



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O Voluntariado Corporativo como veículo de Responsabilidade Social Corporativa: o que motiva as organizações?

Joana Alexandra Gomes Pinto Maldonado

Católica Porto Business School
2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O Voluntariado Corporativo como veículo de Responsabilidade Social Corporativa: o que motiva as organizações?

Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado à Universidade
Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Joana Alexandra Gomes Pinto Maldonado

sob orientação de
Professora Doutora Sandra Lima Coelho

Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa
abril, 2022

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradecer à minha orientadora, Prof^a Sandra Coelho e à Prof^a Cláudia Amador pela disponibilidade e compreensão ao longo dos últimos meses e pelo conforto dado nos momentos mais difíceis.

Aos meus queridos pais, por serem o meu colo e motivação constante, por acreditarem em mim.

Aos meus avós pelo carinho e pelos sorrisos arrancados nos momentos mais complicados e nos menos complicados também e pelo investimento feito no meu percurso académico.

À minha amiga Beatriz Koch e parceira de mestrado pela companhia durante a execução da dissertação e por ser o ombro amigo e incentivo nos últimos meses.

Ao Simão e à Leo por estarem incondicionalmente disponíveis para me apoiar e para apoiar todo o percurso feito e por serem os maiores exemplos de força e esforço que tenho.

A todos os que aceitaram participar nesta investigação, entregando tempo e sabedoria e a todas as empresas que fizeram este estudo possível. Um especial agradecimento ao Joaquim, por se ter tornado num incentivo e numa alegria.

Resumo

De forma a compreender as motivações das organizações em Portugal para a implementação de voluntariado corporativo nas suas políticas de responsabilidade social corporativa, realizou-se um estudo de cariz qualitativo através de entrevistas e análise de conteúdo para responder a esta problemática.

Recorrendo a treze organizações de diferentes tipologias e setores de atividade, concluiu-se que o desenvolvimento de práticas de voluntariado no seio corporativo tem na sua génese motivações que ultrapassam a dimensão social. Com efeito, verifica-se uma motivação económica, direta ou indiretamente, na maior parte dos discursos dos entrevistados. De modo que utilizam ferramentas como marketing de causa social para melhorar a sua reputação perante os *stakeholders*. Uma outra ferramenta que está a ser empregue por uma grande parte destas organizações é a utilização do voluntariado corporativo como uma forma de atração e de retenção de trabalhadores. No entanto, a motivação social apresenta-se como a mais predominante.

Foi possível verificar, também, que apesar de o voluntariado corporativo ainda estar pouco explorado a nível nacional, há um esforço por parte destas organizações para implementarem programas estruturados e ações com maior recorrência.

Palavras-chave: Voluntariado Corporativo, Responsabilidade Social Corporativa, marketing de causa, valores, organizações.

Abstract

In order to understand the motivations of organisations in Portugal for implementing corporate volunteering in their corporate social responsibility policies, a qualitative study was conducted through interviews and content analysis to address this issue.

Using thirteen organisations of different types and sectors of activity, it was concluded that the development of volunteering practices at the corporate level has motivations that go beyond the social dimension. In effect, there is an economic motivation, directly or indirectly, in most of the interviewees' speeches. Companies use tools such as social cause marketing to improve their reputation to their stakeholders. Another tool that is being employed by a large part of these organisations is the use of corporate volunteering as a way of attracting and retaining workers. However, social motivation is the most predominant one.

It was also possible to verify that although corporate volunteering is not much explored at national level, there is an effort from these organisations to implement structured programmes and more recurrent volunteering actions.

Keywords: Corporate Volunteering, Social Corporate Responsibility, Cause-related marketing, values, organisations.

9960 palavras

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo	vi
Abstract	viii
Índice	x
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tabelas	xv
Introdução.....	16
Capítulo 1.....	20
Enquadramento teórico	20
1. Responsabilidade social corporativa	21
2. Voluntariado Corporativo	23
2.1 Voluntariado	23
2.2 Voluntariado corporativo	24
Capítulo 2.....	31
Procedimentos metodológicos.....	31
1. Estudo de caso.....	31
2. Instrumentos de Recolha de dados	32
2.1 Instrumento qualitativo – Entrevista Semiestruturada	32
3. Construção da Amostra	34
4. Análise de Conteúdo	37
Capítulo 3.....	39
Análise e discussão de resultados	39
1. Análise dos resultados obtidos através das entrevistas.....	39
1.1. Caracterização do voluntariado corporativo	39
1.1.1. Tipologia das ações de voluntariado corporativo	40
1.1.2. Duração e recorrência das ações de voluntariado corporativo	43
1.1.3. Adesão dos trabalhadores ao voluntariado corporativo.....	45
1.2. Motivações para as práticas de voluntariado corporativo	46
1.2.1. Motivações Sociais	46
1.2.2. Motivações Laborais	49
1.2.3. Motivações Económicas	50
1.3. Limitações à prática de voluntariado corporativo.....	52
1.3.1. Desvantagens para a organização	53
1.3.2. Dificuldades para a implementação do voluntariado corporativo	54
2. Discussão dos resultados.....	55
Capítulo 4.....	58

Conclusões	58
Referências bibliográficas	61
Apêndices	65
Apêndice I – Guião das entrevistas.....	65
Apêndice II – Transcrição das entrevistas.....	67
Apêndice III – Caracterização das práticas	201
Apêndice IIII – Tabelas de Análise de Conteúdo.....	204
Anexos.....	254
Anexo I- Declaração de Consentimento Informado	254

Índice de Figuras

FIGURA 1: Tipologias do voluntariado corporativo	40
FIGURA 2: Domínios de intervenção do voluntariado corporativo	42
FIGURA 3: Públicos-alvo do voluntariado corporativo.....	43

Índice de Tabelas

TABELA 1: Benefícios do voluntariado corporativo: a nível da comunidade	26
TABELA 2: Benefícios do voluntariado corporativo: a nível dos voluntários	27
TABELA 3: Benefícios do voluntariado corporativo: a nível da empresa.....	27
TABELA 4: Caracterização da amostra por setor de atividade e designação de negócio	36

Introdução

Atualmente, sente-se uma necessidade de as empresas se posicionarem como socialmente responsáveis. Esta necessidade é originada por uma sociedade que defende que para além da obtenção de lucro, as empresas têm o dever de deter um papel ativo na economia social. Havendo um interesse por parte dos *stakeholders* em que as empresas tenham políticas de responsabilidade social corporativa (RSC) (Comissão das Comunidades Europeias, 2001) e sendo estes os principais agentes para que um negócio seja lucrativo, a criação destas políticas é inevitável.

Na busca para a implementação de políticas de RSC, as empresas utilizam o voluntariado corporativo (VC) como umas das vertentes de demonstração deste posicionamento. As empresas, em Portugal, não são exceção, no entanto, a problemática do VC nas empresas portuguesas é descrita por Santos (2005) e por Serapioni et al. (2013) como ainda pouco explorada e com um reduzido número de empresas a adotar estas práticas.

Com efeito, o principal objetivo deste estudo é compreender se, a nível nacional, as empresas estão a realizar VC com base numa preocupação social, ou seja, incorporado numa política de RSC ou se estão a ser movidas por fins económicos sendo a realização deste tipo de ações utilizada como meio para melhorar a sua reputação, através do uso de marketing de causa social.

Para que este objetivo fosse alcançado, desenvolveu-se um estudo de cariz qualitativo, através da utilização da técnica da entrevista e posterior análise do

seu conteúdo. Esta vertente qualitativa permitiu uma análise profunda do discurso dos entrevistados. Analisou-se o discurso de treze entrevistados de diferentes organizações (nove empresas, três fundações e uma associação) com o intuito de, primeiramente, enquadrar o tipo de VC que realizam, identificar as motivações e os valores que estão por detrás destas práticas a diferentes níveis e, conseqüentemente, destas políticas de RSC. Finalmente, pretendeu-se conhecer as limitações que possam existir aquando da prática do VC. Desta forma, formularam-se as seguintes questões de investigação:

- 1) Será o voluntariado corporativo mais uma forma de responsabilidade corporativa meramente focada num fenómeno conhecido como marketing de causa social?
- 2) Estarão as empresas a usar as organizações sem fins lucrativos, com preocupações sociais, para fins meramente económicos?

De uma forma geral, encontraram-se motivações a três níveis (social, laboral e económico), ainda que não em simultâneo em todas as organizações. Estas organizações estão a desenvolver ações de VC tanto com uma preocupação social como com uma motivação que visa o lucro, isto é, um valor económico. Para isso, posicionam-se como socialmente responsáveis aos olhos dos *stakeholders* e usam o VC como um veículo condutor desta responsabilidade.

Este trabalho divide-se em quatro capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se um enquadramento teórico, no qual se exploram os conceitos de RSC, voluntariado e VC e se providencia uma contextualização desta temática a nível nacional, sendo nessa vertente que este estudo se insere.

O segundo capítulo explicita a metodologia utilizada para atingir os objetivos propostos, tendo por base o método do estudo de caso e utilizando a entrevista semiestruturada como o instrumento qualitativo de recolha de dados. Para além

disso, é também feita a caracterização da amostra, bem como a definição das categorias para a análise de conteúdo.

No terceiro capítulo está presente a análise e discussão dos resultados. Numa primeira fase, realizou-se a análise de discurso individual de cada entrevistado e, posteriormente, procedeu-se à análise conjunta de todos os discursos. Consequentemente, procedeu-se à discussão dos resultados.

Por último, no quarto capítulo, apresentam-se através dos resultados obtidos, as conclusões e a resposta às questões de investigação. Além disso, são também apresentadas as limitações sentidas durante todo o processo de investigação, bem como uma reflexão para possíveis futuras investigações sobre esta temática.

Capítulo 1

Enquadramento teórico

A literatura parece indicar que atualmente a RSC é cada vez mais relevante no meio empresarial. Ainda que não haja uma definição consensual do conceito de RSC, a Comissão das Comunidades Europeias (2002) define-o como “um conceito segundo o qual as empresas integram voluntariamente preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas.” (p.5), ou seja, trata-se da preocupação das empresas para com as comunidades em que inserem. Em outros termos, as empresas adotam uma postura e práticas, de forma voluntária, de modo a promover o bem-estar na comunidade e ações para o melhoramento do meio ambiente.

O crescente interesse dos *stakeholders* na RSC (Comissão das Comunidades Europeias, 2001) e sendo os *stakeholders* fulcrais para o desenvolvimento dos negócios, faz com que a RSC seja cada vez mais fundamental nas empresas. Os *stakeholders* são todas as partes interessadas no negócio, sendo disso exemplo os fornecedores, investidores e clientes. Desta forma, um maior envolvimento corporativo na comunidade compreende, inevitavelmente, um maior interesse em RSC (Lee & Higgins, 2001) e consequentemente, no VC. Segundo Brzustewicz et al. (2022), é um tipo de voluntariado em que há o esforço do empregador para incentivar os seus trabalhadores a realizar atividades socialmente benéficas em organizações sem fins lucrativos.

Ainda que se defenda que esta prática deve ser realizada de uma forma completamente livre de benefícios de marketing e melhoria de reputação (Serapioni et al., 2013), um projeto de pesquisa sobre o VC feito a quarenta e oito empresas globais por Allen et al. (2011), concluiu que uma das razões pela qual esta prática é realizada é com o intuito estratégico para a concretização de objetivos profissionais, como operações comerciais.

O marketing de causa enquadra-se, também, na temática em estudo, dado que se trata de uma tipologia de marketing que defende, nos seus programas e comunicações, a RSC (Brønn & Vrioni, 2001). O marketing de causa define-se como o: “processo de formulação e implementação de atividades de marketing que se caracterizam por uma oferta por parte da empresa para contribuir com uma quantia específica para uma causa designada, quando os clientes se envolvem em trocas que fornecem rendimento que satisfazem os objetivos organizacionais e individuais” (Varadarajan & Menon, 1988, p.60). Desta maneira, é uma forma de apelar aos sentimentos dos consumidores. É a publicitação de um produto/serviço com a associação de uma contribuição monetária a uma causa por cada venda desse produto/serviço.

O marketing de causa, para além de apoiar uma causa social ou ambiental, é também uma ferramenta para melhoria do desempenho da empresa (Robinson et al., 2012). Chattananon et al. (2008) argumentam que os programas desta tipologia de marketing exaltam uma atitude positiva por parte dos consumidores.

1. Responsabilidade social corporativa

A RSC é um conceito que, inicialmente, remetia apenas para a responsabilidade das empresas gerarem lucro (Latapí Agudelo et al., 2019) e, foi

a partir dos anos 60 que adquiriu o significado que tem na atualidade (Allen, 2012): a responsabilidade das empresas gerarem valor compartilhado (Latapí Agudelo et al., 2019). Autores como Porter e Kramer (2011) afirmam que este valor está presente a dois níveis, económico e social, ou seja, as empresas, ao criarem valor económico, criam também valor social para as comunidades onde se encontram, ao identificar as suas necessidades.

A prática de RSC permite a criação de laços mais fortes com os *stakeholders* (Peloza & Shang, 2011), dado as crescentes exigências que os mesmos têm mostrado no que concerne à necessidade de transparência e autenticidade (Alhouthi et al., 2015). Além disso, a internet, atualmente, não permite que as empresas se escondam (Goleman, 2009) e por isso, as questões de transparência e autenticidade no que concerne à RSC e os motivos pela qual é realizada, são primordiais para que os *stakeholders* se interessem e envolvam com as empresas.

As possíveis motivações para implementação de práticas de RSC são abordadas através de três modelos: o modelo orientado para valores sociais, em que fins económicos não se encontram no primeiro plano, mas sim os valores e as recompensas emocionais; o modelo do *business case* no qual, em contraste, o principal objetivo é o lucro; e por fim, o modelo de gestão sincrética, em que as duas motivações anteriores se juntam (Berger et al., 2007). Após a análise que Berguer et.al. (2007) efetuou em vinte e seis organizações, concluiu que, ainda que não tenha sido possível quantificar as empresas por modelo que adotam, várias empresas de grande dimensão provenientes da América do Norte e Europa possuem o modelo de gestão sincrética, sendo este um modelo que tanto empresas com um modelo orientado para valores sociais e como outras com um modelo do *business case* se sentem atraídas para adotar. Ainda que, segundo o autor, seja um processo complexo, uma vez que envolve mudanças de pensamento, compromisso e mobilização dessas empresas.

2. Voluntariado Corporativo

2.1 Voluntariado

A prática de voluntariado tem ganho cada vez mais importância ao longo dos anos, sendo um “mecanismo poderoso” (Organização das Nações Unidas, 2019) e influenciador na distribuição de poder na sociedade, na medida em que possibilita que os detentores de menor poder tenham oportunidade de controlar o seu presente e, também, o seu futuro (Allen, 2012). A definição de trabalho voluntário diverge entre autores, ainda que haja similitudes no que toca ao ponto fulcral da atividade.

Segundo a norma jurídica, trabalho voluntário é o “conjunto de acções de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projectos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas.” (art.º 2.º do DL n.º 71/98, de 3 de novembro). Assim, são acções desenvolvidas desprovidas de qualquer tipo de interesse em prol de acções de apoio social.

Já no Manual de Mensuração do Trabalho Voluntário (International Labour Office, 2011) os autores definem esta prática como tempo oferecido por parte de indivíduos a outros, com exceção de indivíduos do agregado familiar, com as seguintes características: 1) não obrigatória e 2) não remunerada. Distingue-se assim, entre voluntariado formal e informal. Moreno e Yoldi (2008) consideram que o voluntariado informal engloba todas as atividades realizadas autonomamente, como ajudar um familiar ou um vizinho, enquanto o voluntariado formal abrange as atividades que são realizadas através de uma organização.

No ano de 2018, em Portugal, a taxa de voluntariado foi de 7,8% (695 000 voluntários), ou seja, 7,8% da população residente com quinze ou mais anos

participou numa atividade voluntária, em que 1,5% era voluntariado informal e 6,4% voluntariado formal (Instituto Nacional de Estatística, 2019), estando este último significativamente mais presente e no qual o VC se insere. No presente estudo não se considera o conceito de voluntariado informal uma vez que vai ser estudado o fenómeno do VC e, em função disso, a atividade de voluntariado inclui, unicamente, o voluntariado formal. De forma que, segundo Rego et al. (2017) o voluntário, no seu sentido singular, é todo o indivíduo que concede, desinteressadamente, o seu tempo livre a ações de voluntariado desenvolvidas por uma organização.

2.2 Voluntariado corporativo

O VC é uma das práticas que as empresas utilizam para demonstrar a sua RSC (Lee & Higgins, 2001) e, desta forma, é uma força que, em constante mudança, tenta responder às necessidades da comunidade, da empresa e dos voluntários (Allen, 2012). Segundo Goldberg (2001), o VC é “um conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento dos seus funcionários em atividades voluntárias na comunidade” (p.21). Em suma, é uma prática em que a empresa promove que os seus trabalhadores ofereçam, de uma forma gratuita, o seu tempo e conhecimentos a uma organização que tenha essa necessidade.

Numa perspetiva histórica, esta prática iniciou-se por volta dos anos 70 do século XX, nos Estados Unidos da América, sendo nessa altura que se mostrou como um “fenómeno definível” (Allen, 2003). Está progressivamente mais presente e desenvolvida, o que resulta na sua adoção por parte de organizações de todos os tamanhos e na criação de um impacto significativamente positivo nas comunidades (Goldberg, 2001). Ao longo dos anos 90 do século passado, o VC começou a ser utilizado para fortalecimento das relações entre trabalhadores e

aumentar o trabalho em equipa (The Allen Consulting Group, 2007), dito de outro modo, como uma ferramenta de recursos humanos.

A nível europeu, é um fenómeno bem mais recente, predominando a variedade de abordagens (Schlenkhoff-Hus, 2018). Para além do seu desenvolvimento se dar a par com a evolução e reconhecimento do conceito de RSC (Comissão Europeia, 2014), o VC inclui-se como uma prática deste tipo de responsabilidade (Cycyota et al., 2016; Serapioni et al., 2013), logo, apresenta-se como mecanismo de demonstração desta responsabilidade.

Um estudo realizado pela Comissão Europeia, em 2014, chegou a resultados bastante elucidativos relativamente à duração e tipos de atividade de VC realizadas. A maioria é realizada em menos de um ano (20%) e entre um e três anos (33%). O “dia do voluntariado” e o voluntariado com base em habilidades mostram-se como os tipos de atividade mais realizadas. O “dia do voluntariado” é um dia implementado, principalmente, por empresas de maior dimensão, no qual se aloca um dia específico para realização de atividades de VC, de forma a que a maioria dos seus trabalhadores participe e para que se sinta mais motivada, promovendo o *team building*. No voluntariado com base em habilidades, o voluntário oferece perícia e conhecimento à comunidade: por exemplo, um contabilista dá, de forma gratuita, conselhos financeiros a uma organização.

No contexto nacional, o VC ainda está pouco explorado, com um reduzido número de empresas a realizar ações deste tipo (Santos, 2005; Serapioni et al., 2013). Realiza-se através de parcerias entre as empresas e diversas organizações. Para além disso, assume uma posição com dominância de carácter pontual (um dia por ano) e permanece quase inexistente nas áreas de ciência/tecnologia, desporto e arte/cultura e, onde os principais beneficiários são crianças/jovens e portadores de deficiência. A intervenção é, ainda, quase na sua totalidade, a nível de ações de apoio social como campanhas de recolha de fundos (Santos, 2005), correspondendo à realidade europeia. Conforme Visser (2008), estas diferenças

entre realidades partem de dez razões: tradição cultural, reforma política, prioridades socioeconômicas, lacunas na governação, resposta a crises, acesso ao mercado, normalização internacional, incentivos de investimento, ativismo das partes interessadas e cadeia de abastecimento.¹

O VC é uma prática que se desenvolve, maioritariamente, a nível local (Allen, 2012) e que cria posições vantajosas para todos os envolvidos: sendo favorável para a comunidade, favorável para quem se voluntaria e ainda, favorável para a própria empresa (Santos, 2005). Nas tabelas 1, 2 e 3 identificam-se os benefícios do VC reconhecidos por vários autores.

A criação das tabelas seguintes teve como objetivo facilitar a compreensão dos benefícios do VC a três níveis: da comunidade (Tabela 1), dos voluntários (Tabela 2) e da empresa (Tabela 3).

TABELA 1:

Benefícios do voluntariado corporativo: a nível da comunidade

A nível da comunidade	
Benefícios do VC	Fonte
Acesso a trabalhadores com experiência e habilidades	Allen (2003), Santos (2005), The Allen Consulting Group (2007)
Maior interação e tolerância entre indivíduos	Santos (2005)
Recursos monetários	Allen (2003)
Transmissão do sentido de responsabilidade e normas sociais	Santos (2005)
Diminuição e melhoramento de divergências na comunidade	Santos (2005)

Fonte: elaboração própria

¹ Causas dadas pelo autor relativamente à prática de RSC, onde se insere o VC.

TABELA 2:**Benefícios do voluntariado corporativo: a nível dos voluntários**

A nível dos voluntários	
Benefícios do VC	Fonte
Oportunidade de adquirir novas competências	Allen (2003), Cicyota et al., (2016), Santos (2005)
Concretização psicológica	Allen (2003), Cicyota et al., (2016), Santos (2005)
Possibilidade de testar novos cargos	Allen (2003)
Aumento de produtividade	Cicyota et al. (2016)

Fonte: elaboração própria

TABELA 3:**Benefícios do voluntariado corporativo: a nível da empresa**

A nível da empresa	
Benefícios do VC	Fonte
Melhoria da imagem e reputação	Allen (2003), Cicyota et al., (2016), Santos (2005)
Atração e retenção de trabalhadores	Cicyota et al., (2016), Santos (2005), The Allen Consulting Group (2007)
Fortificação do relacionamento com os <i>stakeholders</i>	Allen (2003), Cicyota et al. (2016)
Melhoria da cultura organizacional	Cicyota et al., (2016), Santos (2005), The Allen Consulting Group (2007)

Fonte: elaboração própria

O VC tem um impacto positivo, tanto nos trabalhadores, através de concretização psicológica e oportunidade de desenvolver novas competências (Tabela 2) como nas organizações apoiadas, uma vez que estas adquirem o acesso a recursos e serviços sem qualquer custo (Tabela 1), permitindo a resolução de problemas tanto a nível de gestão como da organização em geral (Moreno & Yoldi, 2008). O VC detém, igualmente, uma vertente estratégica, no que toca à reputação e à imagem das empresas (Tabela 3), sendo um dos aspetos que vai ser aprofundado neste estudo.

Não obstante, é uma prática que apresenta barreiras para a sua implementação, como a falta de tempo por parte das empresas e a diminuta cultura de voluntariado das empresas (Santos, 2005). Esta reduzida cultura de VC em Portugal, deve-se a múltiplos fatores: o povo português prioriza a família, estando o apoio a familiares anexo ao voluntariado informal; as organizações não governamentais têm problemas estruturais, pouca autonomia e mobilidade e, igualmente, o terceiro setor ser muito focado em serviços sociais de apoio familiar, o que requer uma elevada profissionalização (Serapioni et al., 2013). Esta questão da diminuta cultura do VC é visível num estudo realizado pelo Instituto Nacional de Estatística que revela que, em 2018, Portugal foi o terceiro país da União Europeia com menor taxa de prática de voluntariado formal (6,5%).

Ainda que autores como Allen (2012) defendam que não existe uma forma quantitativa de mensuração desta prática que permita a sua comparação e análise do seu desenvolvimento ao longo do tempo, é, também, expressa a necessidade de criação de um modelo de mensuração deste tipo de voluntariado, uma vez que é uma atividade que cria valor económico. Em 2011, criou-se o Manual De Mensuração De Trabalho Voluntário, pela Organização Internacional do Trabalho, com o intuito de permitir a sua mensuração, através do preenchimento de inquéritos específicos.

Esta necessidade nasce após se constatar que o voluntariado contribui, efetivamente, para a atividade económica, na medida em que é um fator considerado na medição do Produto Interno Bruto do país. O Instituto Nacional de Estatística, em 2018, publicou um estudo que indica que a valorização do trabalho voluntário desse ano é semelhante a uma retribuição mínima mensal garantida (o salário mínimo nacional), a um salário “por ocupação” e a um salário de “apoio social”, correspondente a 0,4%, 0,7% e 0,8%, respetivamente, do Produto Interno Bruto nacional. Deste modo, esta atividade é considerada pelo ILO (2011) trabalho (ainda que não pago e não obrigatório), uma vez que envolve a produção de um bem e/ou serviço.

Efetivamente, a variedade e diferença de tamanho e área de negócio entre empresas é tão elevada que a implementação da prática de VC é altamente situacional, o que levou Ken Allen (2012) a concluir, em *The big tent*, que não existe a “melhor forma” de o fazer.

Desta forma e segundo Weber (1978), as ações sociais podem ser diferentes tipologias, entre as quais e que vão ser estudadas na presente investigação, as ações racionais com relação a valores, ou seja, em que as empresas implementam VC com base uma motivação social ou ações racionais com relação a fins, onde o lucro é o objetivo final a atingir. Assim, e devido às lacunas na literatura existente relativamente às verdadeiras intenções das empresas na implementação desta prática, formularam-se as seguintes questões de investigação:

- 1) Será o voluntariado corporativo mais uma forma de responsabilidade corporativa meramente focada num fenómeno conhecido como marketing de causa social?
- 2) Estarão as empresas a usar as organizações sem fins lucrativos, com preocupações sociais, para fins meramente económicos?

No capítulo seguinte apresentamos as escolhas metodológicas que consideramos mais adequadas para recolher informação que nos permita responder às questões de investigação formuladas.

Capítulo 2

Procedimentos metodológicos

No presente capítulo descreve-se e fundamenta-se as escolhas metodológicas mais adequadas para atingir os objetivos definidos e encontrar respostas para as questões de investigação formuladas. Seguiu-se uma orientação qualitativa, através do estudo de caso. Recorreu-se à entrevista semiestruturada como instrumento de recolha de dados a uma amostra de um total de treze entrevistas.

1. Estudo de caso

O estudo de caso foi o método escolhido para o desenvolvimento deste trabalho, uma vez que é o método adequado para analisar fenómenos atuais que se encontram numa conjuntura de vida real (Yin, 2009), como acontece neste estudo e sendo esse fenómeno o VC. É um método que permite deter uma vasta perceção do fenómeno que se pretende estudar (Greenwood & Nunes, 1965) e que permite ao investigador não ter influência sobre os factos (Yin, 2009). Tratando-se de uma investigação com uma duração de seis meses, o estudo de caso revelou-se como o método mais apropriado segundo Bell (2010), dado ser uma investigação realizada num curto espaço de tempo.

2. Instrumentos de Recolha de dados

2.1 Instrumento qualitativo – Entrevista Semiestruturada

No sentido de recolher os dados das diferentes organizações, recorreu-se à realização de entrevistas semiestruturadas. A entrevista é um dos instrumentos de recolha de dados mais utilizado em estudos de caso (Bell, 2010), uma vez que ao permitir a comunicação direta entre o entrevistador e o entrevistado, fornece uma informação profunda e rica (Quivy & Campenhoudt, 1998). A entrevista também tem a característica de ser adaptável (Bell, 2010). Desta forma, a escolha da entrevista com tipologia semiestruturada possibilita colocar perguntas previamente definidas e, ao mesmo tempo, dar abertura ao entrevistado para falar abertamente (Quivy & Campenhoudt, 1998), sendo por isso, uma tipologia de entrevista que apresenta uma estrutura para que todas as informações principais sejam questionadas, mas também dá liberdade, tanto ao entrevistador como ao entrevistado, para criar um diálogo mais espontâneo e fazer algum desvio que seja considerado relevante ao longo da entrevista.

No entanto, é um tipo de pesquisa que traz algumas limitações, como a parcialidade e a subjetividade (Quivy & Campenhoudt, 1998), sendo crucial evitar estas características aquando da realização e posterior análise da entrevista. A questão da parcialidade está relacionada com o facto do entrevistador, ser um ser humano e, principalmente, tendo uma opinião forte sobre o assunto que está a investigar, poder, de alguma forma, influenciar a resposta do entrevistado, inclusive com o ênfase e tom de voz aquando da realização das perguntas (Quivy & Campenhoudt, 1998). A subjetividade assenta na questão da interpretação do conteúdo das entrevistas e do modo como o investigador compreende o discurso do entrevistado. Contudo, o correto delineamento das categorias de análise, realizado posteriormente no presente

capítulo, permite que esta característica não se torne numa limitação (Bardin, 2011). Assim, a adoção de uma análise metódica e exaustiva dos dados controla a ocorrência destas características.

Neste caso, pretende-se compreender, através de uma conversa com os seus representantes, se as empresas possuem, verdadeiramente, preocupações sociais, ou se realizam voluntariado apenas para concretizar fins económicos. Por outras palavras, aquilo que se pretende investigar são as razões e motivações para a ação de voluntariado: será uma ação social motivada por valores ou por fins? Assim, esta investigação tem como objetivo responder a estas questões:

1) Será o voluntariado corporativo mais uma forma de responsabilidade corporativa meramente focada num fenómeno conhecido como marketing de causa social?

2) Estarão as empresas a usar as organizações sem fins lucrativos, com preocupações sociais, para fins meramente económicos?

A partir da resposta a estas questões, poderemos procurar perceber como é que estas ações se repercutem nas organizações da economia solidária, dado o seu cariz pontual e de curto prazo. Além disso, e tratando-se de ações estratégicas das empresas, pretende-se discutir estas questões à luz dos contributos de áreas do saber como o Marketing e a Comunicação.

Desta forma, foi criado um guião² de entrevista constituído por dezasseis perguntas, cujo intuito consistiu em conhecer as práticas de VC das diferentes organizações e conseguir responder às questões de investigação formuladas. As entrevistas foram realizadas com responsáveis pela prática de VC das respetivas organizações. Saliente-se que, em, em algumas destas organizações, o VC está inserido no departamento de Responsabilidade Social Corporativa e, noutras, no departamento de Recursos Humanos.

² Apêndice I

O primeiro contacto com os entrevistados foi realizado via *email*, no qual se solicitou a colaboração da organização para uma breve entrevista *online* e onde se apresentou todo o contexto da investigação, bem como os objetivos definidos. Após a aceitação da entrevista, enviou-se uma Declaração de Consentimento Informado³ que todos os entrevistados assinaram, na qual se informa que o conteúdo da entrevista é utilizado para fins exclusivamente académicos, que o anonimato será mantido e, de igual modo, se declara que o entrevistado autoriza a gravação da entrevista, para que, posteriormente, fosse possível a realização da sua transcrição. Esta transcrição apresenta-se crítica para o desenvolvimento da investigação, uma vez que permite uma análise rigorosa e minuciosa do discurso do entrevistado. Desta forma, as organizações serão representadas por números.

As entrevistas foram realizadas entre 18 de novembro de 2021 e 23 de fevereiro de 2022, conforme o seguinte processo: 1) solicitação de participação na entrevista, 2) agendamento e envio da Declaração de Consentimento Informado, 3) realização da entrevista com recurso a um gravador e 4) transcrição da entrevista.

3. Construção da Amostra

Tendo em conta os objetivos definidos, iniciou-se a construção da amostra que, em métodos qualitativos, se realiza antes da recolha dos dados (Flick et al., 2004). A construção da amostra iniciou-se pela pesquisa de organizações que, a nível nacional, implementassem a prática de VC nas suas políticas de RSC e de sustentabilidade. Deste modo, as organizações que apresentam essa informação publicamente no seu *website* e/ou relatório de RSC/sustentabilidade foram selecionadas. Consultou-se, igualmente, a lista de empresas que participaram no

³ Anexo I

projeto Giro 2.0 organizado pela GRACE – Empresas Responsáveis⁴, um projeto de promoção de VC em que os trabalhadores das empresas associadas participam e realizam ações de VC em organizações de economia social.

Conseqüentemente, conseguiu-se uma heterogeneidade de organizações, estando presentes diferentes tipos de organização e diversos setores e também, desiguais fases de estruturação na implementação de VC, sendo que umas organizações possuem um programa estruturado e outras apenas iniciativas pontuais. Esta diferença recai na recorrência das iniciativas, ou seja, organizações com um programa estruturado implementado trabalham de uma forma regular com organizações parceiras e fazem a avaliação e reajuste do programa de uma forma contínua. Por outro lado, a prática de iniciativas pontuais caracteriza-se pela concretização de atividades isoladas, sem continuidade, como por exemplo, a realização uma angariação de alimentos ou de fundos numa época específica do ano.

Solicitou-se a colaboração de um total de vinte e três organizações. Num primeiro contacto, responderam afirmativamente dez organizações, não obtendo resposta das restantes treze. Posteriormente, encetou-se um segundo contacto com as organizações que não responderam à primeira solicitação, sendo o resultado desse esforço mais três organizações que integram a amostra, perfazendo, assim, um total de treze organizações (Tabela 4) que aceitaram participar nesta investigação. Com efeito, as treze organizações estão divididas em: nove empresas, três fundações e uma associação sem fins lucrativos. Neste segundo contacto, uma organização respondeu negativamente, dada a análise interna que estão a realizar ao seu programa de voluntariado. De realçar que organização 9, por sua preferência, participou através de resposta por escrito às perguntas do guião elaborado, remetendo a resposta via *email*.

⁴ “Associação empresarial de utilidade pública, sem fins lucrativos, que atua nas áreas da Responsabilidade Social e Sustentabilidade.” <https://grace.pt/quem-somos/> Consultado em 26 de janeiro de 2022

TABELA 4:**Caracterização da amostra por setor de atividade⁵ e designação de negócio⁶**

Organização	Setor de Atividade	Designação
1	Seguros	Fundação
2	Saúde	Empresa
3	Comércio	Empresa
4	Energia	Empresa
5	Engenharia e Construção, Ambiente e Serviços, Concessões de Transportes, Energia e Mineração	Fundação
6	Financeiro	Empresa
7	Financeiro /Acionista	Empresa
8	Financeiro	Associação
9	Retalho, Serviços Financeiros, Tecnologia, Centros Comerciais e Telecomunicações	Empresa
10	Gestão integrada de serviços, Restauração, Representações e Logística, Prestação de serviços	Empresa
11	Serviços jurídicos	Fundação
12	Serviços de consultoria e auditoria	Empresa
13	Distribuição comercial	Empresa

Fonte: elaboração própria

⁵ No caso das fundações e da associação está identificado o setor de atividade da empresa a que lhe está associado.

⁶ No apêndice III encontra-se a tabela de caracterização das organizações que não participaram, por setor de atividade e designação de negócio.

4. Análise de Conteúdo

A duração das entrevistas foi, em média, de trinta e nove minutos, sendo que a mais rápida contou com vinte e um minutos (organização 6) e a mais demorada com setenta e um minutos (organização 8). Após a realização das entrevistas, efetuou-se a respetiva transcrição. Primeiramente, procedeu-se à eliminação das incorreções gramaticais que se encontravam mais perceptíveis. Depois, registaram-se as pausas de discurso: / pausa breve, // pausa média e /// pausa longa e também, dos diferentes tipos de entoação: interrogação (?), exclamação (!) ou suspensão (...). Caso estas anotações não estejam presentes, trata-se de uma entoação declarativa ou assertiva.

Após este processo de transcrição e de uma leitura cuidada de forma a intercepar palavras e informação que se repetem, passou-se à análise dos dados recolhidos, uma vez que segundo Quivy e Campenhoudt (1998), a utilização de entrevistas está associada a um método de análise de conteúdo.

Esta análise tem em consideração o conteúdo do que o entrevistado respondeu, de forma a compreender o que está por detrás das suas palavras, ou seja, a mensagem passada (Bardin, 2011). Este tipo de análise permite uma apresentação objetiva do conteúdo das entrevistas através da codificação e distribuição por categorias (Amado, 2014). Deste modo, conta com uma primeira pré-análise, onde se faz a organização dos dados; uma segunda fase, onde o material é analisado; e, por último, uma terceira fase, onde é realizado o tratamento e interpretação dos dados (Bardin, 2011), através da observação de características que se repetem.

A etapa de categorização é fulcral, na medida em que transforma os dados brutos numa “representação simplificada” dos mesmos e é a partir da interpretação destes dados reorganizados que se formulam as respostas às questões de investigação (Bardin, 2011). Assim, a categorização representa uma

etapa fundamental no sentido que determina o ponto de partida para posterior análise dos dados obtidos nas entrevistas.

A construção das categorias de análise foi realizada tendo em consideração os objetivos definidos que se espelham no guião de entrevista. Desta forma, a análise de conteúdo das entrevistas foi realizada através das seguintes categorias:

1. Caracterização das práticas de VC – que focaliza a tipologia, a duração e a recorrência e a adesão dos trabalhadores ao VC;
2. Motivações para as práticas de VC – de três diferentes espectros: social, laboral e económico;
3. Limitações à prática de VC – que salienta as desvantagens para a organização e as dificuldades para a implementação do VC.

Através das categorias definidas, procedeu-se a uma análise aprofundada e exaustiva das respostas dadas pelos entrevistados. Ou seja, realizou-se a interpretação do discurso dos entrevistados, sempre com uma base teórica presente. Nos Apêndices II e III encontram-se, para consulta, as entrevistas transcritas, bem como as tabelas de análise de conteúdo.

Os dados recolhidos e analisados são apresentados e discutidos no capítulo seguinte.

Capítulo 3

Análise e discussão de resultados

Após apresentar a metodologia adotada, procede-se agora à análise e discussão dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas. Estes resultados vão, primeiramente, dar a conhecer o tipo de VC que as organizações executam, bem como a duração e recorrência das ações e a adesão dos trabalhadores a esta prática. Em seguida, a análise permitirá dar a conhecer as motivações para a implementação do VC e elucidar-nos para o que serão as respostas às perguntas de investigação. Finalmente, irá também ser possível entender as limitações vividas por estas organizações no que toca à concretização da prática de VC.

Todavia, é importante referir que estas ações são descritas num contexto tanto pré-pandemia de COVID-19 como pós-pandemia, sendo que no ano de 2020 e parte de 2021 a maior parte das organizações desta amostra não realizou atividades devido ao cumprimento dos confinamentos obrigatórios e por razões de segurança, com exceção de algumas atividades à distância.

1. Análise dos resultados obtidos através das entrevistas

1.1. Caracterização do voluntariado corporativo

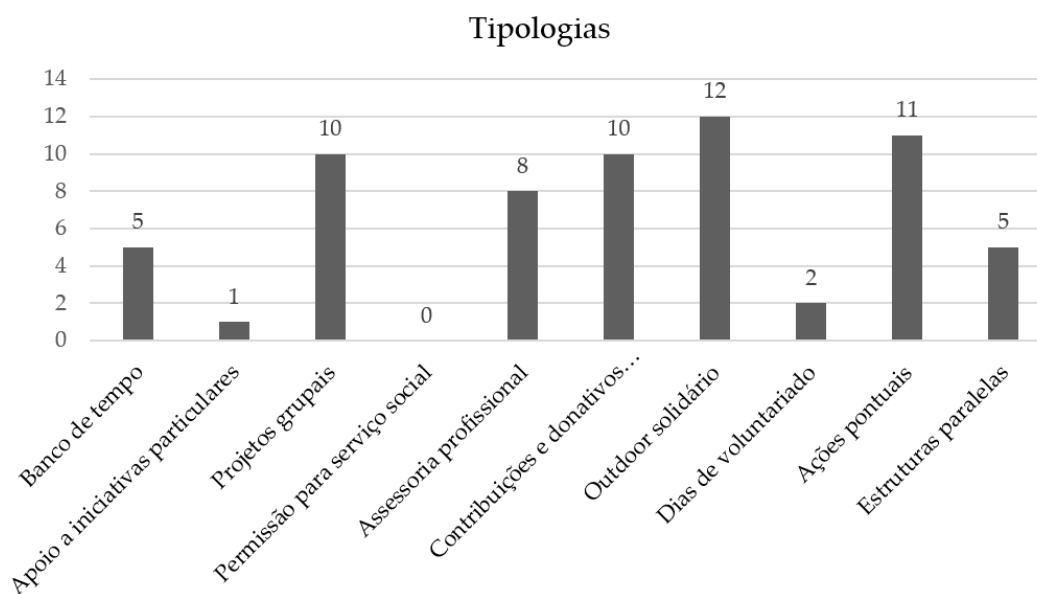
1.1.1. Tipologia das ações de voluntariado corporativo

Pretendeu-se, inicialmente, conhecer as atividades de VC que as organizações realizam, tendo sido feito um agrupamento por tipologia⁷, o domínio de intervenção e público-alvo, disponível para consulta no apêndice III.

Seguidamente, para melhor compreender a distribuição e relevância destas características na totalidade da amostra, construíram-se gráficos nos quais estão representados: as tipologias (Figura 1), os domínios de intervenção (Figura 2) e os públicos-alvo (Figura 3).

FIGURA 1:

Tipologias do voluntariado corporativo



Fonte: adaptado de Santos, 2005

Ao nível do tipo de ações implementadas (Figura 1), ainda que esta divisão seja feita, é importante realçar que muitas das ações abrangem várias tipologias, podendo, por exemplo, uma ação ser um projeto grupal em formato de *outdoor* solidário.

⁷ De acordo com o manual “ABC do Voluntariado” por Santos (2005).

Desta forma, a tipologia implementada por quase a totalidade das organizações em estudo são as ações de *outdoor* solidário em que os trabalhadores, num formato *outdoor*, realizam tarefas de, por exemplo, limpeza de praias, pintura de paredes e até mesmo, formação em escolas. Estas ações também são utilizadas por algumas organizações, para a concretização de *team building*, ou seja, como uma forma de fortalecer as relações entre os trabalhadores, resultando numa melhoria de clima organizacional e de espírito de equipa (Santos, 2005). Por exemplo, a organização 1 realiza esta tipologia de “ações de voluntariado em equipas” e o entrevistado elucida que “(...) Normalmente, o *team building* solidário tem muito a ver com tarefas de mão-à-obra, ou seja, por exemplo, pintar paredes, recuperar uma casa, ir na horta (...)”.

Além do *outdoor* solidário são muito frequentes, as ações pontuais, os projetos grupais e as contribuições e donativos económicos, materiais e outros. De realçar que estes projetos grupais ao se tratarem na mobilização de trabalhadores de diferentes departamentos e hierarquias para uma ação específica de intervenção na comunidade, abrangem as ações de *team building* anteriormente referidas.

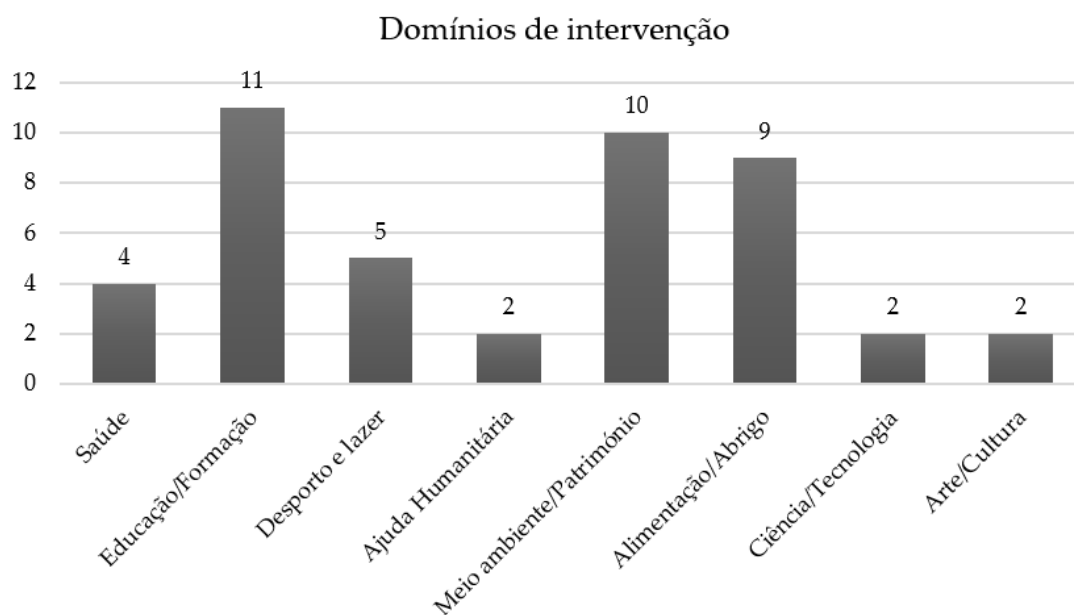
A assessoria profissional é implementada por oito das organizações é a tipologia através da qual o apoio realizado se concretiza na partilha de conhecimento e competências que, de outra forma, as organizações apoiadas não teriam condições de obter como apoio jurídico, tecnológico e formação. Trata-se de uma tipologia de VC que é implementado, mais comumente, por empresas de serviços jurídicos, de consultoria e de tecnologia (Santos, 2005), o que vai ao encontro da prática da maioria das organizações da amostra que implementam esta tipologia. A assessoria profissional foi denominada pelos entrevistados como “voluntariado de competências”, revelando-se uma tipologia muito presente no meio empresarial, dada a preferência dos trabalhadores por esta tipologia de VC:

“(...) uma das coisas que nós mais gostamos de fazer do ponto de vista do voluntariado é o voluntariado de competências (...)”

(Organização 12)

FIGURA 2:

Domínios de intervenção do voluntariado corporativo

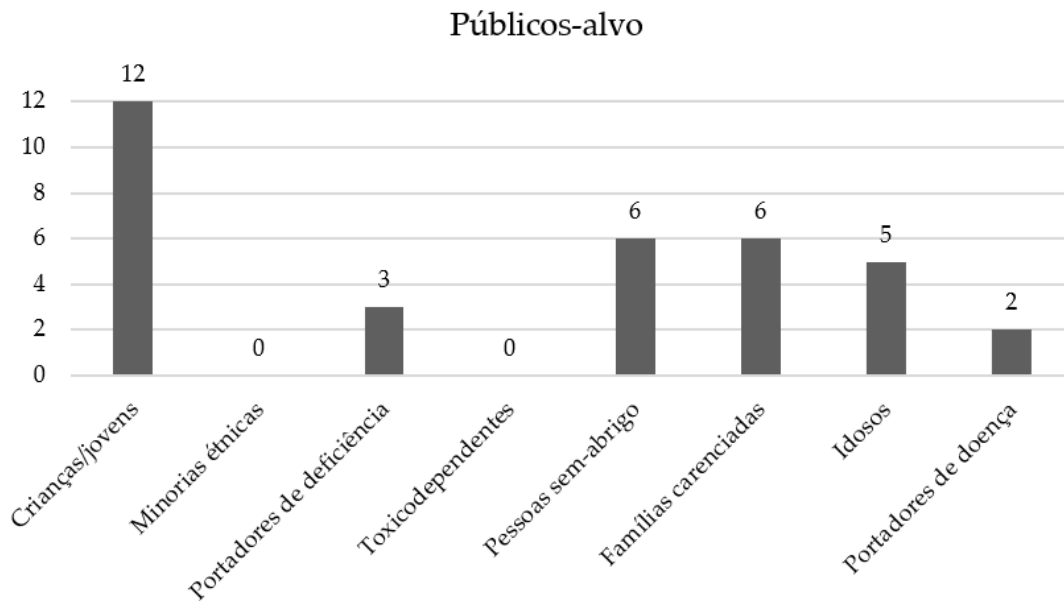


Fonte: adaptado de Santos, 2005

Ao nível dos domínios de intervenção (Figura 2), é possível diferenciar os três com maior presença, sendo a educação/formação, meio ambiente/património e a alimentação/abrigo, contando com um grande número de organizações da amostra a intervir em ações destes domínios. No entanto, a ajuda humanitária, a ciência/tecnologia e a arte/cultura apresentam-se como os domínios com menor expressividade, o que vai ao encontro, com a exceção da ajuda humanitária, aos resultados do estudo realizado por Santos (2005), a nível nacional.

FIGURA 3:

Públicos-alvo do voluntariado corporativo



Fonte: adaptado de Santos, 2005

Relativamente aos públicos-alvo (Figura 3), ainda que as organizações orientem estas ações para mais de um público-alvo, o que mais se destaca em quase a totalidade das organizações em estudo são as crianças/jovens, indo ao encontro do que acontece a nível nacional, de acordo com o estudo de Santos (2005). Com menor destaque, seguem-se os sem-abrigo e as famílias carentiadas, sendo que nenhuma organização destina as suas ações a minorias étnicas e toxicodependentes.

1.1.2. Duração e recorrência das ações de voluntariado corporativo

Geralmente, estas organizações realizam as ações em horário laboral e estas ações variam bastante, tanto em recorrência como em duração. Verifica-se um

maior número de organizações que implementam ações recorrentes (sete organizações) comparativamente às que organizam ações pontualmente (três organizações). Não obstante, três organizações realizam ambas, ou seja, possuem um programa ou uma ação principal recorrente e que complementam com outras ações isoladas, como é o caso da organização 5:

“(...) há uma subdivisão entre projetos e programas. Os projetos são aquilo que fazemos em parceria e que tem maior durabilidade, portanto são plurianuais. Os apoios são, alguns deles embora repetidos ao longo dos anos, visão dar resposta a pedidos que nos são dirigidos pelas instituições da economia social.”

(Organização 5)

Como vemos, este entrevistado efetua uma divisão entre a recorrência dos projetos dos programas e revela que os projetos são plurianuais e os programas podem também ser repetidos ao longo dos anos, apesar de serem um mecanismo de resposta mais pontual a pedidos específicos. Estes pedidos são provenientes da comunidade (tal verificou-se não só na organização 5, mas também na organização 6), o que parece indiciar a falta de uma atitude proativa de intervenção social estruturada a nível de enquadramento de regulamentação na comunidade onde se inserem (Santos, 2005). A organização 7 também possui estas duas vertentes: “o apoio direto às catorze instituições é durante o período do ano letivo das crianças”, e em que outras ações que implementam “são pontuais”.

A duração mostra-se como uma característica muito difícil de quantificar para todos os entrevistados, visto que o tempo dedicado é ajustado a cada ação. Por um lado, a organização 4, que tem um programa estruturado, refere que “podemos ter uma duração de quatro ou oito horas que eu se calhar vou passar o dia a fazer uma limpeza de praia ou uma manhã ou vou plantar árvores, até projetos de cinquenta horas em que eu vou, por exemplo, dar aulas” e a

organização 6, que realiza ações pontuais refere que as ações têm a duração “de algumas horas”.

Esta informação não vai ao encontro dos resultados do estudo nacional efetuado por Santos (2005), em que, no estudo, as empresas cedem um dia por ano para ações de VC. Deste modo, verifica-se uma evolução das organizações em prestar um apoio mais sistemático às organizações parceiras, em que permitem a realização do VC dentro do horário de trabalho e, ainda que pontualmente, realizam mais do que uma ação por ano.

1.1.3. Adesão dos trabalhadores ao voluntariado corporativo

Quanto à adesão dos trabalhadores, é perceptível uma grande diferença entre as organizações. É possível verificar uma adesão muito elevada em três das organizações, destacando-se a adesão na organização 4, em que o entrevistado compara a proporção de voluntários da organização com a média nacional: “Tendo em conta que a média nacional em Portugal é 1 em cada 10 portugueses são voluntários, nós podemos dizer que 2 em cada 10 são voluntários através da empresa e acho que é bastante bom.”, o que revela uma adesão expressiva dos trabalhadores desta organização às ações de VC.

Além destas, três organizações apresentam uma adesão que se pode considerar muito boa, tendo em conta as vagas que têm disponíveis nas ações, como é o caso da organização 10, que tem o “compromisso de, a Norte, termos três colaboradores e a Sul, termos quatro colaboradores, e temos sempre conseguido atingir” e a organização 11 que tinha “trinta vagas e tivemos trinta e quatro inscrições”.

Por outro lado, há três organizações que apresentam pouca ou nenhuma adesão dos trabalhadores ao VC, sendo que, segundo o entrevistado da

organização 6 “as pessoas não aderem”, principalmente em contexto pós-pandemia. Esta falta de adesão pode explicar-se por questões como falta de apoio das chefias. Estas questões serão abordadas, posteriormente, na análise das limitações à prática de VC.

Relativamente às restantes organizações, a adesão varia. O entrevistado da organização 1 refere que a adesão “tem vindo a crescer”, ao passo que dois outros entrevistados se referem à adesão como satisfatória e a organização 9 não respondeu objetivamente, apenas referindo que há o apoio e incentivo das chefias para que os seus trabalhadores participem, sendo que se apresenta como um “fator determinante para impactar positivamente as taxas de participação”.

1.2. Motivações para as práticas de voluntariado corporativo

Dado que se pretende compreender quais as motivações que estão por detrás da implementação e prática do VC por parte das empresas, a análise das motivações⁸ nas perspetivas social, laboral e económica é o que nos vai permitir atingir o objetivo definido e é nisso que nos focamos neste ponto.

1.2.1. Motivações Sociais

Verifica-se através do discurso dos entrevistados que todas as organizações em análise apresentam uma preocupação social e em terem um papel ativo na

⁸ No Apêndice III estão disponíveis para consulta as tabelas de análise individuais do discurso dos entrevistados.

comunidade em que se inserem implementando, para isso, políticas de RSC e de sustentabilidade. Assim, o VC demonstra ser uma das vertentes de aplicação desta responsabilidade:

“As empresas que se dizem responsáveis e socialmente responsáveis têm que criar ou devem criar, mecanismos de resposta à comunidade e esses mecanismos podem surgir em vários formatos, em parcerias com instituições, em donativos a instituições, iniciativas em que doem bens à comunidade e por aí fora. Outra das valências dos mecanismos de resposta é através do voluntariado corporativo (...)”
(Organização 2)

O entrevistado da organização 5 entende que, mais do que uma preocupação, sere socialmente responsável é um dever das empresas:

“Uma empresa existe para produzir um bem e um serviço e obter lucro com isso para se manter no mercado, mas é aqui que entra a responsabilidade social, é quando as empresas percebem que não estão na sociedade só para fazer isto, mas que podem beneficiar a comunidade de outras formas.”
(Organização 5)

No discurso do entrevistado da organização 7 distingue-se uma motivação social interna cujo “objetivo principal do programa que implementa é promover, dentro do grupo, a atitude de ajudar os outros, através do trabalho voluntário”, isto é, o programa de voluntariado foi criado com este objetivo primário de tornar os seus trabalhadores melhores cidadãos. Também a organização 5 revela esta motivação social interna de “despertar o sentimento de cidadania” dos seus trabalhadores.

Destaca-se o discurso do entrevistado da organização 8, que revela que a sua organização, para além da necessidade de ser vista como socialmente responsável, demonstra uma preocupação social intrínseca na sua cultura

organizacional, no sentido de apoiar as comunidades, uma vez que ao se tratar de uma entidade de terceiro setor, tem como um dos princípios orientadores “o primado das pessoas e dos objetivos sociais” (art.º 5.º do DL nº 13/2013, de 8 de maio). Por outras palavras, luta por questões como a igualdade, coesão social, justiça e responsabilidade social e, nessa medida, o entrevistado faz esta ressalva de que a vontade de ajudar faz parte da génese e filosofia da entidade. E, por isso, apresenta motivações exclusivamente sociais:

“No âmbito da responsabilidade social daquilo que nós somos, obrigatoriamente e sendo uma instituição da área social (...) isto é algo que está na nossa génese enquanto instituição, enquanto pessoas. (...) Isto é algo que está dentro da nossa maneira de estar e de ser. Não foi algo como algumas empresas de agora vamos ter porque dá visibilidade e aparecemos na televisão. Não é nada disso, não é isso a nossa preocupação. (...) os gestores querem ver no voluntariado uma compensação do investimento feito. Portanto, querem retorno, querem visibilidade. Nós não trabalhamos neste contexto.”

(Organização 8)

Esta motivação para apoiar e retribuir à comunidade está também presente no discurso do entrevistado da organização 4, sendo que este refere o “efeito multiplicador” que o VC desperta em todos os envolvidos, como é o caso dos benefícios e impacto positivo que traz para a comunidade, para os voluntários e para a própria organização. A mesma preocupação é visível no discurso do entrevistado da organização 10, que reforça este interesse em desempenhar “um papel justo, ativo na parte da sociedade civil.”

De modo geral, verifica-se a existência de uma motivação social de ajuda para com as organizações parceiras e para com a comunidade e, também, a vontade de estas organizações se posicionarem como socialmente responsáveis, utilizando o voluntariado como um dos veículos de promoção dessa RSC.

1.2.2. Motivações Laborais

Estando perante atividades realizadas, maioritariamente, em horário laboral, o VC acaba por ser encarado, por algumas destas organizações, como uma ferramenta de atração e retenção de trabalhadores. Da amostra, onze organizações reconhecem no VC uma ferramenta de recursos humanos, ainda que para algumas, tal seja um efeito colateral, isto é, não realizam as ações com o intuito de serem uma ferramenta de recursos humanos, mas admitem que esses benefícios acabam por surgir com a implementação de ações de VC. Desta forma, o VC é uma prática que contribui para a motivação dos trabalhadores, orgulho de pertencer à organização e aquisição de novos talentos:

“hoje em dia os colaboradores e as novas gerações procuram trabalhar em empresas que se preocupam com o ambiente, com o planeta e com as pessoas, por isso nós temos muito esta noção que até agora era um *nice to have* ter estas oportunidades, a partir de agora é um *must have*.”

(Organização 11)

O entrevistado da organização 1 refere que as ações de *team building* que a organização promove existem, efetivamente, para “fortalecer o espírito de equipa e fazer com que as pessoas sintam que dão à comunidade”, isto é, o entrevistado reconhece que esta tipologia de ações é uma ferramenta de recursos humanos para que depois os trabalhadores em contexto laboral “mais facilmente também vão lidar entre si nas ações de trabalho que têm que fazer”. O entrevistado da organização 2, ainda que refira que as ações da sua organização não são de *team building*, reconhece esses benefícios, mencionando que “há muita gente que não se conhece e passa a conhecer, muitas pessoas das mesmas equipas que resolvem

participar em conjunto e de facto se unem ali numa missão” e que, de facto, é uma prática que “em termos de retenção, pode funcionar”.

A questão do *team building* é também abordada pelo entrevistado da organização 8, que rejeita por completo a implementação deste tipo de ações, uma vez que defendem “ao máximo que isto sejam mesmo causas”:

“Quantas vezes tenho aqui discussões em que digo que isto é *team building*, não vamos fazer isso. Quando percebem que há causas, são os primeiros a dizer que não querem nada de *team building*.”

(Organização 8)

Observa-se, ainda, em duas organizações, uma outra vertente para o desenvolvimento de atividades de VC. O entrevistado da organização 4 refere que os trabalhadores consideram “que desenvolveram competências” e também a organização 9 menciona que “permite ao colaborador desenvolver competências que lhe serão úteis no desempenho da sua atividade”. Desta forma, podemos afirmar que estamos perante uma instrumentalização do voluntariado, dado que atividades que deveriam ser levadas a cabo de forma desinteressada e com motivações exclusivamente sociais, são utilizadas como ferramentas de desenvolvimento de competências para a profissão (Rego et al., 2017). Naturalmente, o VC está a ser praticado para evolução na carreira profissional.

1.2.3. Motivações Económicas

Constatou-se que oito das treze organizações em análise apresentam, direta ou indiretamente, uma motivação económica para o desenvolvimento de políticas de RSC e, conseqüentemente, na prática de VC. Efetivamente, é visível

no discurso dos entrevistados a relação que estabelecem entre a implementação de iniciativas de VC e a forma como os *stakeholders* percebem as empresas que o fazem:

“Também tornámos a empresa numa empresa mais responsável e para o nosso *stakeholder* e as pessoas com quem nós nos envolvemos, o cliente, o colaborador, um investidor, um parceiro olha para a empresa como uma empresa que se preocupa com a sociedade e com os temas sociais (...)”

(Organização 2)

Além disso é possível afirmar que o VC é utilizado para melhorar a reputação e exposição da marca, através do marketing de causa social. Este argumento está presente no discurso do entrevistado da organização 11, através do reconhecimento da utilidade do marketing de causa social, dado que “nessas situações em que possa haver esse *bocadinho* de motivação *errada*, eu acredito que o fim último é sempre positivo, mesmo que seja com uma motivação um *bocadinho* enviesada.”. Por outras palavras, o entrevistado reconhece que não é uma motivação moralmente aceitável, mas que os fins justificam os meios.

Pelo exposto, é possível asseverar que os objetivos comerciais na implementação e divulgação das ações de VC estão bem explícitos na génese da ação, tal como sugerido por Allen et al. (2011), sendo que o entrevistado da organização 2 reconhece esta motivação económica:

“Quando nós divulgamos uma determinada iniciativa (...) naturalmente estamos a dar visibilidade à marca, também numa perspetiva naturalmente de marketing e comercial, mas não é esse o objetivo primário.”

(Organização 2)

Além da organização 2, outras organizações assumem, também de uma forma indireta, esta motivação. Tal é o caso da organização 5, cujo entrevistado refere que “as políticas de responsabilidade social constituem uma melhoria reputacional” e conseqüentemente, há uma “relação de causa e efeito” na fidelização de clientes.

Como é possível verificar nos excertos que se apresentam de seguida, a motivação económica para a prática de ações de VC é criticada por alguns dos entrevistados:

“É um facto que infelizmente há muitas entidades na área empresarial que fazem do voluntariado marketing de causas/social e não o devem fazer, isto é mesmo uma sugestão de amigo. Estão a pôr em questão tudo, porque um *spot* de televisão pode aparecer e sair depois.”

(Organização 8)

“(…) não vejo isto como marketing social. É algo que eu não atinjo. Acho que nenhuma ação de solidariedade social, nenhuma ação de voluntariado deve ser com perspectiva do tema do marketing, ou seja, que imagem vou conseguir passar se me envolver em determinada iniciativa.”

(Organização 12)

Estes entrevistados assumem-se, assim, contra este tipo de motivação económica, sendo que, segundo o entrevistado da organização 10, o VC “não é um meio para atingir fins”, ou seja, não deverá ser utilizado para propósitos económicos.

1.3. Limitações à prática de voluntariado corporativo

1.3.1. Desvantagens para a organização

As desvantagens que os entrevistados associam à prática de VC divergem muito, sendo que cinco dos entrevistados referem a questão temporal. Portanto, mencionam que as chefias podem considerar que o VC, sendo realizado no horário laboral, consome tempo de trabalho aos seus trabalhadores. Na sua perspectiva, tal facto poderá acarretar consequências negativas, no que concerne aos níveis de produtividade ou até mesmo ao nível da concretização de prazos. Os entrevistados também reportam a desvantagens como a não correspondência de expectativas, tanto por parte dos trabalhadores como por parte da organização apoiada:

“Portanto, a única desvantagem ou a desvantagem principal que aqui me ocorre, é, efetivamente, quando as entidades beneficiárias apresentam objetivos e destinatários e depois na verdade, não são os reais.”

(Organização 10)

Além disso, também são apresentadas outras desvantagens como a não implementação de uma política de RSC em que haja uma consciencialização para a importância de realização destas práticas de todos quantos integram a organização, ou mesmo a falta de uma estratégia de voluntariado implementada, de forma a que o propósito de cada ação não se perca.

Três das organizações não aludem a qualquer desvantagem. No entanto, o entrevistado da organização 4 aponta alguns riscos associados à prática de VC, como o de poder ser entendido como *socialwashing*, do voluntariado poder ser instrumentalizado internamente e, ainda, riscos reputacionais “se uma atividade corre mal e uma relação com uma entidade corre mal”.

1.3.2. Dificuldades para a implementação do voluntariado corporativo

Relativamente às dificuldades sentidas para a implementação do VC, seis dos entrevistados identificam a falta de tempo dos trabalhadores para participarem nas ações, dado que muitas vezes, a área de negócio em que se encontram ser exigente e ter prazos a cumprir, sendo um dos maiores obstáculos sentidos a nível nacional (Santos, 2005). Aliado a este obstáculo destaca-se a falta de apoio das chefias, que muitas vezes não incentivam ou até incentivam os trabalhadores a não participar nas ações, como revela o entrevistado da organização 6: “é importante para as chefias que (o tempo) seja dedicado a fazer aquilo para que lhes pagam”. Trata-se de uma dificuldade que, na perspetiva do entrevistado da organização 1 é ultrapassada “quando o próprio gestor também faz voluntariado e também incentiva a equipa a fazer voluntariado, aí é mais fácil”, ou seja, dessa forma, os trabalhadores participam.

O representante da organização 1 refere uma dificuldade comunicacional, dado que “hoje em dia as comunicações são todas digitais e há uma sobrecarga de comunicação”. Além disso, tanto o receio sentido pelos trabalhadores de se juntarem novamente e de contraírem Covid-19 como também o facto de “algumas instituições que ainda não estão a receber pessoas” são considerados obstáculos pelo entrevistado.

A dificuldade na gestão de expectativas também foi mencionada pelos entrevistados. Por um lado, segundo o representante da organização 4, tal surge do lado das parcerias, sendo “que por vezes há dificuldades em sintonia de objetivos ou de gestão de expectativas”. Por outro lado, o representante da organização 13 alude a esta questão, mas voltada para a gestão de expectativas dos voluntários, sendo que “a maior dificuldade é conseguir agradar todos os colaboradores (...) cada pessoa tem as suas expectativas”.

O entrevistado da organização 5 expõe a dificuldade de angariação de voluntários e revela a necessidade de “ter uma capacidade organizativa superior, que sinta que as pessoas estão devidamente enquadradas”. Com efeito, sublinha a carência de um programa de voluntariado estruturado e esta foi, igualmente, uma dificuldade identificada por Santos (2005), no seu estudo a nível nacional.

2. Discussão dos resultados

A análise dos discursos revela que, ainda que as ações pontuais de VC estejam a ser implementadas por muitas organizações, os resultados da nossa pesquisa não vão ao encontro dos resultados do estudo efetuado por Santos (2005), que identifica que a tipologia maioritariamente utilizada é o “dia do voluntariado”.

A nossa investigação sugere que a assessoria profissional é uma tipologia bastante significativa, com oito organizações a implementá-la, o que indica que estão a utilizar, seguindo as palavras de Santos (2005), “o capital intelectual e os activos técnicos”. Por outras palavras, o conhecimento dos seus trabalhadores, estando de acordo com um dos tipos de atividade mais utilizados a nível europeu (Comissão Europeia, 2014). Além disso, sete organizações apresentam um programa de VC estruturado, revelando, efetivamente, uma evolução desde 2005 na organização de atividades de VC.

Os destinatários das ações de VC identificados neste estudo alinham-se com os resultados do estudo realizado por Santos (2005), em que as crianças/jovens apresentam-se como os principais destinatários. Relativamente aos domínios de intervenção, os mais expressivos são a educação/formação, meio ambiente/património e a alimentação/abrigo.

Verificou-se que a dificuldade maioritariamente exposta prende-se com a falta de tempo para a realização destas práticas, indo ao encontro com aquilo que se

encontra no estudo de Santos (2005). Aliado a estas limitações, a desvantagem mais aludida, por um total de cinco organizações, foi o facto das chefias poderem considerar o VC como uma prática que retira tempo aos seus trabalhadores em horário laboral e que, conseqüentemente, afeta a produtividade e execução de prazos.

Relativamente às motivações, é possível concluir que existem motivações de nível social, laboral e económico, sendo que nem todas as organizações as apresentam em simultâneo. No entanto, verifica-se que a motivação mais predominante é a social, visto que todos os entrevistados expõem esta preocupação e consciência da importância da RSC aos olhos dos *stakeholders*, indo ao encontro do que é referido pela Comissão das Comunidades Europeias (2001), no que respeita à presença do crescente interesse dos *stakeholders*.

Também as motivações laborais são amplamente mencionadas, sendo que onze organizações reconhecem que, propositadamente ou não, o VC é uma ferramenta de recursos humanos, auxiliando na atração e retenção de trabalhadores. A organização 8 rejeita por completo esta motivação e encontra-se no discurso das organizações 4 e 9 uma instrumentalização do voluntariado, estando a ser utilizado para o desenvolvimento de competências profissionais.

Relativamente às motivações económicas, estão presentes, direta ou indiretamente, no discurso de oito entrevistados, estando por isso, a ser utilizado para operações comerciais, tal como acontece nas descobertas de Allen et al. (2011). Aliada a esta motivação é também evidente, em algumas organizações, a utilização de marketing de causa social para melhoria reputacional e, naturalmente, visando o lucro. Estes resultados encontram eco nos de Robinson et al. (2012), no que respeita ao VC ser uma ferramenta de melhoria de desempenho das empresas. Assistimos, assim, a um fenómeno de instrumentalização do voluntariado para se obter fins lucrativos, isto é, é uma ação motivada por fins económicos. