida.

**B:** E como achas que os colaboradores se sentem ao saber que têm cinco dias de trabalho pagos, por ano, para usufruir neste tipo de atividades de voluntariado, que a Sage proporciona?

**EA:** Antes de ser embaixador eu já fazia os cinco dias de voluntariado – e que de facto não são obrigatórios internamente -, mas decidi que se tinha possibilidade

de usufruir dos cinco dias, assim o farei. E então, como sendo um dos pilares da empresa e que de facto tanto significa, eu acho que os colaboradores se sentem realizados por poder contribuir, pessoalmente, para um mundo melhor: cada um de nós pode fazer 1% melhor todos os dias. Às vezes pensamos que não fazemos diferença, mas imagina o que é dormir com uma mosca ou com um mosquito: uma coisa tão minúscula que é capaz de ter um impacto tão grande. Acho que é precisamente isso, mesmo as pequenas ações, realmente, fazem toda a diferença. Acho que os colaboradores sentem isso.

**B:** Achas que, por exemplo, quando um colaborador está a considerar dois, ou mais, locais de trabalho, se um deles tiver esta opção e o outro não, achas que é uma mais valia para o colaborador?

**EA:** Sim. Temos sempre aqui a perspetiva pessoal – se for um valor com o qual te identifiques, acho que sim e faz todo o sentido que assim seja. Na minha opinião, há uma diferenciação, porque uma cultura de quem dá, é uma cultura de quem recebe, é uma cultura de partilha. Acho que pesa muito na balança e, hoje em dia, também acho que faz toda a diferença.

**B:** Achas que, por a Sage proporcionar este tipo de atividades aos seus colaboradores e por apoiar estas causas, pode ser mais bem posicionada no mercado?

**EA:** Sim, claramente que sim. Porque a visão externa acaba por ser sempre positiva. Por exemplo, em 2019 foram, salvo erro, 4.2 milhões de dólares de apoio a organizações sem fins lucrativos. O que quer dizer que a nossa presença e nossa mensagem para o mercado é que realmente importante ajudar quem menos pode, por isso: claramente que sim.

**B:** Relativamente à literatura estudada sobre este tema – Voluntariado Corporativo –, muitos autores defendem que as empresas que apoiam Responsabilidade Social Empresarial seguem uma estratégia *win-win-win*. Pois é benéfico para a empresa – bem vista no mercado e pode atrair mais clientes –; benéfico para os colaboradores – porque têm oportunidade de contribuir para estas causas –; e benéfico para as instituições sociais – porque beneficiam destas parcerias. Concordas com esta perspetiva? Ou achas que há partes mais beneficiadas do que outras?

**EA:** Não tenho muito a acrescentar, porque estou totalmente de acordo. É uma realidade na qual ganhamos todos, sem qualquer exceção, é mesmo uma relação de ganho, ganho, ganho, não há muito a acrescentar.

**B:** Achas que a Sage Foundation pode influenciar positivamente os resultados económicos da Sage?

**EA:** Sim, as escolhas dos consumidores são feitas, muitas vezes, de acordo com os valores com que se identificam, por isso sim, é algo que nos podemos orgulhar. Quando vamos adquirir alguma coisa em alguma empresa, muitas vezes olhamos para a empresa e tentamos perceber quem está por trás do produto que estamos a comprar e de que forma é que é feito. De facto, quando os valores são visíveis, facilita muito a escolha dos consumidores e isso tem impacto positivo naturalmente nos resultados.

**B:** Muito bem. E acreditas que a Sage Foundation também pode promover inovação na estratégia da empresa?

**EA:** Sim, claramente. Porque há uma coisa que nós temos, enquanto seres humanos, e ninguém nos tira: o conhecimento. O conhecimento nós levamo-lo para qualquer lado, onde quer que vamos. Por isso, sim, tenho plena certeza que o que os colaboradores desenvolvem nestas ações tem influência no seu desenvolvimento, enquanto seres humanos. Isso tem impacto interno – nós não vestimos uma capa quando estamos dentro de uma empresa, nós somos aquilo que vamos aprendendo, e estas ações de voluntariado fazem-nos crescer enquanto pessoas. Tem uma influência interna muito grande.

**B:** Relativamente aos programas e estratégia da Sage Foundation, tens algum receio? Achas que a Sage pode ser vista como tendo segundas intenções no mercado?

**EA:** Vão haver sempre, de fora, quem faça alguma crítica, ou que acha que exista sempre algumas intenções menos favoráveis. Mas apenas tem essa visão quem não tem uma cultura de partilha, quem não tem uma cultura de doação e quem não se identifica com estes valores. Naturalmente que poderá haver aqui alguma questão equivocada. Mas na minha opinião, não.

**B:** Muito bem. Para concluir, quais achas que são os top três benefícios que a Sage Foundation traz à empresa, colegas ou ambos?

**EA:** O primeiro e o maior benefício é mesmo o crescimento interno, de nós como pessoas e influenciando o grupo de trabalho. Quando nós estamos em contacto com as realidades que são completamente diferentes das nossas, muitas vezes temos como um dado adquirido, muda completamente a nossa perspetiva e mesmo o nosso funcionamento enquanto equipa: tem uma influência muito grande. Em segundo lugar, eu acho que a cultura de prosperidade também tem aqui um grande impacto. Porque aquilo que fazemos dentro da Sage, com este grande benefício dos cinco dias, podemos transportá-lo para fora, é um contributo que damos à sociedade. No meu caso, mantive-me a fazer voluntariado numa associação, num canil, onde comecei a fazer com a Sage

Foundation e manteve. Portanto a minha cultura mudou, graças à Sage Foundation. E por último, é nós sermos o exemplo que queremos seguir. Acima de tudo assumirmos esse papel não só enquanto estamos na Sage, mas também na sociedade. Acho que se todos contribuirmos um pouco, realmente conseguimos equilibrar a balança e tornar tudo muito mais fácil.

**B:** Muito bem! Chegamos ao fim da entrevista, não sei se tem alguma questão ou tópico que queiras acrescentar.

**EA:** Não, se não houver mais questões que queiras colocar.

**B:** Não, já contribuiu muito! Muito obrigada pela tua colaboração.

**EA:** Ainda bem! De nada.

## **Entrevista Embaixador B**

**Género:** Masculino

**Função:** Departamento de Produto

**Tempo na empresa:** 33 anos

**Data da entrevista:** 9 de Dezembro, 2020

**B:** Há quanto tempo és embaixador da Sage Foundation?

**Embaixador B (EB):** Eu julgo que uns quatro, cinco anos. Foi quando o projeto apareceu cá em Portugal, eu candidatei-me e fui aceite.

**B:** Então o projeto começou há cerca de quatro ou cinco anos. Lembras-te como é que o projeto surgiu?

**EB:** Isso é que eu não te sei dizer. Eu não tenho a certeza se quando foi lançado, se foi logo lançado em todos os países, ou seja, se nós, Sage Portugal, estamos desde o início ou não. É uma vergonha, mas não sei dizer (risos). Mas julgo que sim! Deve ter sido por volta da mesma altura. Mas depois confirmo te melhor a data!

**B:** Claro, sem problema. Obrigada! Quais são os principais objetivos da Sage Foundation para a empresa?

**EB:** O principal objetivo é tentarmos ajudar as instituições, ou seja, é o chavão de retornar à comunidade o que ela nos dá a nós dá, a ideia principal é essa. Tentamos ajudar e eleger instituições de cariz social e ambiental, as IPSS e ajudamos com os nossos cinco dias de voluntariado, com donativos, com o *match found* – cada colaborador pode contribuir e a Sage depois completa – e financiando algumas causas que achamos interessantes.

**B:** Como referiste agora, é uma prioridade para a Sage Foundation apoiar este tipo de instituições, certo?

**EB:** Sim. O nosso papel enquanto embaixadores é identificar no terreno algumas instituições – cada um dos colaboradores também está apto e livre de o fazer – que achamos que têm o perfil ou necessitam da nossa ajuda, para ser mais uma das instituições a fazer parte da nossa plataforma.

**B:** Muito bem. Como achas que os colaboradores da Sage se sentem ao terem disponíveis estes cinco dias de trabalho pagos, por ano, para dedicar a atividades de voluntariado?

**EB:** Acho que se sentem bem, acho que é uma oportunidade: primeiro de fazer algo diferente, segundo algo pessoal, algo com que se identifiquem. Há quem goste muito de animais - então temos uma série de instituições de apoio a animais - há quem prefira cuidar de pessoas idosas, pode eleger e apoiar nesse sentido uma dessas instituições. Ou seja, eu acho que tirando uma ou outra pessoa, no nosso universo de duzentas, eu diria que toda a gente gosta bastante de ter oportunidade de participar nestas atividades.

**B:** E achas que, por exemplo, quando um colaborador está a optar entre duas empresas, se uma destas tiver esta possibilidade, achas que é uma mais valia para o colaborador?

**EB:** Seguramente, acho que sim! Aliás, hoje em dia, cada vez mais, as pessoas e os colaboradores procuram empresas que tenham este cariz social, esta responsabilidade social. Assim como o empregador também: o empregador quando procura um novo colaborador, se ele tiver já no seu currículo esta vertente social, acho que é uma mais valia. É cada vez mais importante, hoje em dia.

**B:** Achas que a Sage é mais bem posicionada no mercado graças às causas que apoia?

**EB:** Eu acho que sim. Até porque se reparares, algumas destas iniciativas têm-se estendido aos nossos clientes e parceiros. Por isso, acho que de alguma forma tem um impacto positivo junto da comunidade e junto dos nossos parceiros e clientes. Pode não ser uma relação direta, mas sim, tem impacto.

**B:** Há muitos autores que defendem que quando as empresas apoiam Responsabilidade Social Empresarial seguem uma estratégia *win-win-win*. Pois é benéfico para a empresa – bem vista no mercado e pode atrair mais clientes -; benéfico para os colegas – porque têm oportunidade de contribuir para estas causas -; e benéfico para as instituições sociais – porque beneficiam destas parcerias. Concordas com esta perspetiva? Ou achas que há partes mais beneficiadas do que outras?

**EB:** Concordo completamente, é lógico que a intenção no meio disto tudo é que a instituição que necessita a ajuda seja a mais beneficiada, e julgo que o é. Mas acho que todos nós ficamos a ganhar. A empresa porque acaba por ter funcionários mais satisfeitos e realizados; os funcionários porque têm uma oportunidade de ajudar; e as instituições, logicamente. Acho que é uma forma perfeita.

**B:** E achas que a Sage Foundation pode influenciar positivamente os resultados económicos da Sage?

**EB:** Não acho que haja uma causa efeito direta, mas acho que sim. Se através de iniciativas, de projetos, é possível ter os colaboradores mais satisfeitos e motivados, isso reflete-se diretamente na produtividade deles e, por conseguinte, nos resultados da empresa. Não tenho a menor dúvida.

**B:** Acreditas que a Sage Foundation promove inovação na estratégia da empresa?

**EB:** Eu sinceramente acho que sim. Temos uma série de projetos que requerem equipas de pessoas que trabalham em conjunto, com problemas para resolver e têm de encontrar soluções. Só por si isso torna-nos muito mais colaborativos, conseguimos comunicar melhor entre nós. Logo, soluções inovadoras, acabam por surgir destas conversas. As causas que apoiamos não estão diretamente relacionadas com o nosso negócio, mas os problemas existem em todo o lado, por isso acho que acabamos por conseguir ir buscar algumas soluções inovadoras.

**B:** Boa, que bom! Relativamente à Sage Foundation e ao seu programa, tens algum receio quanto ao programa ou estratégia da Sage Foundation? Achas que pode ser algo mal interpretado do ponto de vista dos colegas ou do mercado?

**EB:** Este foi um ano atípico, e sinto nas conversas com as pessoas que não estão tão motivadas como estiveram nos outros anos. Porque isto de fazermos iniciativas online não tem o mesmo impacto, do que andar no terreno a fazer a diferença. Agora, o ser mal interpretado, eu julgo que não. Até porque não é essa a intenção, a intenção genuína é mesmo ajudar. Só a realização pessoal de vermos que o nosso contributo - arranjamos um jardim, pintamos algo -, só a alegria que vemos nas pessoas que estamos a ajudar, só isso não tem preço.

**B:** Ou seja, não achas que possa ser visto como a Sage tendo segundas intenções.

**EB:** Não, não, acho que não. No entanto, hoje cada vez mais as empresas têm esta vertente social. Por trás, é sempre – não diria que é uma moda – mas bonito de ter. Embora eu acho que na verdade o bem que se faz é muito superior a qualquer segunda intenção que possa haver por trás – que eu julgo que no nosso caso até nem há.

**B:** E para concluir, quais achas que são os top três benefícios que a Sage Foundation traz à empresa, colegas ou ambos?

**EB:** Eu diria que o bem-estar dos colaboradores é um dos três mais importantes. A realização pessoal, darem oportunidade de se poder ajudar, às vezes até fora da área de conforto, podermos marcar a diferença, acho que isso é muito importante. E, por fim, eu acho que traz um maior espírito de equipa, maior coesão. Estes três pontos são dos colaboradores, mas acabam por se refletir na estrutura da empresa.

**B:** Muito bem. Eram estas as questões que queria colocar. Não sei se tens alguma questão adicional.

**EB:** Não, não.

**B:** Muito obrigada pela tua colaboração!

**EB:** De nada!

## **Entrevista Colaborador A**

**Género:** Feminino

**Tempo na empresa:** 11 anos

**Data da entrevista:** 11 de Dezembro, 2020

**Beatriz (B):** Olá! Em primeiro lugar obrigada por teres aceitado participar nesta entrevista. Podemos começar?

**Colaborador A (CA):** Sim!

**B:** Fazes ou já fizeste voluntariado fora da Sage?

**CA:** Eu estava a pensar, mas eu acho que nunca fiz. Só fiz voluntariado na Sage.

**B:** Sendo assim, já ouviste falar na Sage Foundation, certo?

**CA:** Sim, já.

**B:** Já participaste alguma vez em atividades proporcionadas pela Sage Foundation?

**CA:** Sim, já.

**B:** Costumas participar, mais ao menos, com que regularidade, nestas atividades de voluntariado?

**CA:** Eu costumo fazer os dias obrigatórios da Sage Foundation: eram três e agora são cinco.

**B:** Qual é o principal motivo para realizares estas atividades da Sage Foundation?

**CA:** O principal motivo é mesmo a realização de fazer voluntariado, não é a obrigatoriedade.

**B:** Vou enumerar outros motivos, por favor diz se se identificam com o teu propósito de realizares voluntariado, através da Sage Foundation: Solidariedade.

**CA:** Sim, também.

**B:** Desenvolvimento de carreira.

**CA:** Não.

**B:** Crescimento pessoal.

**CA:** Sim.

**B:** Sentimentos pessoais positivos.

**CA:** Sim, claramente.

**B:** Fortalecimento de laços com os meus colegas.

**CA:** Sim, também.

**B:** Fortalecimento de laços com os meus superiores.

**CA:** Não.

**B:** Cidadania organizacional.

**CA:** Sim, sim.

**B:** Aquisição de conhecimentos.

**CA:** Sim, também.

**B:** Identificação com a empresa.

**CA:** Também, com a Sage. Tenho muito orgulho neste projeto

**B:** Queres mencionar outro motivo, que tenha surgido, entretanto?

**CA:** Sim, essa questão do conhecimento que falaste, que é também conhecer essas instituições, as suas realidades e o que fazem. Porque muitas vezes eu não conheço e fico muito surpreendida, a maior parte das vezes.

**B:** Muito bem, quando escolhes a atividade de voluntariado que vais realizar, as características do programa em si são importantes para a decisão de participar?

**CA:** São, são, sem dúvida.

**B:** E as tarefas que vais realizar na atividade, também são determinantes para a decisão de participar?

**CA:** Sim, também

**B:** Ao saber que a Sage proporciona atividades de voluntariado, sentes que te identificas mais com a empresa, ou não é um fator relevante?

**CA:** Sim, muito mais.

**B:** Sentes que o facto de a Sage proporcionar estas atividades aos seus colaboradores, também promove a inovação na estratégia da empresa?

**CA:** Sim, muito.

**B:** Acreditas que a Sage pode ser vista como tendo segundas intenções, ao promover estas atividades?

**CA:** Não, não acredito. Eu acredito que há, de facto, análises inerentes, mas acho que as intenções pelas quais a Sage faz são as melhores, não é por ficar bem, nem é para comunicar.

**B:** Muito bem, não sei se tens algo que gostasses de acrescentar.

**CA:** Eu queria dizer que tenho mesmo muito orgulho que a Sage o promova estas atividades e de as poder fazer. Acho que comigo, pelo menos, acontece: são aquelas coisas que eu queria muito fazer, nunca faço e por a Sage nos dar a oportunidade, faço. Fico até a querer fazer mais e acho que isso é muito importante: criar esse “bichinho” nas pessoas. Acho que é uma vantagem para as pessoas e para o desenvolvimento pessoal.

**B:** Ou seja, nunca realizaste voluntariado, no passado, talvez porque nunca tiveste oportunidade, mas agradeces agora teres essa oportunidade.

**CA:** Exatamente! E valorizo cada vez mais, sim.

**B:** Muito bem, muito obrigada pela tua disponibilidade!

## **Entrevista Colaborador B**

**Género:** Feminino

**Tempo na empresa:** 8 anos

**Data da entrevista:** 9 de Dezembro, 2020

**B:** Olá! Vamos começar a entrevista, pode ser?

**Colaborador B (CB):** Sim, claro!

**B:** Já, alguma vez realizaste voluntariado fora da Sage, ou seja, fora de um contexto empresarial?

**CB:** Não, nunca tive oportunidade de o fazer.

**B:** Suponho que já tenhas ouvido falar na Sage Foundation, certo?

**CB:** Certo!

**B:** E já participaste alguma vez no voluntariado através da Sage Foundation?

**CB:** Já participei em muitas atividades, muitas mesmo, bastante gratificantes na Sage Foundation. Quando eu posso estou lá sempre.

**B:** Então como dizes, costumavas participar regularmente nestas atividades?

**CB:** Sim.

**B:** Mais ao menos quantas vezes por ano, em dias?

**CB:** Quatro a cinco dias. Nós temos os três que são obrigatórios, eu faço sempre um bocadinho mais, quando me é permitido, porque gosto imenso de participar.

**B:** Qual é que é o principal motivo, para participares nestas atividades, proporcionadas pela Sage?

**CB:** Eu acho que é gratificante poder ajudar o próximo.

**B:** Vou enumerar outros motivos que se podem enquadrar contigo, ou não, por favor indica se também são motivos que te fazem participar nas atividades, ou não.

**CB:** Ok!

**B:** O primeiro é solidariedade, mas este foi o que referiste, por isso vou assumir que sim.

**CB:** Sim, certo.

**B:** Desenvolvimento de carreira.

**CB:** Eu acho que o voluntariado não está muito ligado ao desenvolvimento da minha carreira. Mas sim em mim enquanto pessoa, vai ser gratificante para mim.

**B:** Ou seja, crescimento pessoal.

**CB:** Sim, mais do que profissional. Até porque atenção, nós conhecemos muitas empresas que depois acabam por ser superinteressantes e também temos algum crescimento pessoal que podemos aplicar na nossa tarefa diária do nosso trabalho, obviamente.

**B:** Sentes-te bem contigo mesma? E é um dos motivos pelos quais também fazes voluntariado?

**CB:** Sim, algumas das situações eu faço para perceber a dinâmica das empresas que servem esse tipo de serviço como é a Cerci. A Cerci foi um pouco mais complicada porque interagimos com outras realidades que nós às vezes sabemos que existem, mas que estamos um bocadinho fora, porque não estamos em contacto direto. Mas quando nos deparamos com a situação, acaba por ser às vezes difícil de digerir e acaba por nos despertar para outras coisas que temos na nossa vida e valorizar mais o que nós temos. Poder contribuir para a alegria dessas pessoas que são diferentes é excepcional, mesmo.

**B:** Muito bem. Outro motivo, o fortalecimento de laços com os teus colegas?

**CB:** Sim, acho que é também muito importante. Acontece muito.

**B:** E fortalecimento de laços com os teus superiores?

**CB:** Também, também.

**B:** E em relação à cidadania organizacional, é um dos motivos pelos quais participas?

**CB:** Sim, com essas atividades estamos a contribuir para melhorar alguma coisa na sociedade e nas pessoas com as quais interagimos.

**B:** Aquisição de conhecimentos?

**CB:** Sim, sim.

**B:** Outro motivo com o qual te identificas, ou não, é o facto de te identificares com a empresa?

**CB:** Sim, claro.

**B:** Há assim outro motivo que gostasses de destacar?

**CB:** Não, não.

**B:** Quando escolhes a atividade de voluntariado da Sage Foundation, achas que as características do programa são relevantes para a decisão de participar?

**CB:** Não, porque acho que é sempre um desafio. Nós nunca sabemos o que esperar do outro lado e é sempre com curiosidade que vou. Eu gostava de ir a todas, não podendo ir a todas vou às que posso, mas sempre com uma grande curiosidade e muita vontade de aprender e colaborar.

**B:** Quando escolhes a atividade, a tarefa que vais realizar, é também cativante para escolheres essa atividade em vez de outra? Ou continuas com a mesma perspectiva de querer experimentar coisas novas?

**CB:** Não, eu continuo sempre com a mente aberta, para poder experimentar sem estar de pé atrás com nada. Vou com vontade de fazer o que for proposto, sempre de boa vontade.

**B:** E como disseste anteriormente, ao saber que a Sage proporciona atividades de voluntariado, sentes que te identificas mais com a empresa?

**CB:** Sim, acho que é fantástico nós podermos estar numa empresa que tem este espírito de colaboração com outras entidades que precisam da nossa ajuda, é excelente isso. Eu nunca tinha trabalhado numa empresa assim, por isso para mim isto é tudo espetacular. Porque eu também sozinha não tinha como fazê-lo, uma coisa é estares o teu dia a dia, estares a trabalhar das nove às seis e depois tens a tua vida, os teus filhos, e a vida passa a correr. Por mais que tu tentes arranjar disponibilidade para e queiras, procurar as entidades às vezes é complicado, nós sabemos que elas existem, mas são coisas que nos passam completamente ao lado. Tens essa vontade, queres fazer, mas depois não tens essa disponibilidade para procurar. O facto de ser a Sage a entregar-nos essas possibilidades de podermos ajudar, é só inscrever aqui e ir. Acabamos por ter as ferramentas e a ligação com essas entidades já está feita pela Sage, só temos que colaborar. É muito mais fácil.

**B:** É um meio que facilita todas as pessoas que querem realizar voluntariado e nunca tiveram oportunidade noutras alturas da sua vida.

**CB:** Exatamente, acho fantástico.

**B:** Ainda bem. E sentes que um dos aspetos que promove inovação na estratégia da empresa, são as atividades de voluntariado?

**CB:** Eu acho que nos dá visibilidade e acho que isso é importante. O cliente saber que a Sage é uma empresa que para além de lhes prestar um serviço, ainda tem esta parte humana nas suas raízes, na sua forma de trabalhar. E que envolve os seus colaboradores, nessas atividades e torna-nos uma empresa credível e solidária, claro que isso depois vai-se refletir na confiança que têm connosco, por isso acho que sim que acaba por ser uma influência na inovação da empresa.

**B:** E por último, acreditas que a Sage pode ser vista como tendo segundas intenções ao promover estas atividades junto dos seus colaboradores?

**CB:** Eu acho que não. Há de sempre haver alguém que poderá ver dessa forma, não é? Mas acho que não, porque mesmo estando em confinamento, nós conseguimos criar essas atividades e mantê-las. Não presencialmente, mas continuamos a colaborar para algo de melhor para essas empresas. Acho que isso é importante e dá-nos a entender que não é porque fazemos só porque sim. Fazemos porque faz parte da nossa filosofia e faz parte da nossa essência como empresa, colaborar com quem mais precisa. E isso é importante para os colaboradores, obviamente, é muito importante para nós.

**B:** Muito bem, eram estas as questões que tinha para ti, por isso muito obrigada pela tua participação e colaboração!

**CB:** De nada!

## **Entrevista Colaborador C**

**Género:** Feminino

**Tempo na empresa:** 10 anos

**Data da entrevista:** 10 de Dezembro, 2020

**B:** Fazes ou já fizeste voluntariado fora da Sage?

**Colaborador C (CC):** Sim.

**B:** Qual a regularidade, ou qual foi quando fizeste?

**CC:** Agora não faço, eu fazia na altura das festas, para o banco alimentar nos períodos em que faziam as recolhas nos supermercados. É por volta desta altura e depois em março, que costumam fazer outra recolha.

**B:** Já ouviste falar na Sage Foundation?

**CC:** Já.

**B:** E já alguma vez participaste nas atividades?

**CC:** Já.

**B:** Costuma participar regularmente nestas atividades?

**CC:** Sim, nos últimos dois anos sim.

**B:** Relativamente a estes dois últimos anos que referiste, qual é o principal motivo pelo qual realizas estas atividades?

**CC:** No último ano, porque estava nos meus objetivos. Portanto queria cumprir o objetivo.

**B:** Vou referir outros motivos pelos quais te podes ou não identificar, por favor diz-me se também faz parte dos motivos pelos quais realizaste voluntariado através da Sage Foundation, nestes últimos dois anos. Solidariedade.

**CC:** Sim.

**B:** Desenvolvimento de carreira.

**CC:** Não

**B:** Crescimento pessoal

**CC:** Esse sim.

**B:** Sentimentos pessoais positivos

**CC:** Depende das atividades, nem sempre. Algumas não me identifico.

**B:** Fortalecimento de laços com os meus colegas.

**CC:** Sim, quando fizemos as bolinhas de natal, mais no ano passado. As atividades que tivemos em Espanha, aí sim, até se promove o trabalho em equipa. Mas na maior parte dos casos que eu fiz, são mais isoladas.

**B:** Fortalecimento de laços com os meus superiores

**CC:** Não

**B:** Cidadania organizacional.

**CC:** Sim, fiz uma sobre o cancro que sim. Aí sinto que contribuí. Para mim está um pouco ligado com o primeiro aspeto que referiste da solidariedade, para mim estão ligados.

**B:** Certo. E relativamente à aquisição de conhecimentos?

**CC:** Não

**B:** Identificação com a empresa, com a Sage.

**CC:** Certo, mas como assim?

**B:** Ou seja, um dos motivos pelo qual realizas estas atividades é porque te faz identificar mais com a Sage.

**CC:** Algumas atividades sim, outras não.

**B:** Há assim outro motivo que queiras destacar?

**CC:** Acho que às vezes tem a ver com as causas. Ou seja, há causas que vou sempre colaborar. Por exemplo, a do cancro, quando há recolhas nacionais eu tento sempre colaborar. É sempre a área onde eu entrego o meu IRS. Já aconteceu haver uma atividade onde fizemos lacinhos para depois venderem, nesses casos identifico-me com a causa. Mas podia ser a Sage ou outra entidade qualquer, porque no meu caso tem mesmo a ver com a causa.

**B:** Referiste que tens feito regularmente atividades proporcionadas pela Sage Foundation nos últimos dois anos. Ou seja, quer dizer que nos outros anos que também trabalhaste na Sage, não realizaste, pelo menos regularmente, estas atividades.

**CC:** Certo.

**B:** Vou referir alguns motivos, também, pelos quais podes ter optado por não realizar. Por favor, indica se te identificas com eles. Falta de tempo.

**CC:** Não

**B:** Não tinhas interesse, nessa altura.

**CC:** O que na altura surgia como atividades propostas pela Sage, eu não me identificava com as causas, no que estava subjacente à ação. E muitas vezes também não sentia que tinha capacidades, naquilo que era pedido, para responder. Por exemplo, se dizem “Vais pintar paredes”, eu não pinto paredes por isso não sei. Não vou conseguir contribuir com qualidade para esse trabalho.

**B:** Pois, compreendo. Não conhecias os programas?

**CC:** Não, isso não. Temos acesso à informação, é sempre disponibilizada.

**B:** Os seguintes motivos já referiste que são motivos pelos quais não fizeste voluntariado na Sage. Não me identifico com os programas propostos e não me identifico com as tarefas.

**CC:** Sim, exatamente.

**B:** Estes são os principais motivos pelos quais não realizaste as atividades de voluntariado nesses anos, ou tens outros motivos que gostasses de referir?

**CC:** Sim, pelo facto de eu achar que voluntariado tem que ser mesmo voluntariado e não deve ser obrigatório. Nunca foi dado como uma ação que as pessoas se devem identificar com as causas, sendo estas correspondentes a um ou mais dias, mas desde que as pessoas se identifiquem. Agora ir só porque é obrigatório e temos um objetivo para cumprir e muitas dessas atividades requeriam esforços físicos que eu nem sequer poderia fazer. O que acabou por acontecer nesses anos, foi que o tempo que eu dispensei fora da Sage em voluntariado, foi adicionado a esse contributo. Porque como não me identificava com as causas, não dava.

**B:** Certo. Ou seja, agora, nestes últimos anos, que tens realizado estas atividades proporcionadas pela Sage Foundation, sentes que as escolhas são baseadas um pouco nas características do programa, certo?

**CC:** Sim. É sempre pelo facto de me identificar. Temos um número limitado de dias, que são os cinco dias, em função disso, eu vou vendo as causas que há e de que maneira é que posso colaborar. As do ano passado, como já referi, eram

atividades em grupo que me identifico, outras requeriam atividade física que envolve o meu dia a dia: se eu vou ao ginásio e esse tempo pode contribuir, mais uma vez para a causa do cancro, então porque não? Entretanto com a pandemia surgiram outro tipo de atividades um bocadinho diferentes dos anos anteriores e que me senti que para já me identificava com as causas e que acabava por poder associar. Por exemplo, recentemente, estavam a pedir para entregar roupa na Cáritas, eu já faço isso normalmente, só que coloco nos ecopontos que existem nas ruas e que vão para a Santa Casa da Misericórdia. Se me estão a pedir, em vez de colocar nesses ecopontos, para doar para essa associação, tudo bem! Eu também me identifico com essa associação, e por isso faço isso.

**B:** Pois, muito bem. Ou seja, para além das atividades do banco alimentar que disseste que participavas, também já costumavas entregar roupa normalmente.

**CC:** Sim, sim, sempre. E se houver qualquer coisa relativamente ao cancro, também colaboro. Isso sim.

**B:** Esta pergunta foi relativamente às características do programa, mas identificas-te igualmente quanto às tarefas. Porque disseste anteriormente que quando não te identificas muito com as tarefas, perdes um pouco o interesse.

**CC:** Sim, sim. Preciso de me identificar com as tarefas.

**B:** Ao saberes que a Sage proporciona este tipo de atividades, identificas-te mais com a empresa (Sage)?

**CC:** Não é uma questão que aumente a minha identificação com a empresa. Acho é que me revejo, em parte, neste papel social que a Sage tem. O que eu senti muito este ano, é que nós tínhamos que contribuir e continuar a fazer, porque fazia parte - digamos assim - dos objetivos da Sage como um todo. Algumas atividades foram mais limitadas, do que vi nos outros países, e senti que não tiveram tantas consequências para as instituições. Ou seja, eu fui lá, conheci as instituições, mas depois não aconteceu o passo seguinte. Fomos cumprir, mas não houve consequência prática para as instituições. E estas empresas até estavam habituadas a tal atividade que não me identifico com as tarefas, e este tipo de atividades que podia ser feito como entrega de livros, não avançou. O que eu acho é que este ano não se usou meios para apoiar as instituições, tendo em conta as circunstâncias. Por isso não me identifiquei tanto com as iniciativas.

**B:** Para além disso, sentes que o facto de a Sage proporcionar este tipo de atividades pode promover, de alguma forma, inovação na estratégia da empresa?

**CC:** Nunca vi isso manifestado.

**B:** Por último, acreditas que a Sage pode ser vista como tendo segundas intenções, no mercado por exemplo, ao promover estas atividades, junto dos seus colaboradores?

**CC:** Toda a gente que circula nos meios sabe que grandes empresas têm este tipo de atividades porque traz benefícios fiscais também. Traz aqui também um trabalho de *brand* que se calhar fica mais barato porque utiliza os teus colaboradores, embaixadores da tua marca, e passas isso para outras instituições e em vários países. Obviamente que há aqui um interesse. Mas se isso servir para ajudar os outros, espetacular! Nada contra. Acho que a maior parte das pessoas têm essa visão, as próprias empresas que lucram com esses apoios, também têm uma visão otimista das coisas. Mas lá está, se for tudo feito de forma clara, transparente para ajudar os outros, espetacular!

**B:** Muito bem, muito obrigada pela tua colaboração! Foi muito útil.

## **Entrevista Colaborador D**

**Género:** Masculino

**Tempo na empresa:** 1 ano e 6 meses

**Data da entrevista:** 10 de Dezembro, 2020

**B:** Fazes ou já fizeste voluntariado fora da Sage?

**Colaborados D (CD):** Já fiz voluntariado fora da Sage, sim.

**B:** Com que regularidade?

**CD:** Não foi com nenhuma regularidade, foi pontual. Foi na distribuição de comida aos sem abrigo, no Porto.

**B:** Já ouviste falar na Sage Foundation?

**CD:** Já.

**B:** E já participaste alguma vez?

**CD:** Nunca participei em nenhuma atividade da Sage Foundation.

**B:** Qual é o principal motivo para não o fazeres?

**CD:** Muito sinceramente, porque nunca me inteirei muito acerca das atividades da Sage Foundation e quais aquelas que podemos participar. Quando participo gosto de participar em grupo, isso não poderia ser desculpa para não ter participado, porque na Sage, normalmente, consegues sempre juntar um, dois, três, quatro colegas para fazer a mesma ação ou a mesma atividade. Mas, sempre que tive conhecimento de algumas ações, pelo menos desde que eu entrei, nunca foram ações que – estás a ver aquela motivação que tens sem sentido de obrigação? – me motivassem assim e nunca participei por esse motivo.

**B:** Muito bem, sendo assim vou enumerar outros motivos pelos quais podes não participar, por favor diz-me se te identificas com algum destes motivos. Falta de tempo

**CD:** Falta de tempo... Não posso dizer que seja um motivo.

**B:** Falta de interesse

**CD:** Falta de interesse não pela Sage Foundation, não pelo conceito, mas falta de interesse pelas atividades que são disponibilizadas. Mas isto não serve de desculpa, porque nós sabemos que podemos nós sugerir – acho eu, segundo o

que sei – atividades que não estejam no portfólio das atividades deste ano. Mas sim, se calhar falta de interesse nas atividades que são propostas.

**B:** Não conheço os programas da Sage Foundation.

**CD:** Vou conhecendo através dos emails que enviam, creio que mensais, a informar quais são as atividades do próximo mês.

**B:** Não me identifico com os programas propostos, que era o que tinhas mencionado antes.

**CD:** Sim, já existiram algumas atividades que até me identifiquei, mas por motivo de agenda, e aí coloca-se a questão do tempo, não foi possível conciliar. Não vou dizer que nunca tive nenhuma atividade que não me interessasse, já apareceu, mas não deu para conciliar.

**B:** Pois, claro. E em relação às tarefas, não te identificas também?

**CD:** Certo.

**B:** Gostavas de identificar outro motivo que te tenha ocorrido, entretanto?

**CD:** Acho que já referi todos. Mas gostava de perceber um pouco melhor o contexto, e se calhar por causa disso, por não ser, pelo menos para mim, nunca foi algo claro. Mas também porque atenção, nunca me interessei em saber, mas pelo menos nunca me foi dito, o que envolve, quais os fundos que são a base da Sage Foundation. É a Sage que mensalmente atribui uma percentagem da faturação? É um valor fixo? É parte do valor que os clientes pagam? O que é que é? Aliás, para a angariação de fundos até tive uma ideia que partilhei, há uns meses atrás, com o meu manager – mas lá está, as coisas teriam que ser claras e acho que neste momento não o são, mas podem tornar-se.

**B:** Certo. Ainda que não seja hábito teu participares nestas atividades, ao saber que a Sage as proporciona aos seus colaboradores, sentes que te identificas mais com a empresa?

**CD:** Claro que sim, sem dúvida.

**B:** Sentes ainda que o facto de a Sage promover este tipo de atividades contribui para a inovação da empresa?

**CD:** Indiretamente, sim contribui.

**B:** Por último, acreditas que a Sage pode ser vista como tendo segundas intenções ao promover estas atividades?

**CD:** Não, não acredito que possamos ser vistos como tendo segundas intenções. Porém, se tudo fosse claro e evidente, e inclusive no final do ano existir uma comunicação qualquer de que a Sage Portugal angariou X mil euros para a Sage Foundation, e como angariou – e isso não é claro. Neste género de associações, ou de iniciativas, se as coisas não forem claras, por mais que tu não tenhas desconfiança, não é claro.

**B:** Certo, eu compreendo. Não tenho mais questões, muito obrigada pela tua colaboração, foi muito útil.

**CD:** De nada.

## Anexo 2 – Inquérito Colaboradores Sage

### Secção 1

1. Género

(Insira a sua resposta)

2. Idade

(Insira a sua resposta)

3. Já realizou, voluntariado, sem ser em contexto empresarial, no passado?

- Não, nunca
- Sim, experimentei algumas vezes, mas não fui regular
- Sim, já realizei e fui regular
- Sim, ainda hoje realizo regularmente

4. Já ouviu falar na Sage Foundation e nas atividades que proporciona aos colaboradores Sage? \*

- Sim
- Não → Secção 3

5. Já participou, alguma vez, em atividades proporcionadas pela Sage Foundation? \*

- Sim
- Não → Secção 3

6. Participa, regularmente, nas atividades proporcionadas pela Sage Foundation? (Considere regularmente, um ou mais dias por ano) \*

- Sim → Secção 2
- Não → Secção 3

### Secção 2

7. Qual a regularidade em dias? \*

- 1 a 3 vezes por ano
- 3 a 5 vezes por ano
- Mais de 5 vezes por ano

8. Classifique as frases seguintes \*

|  | Concordo totalmente   | Concordo              | Indiferente           | Discordo              | Discordo totalmente   |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| As características do programa de voluntariado que realiza na Sage, são decisivas para a minha participação                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As tarefas realizadas nas atividades de voluntariado da Sage Foundation são determinantes para a minha decisão de participar | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A Sage proporcionar atividades de voluntariado é um aspeto que me faz identificar mais com a empresa                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|   |                       |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| As atividades de voluntariado promovem inovação na estratégia da empresa      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A Sage não é vista como tendo segundas intenções ao promover estas atividades | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9. Quais os motivos que o fazem participar nas atividades proporcionadas pela Sage Foundation? Por favor, ordene, sendo o primeiro o motivo mais forte e o último o motivo menos forte. \*

Aquisição de conhecimentos

Cidadania organizacional

Crescimento pessoal

Desenvolvimento de carreira

Fortalecimento de laços com colegas

Fortalecimento de laços com superiores

Identificação com a empresa

Sentir-se melhor consigo próprio

Solidariedade

10. Identifique outros motivos que o fazem participar em atividades proporcionadas pela Sage Foundation.

(Insira a sua resposta)

### Secção 3

11. Selecione o ou os motivos pelos quais não participa: \*

- Não tenho tempo
- Não tenho interesse
- Não conheço o programas
- Não me identifico com os programas
- Não me identifico com as tarefas requisitadas
- Outro: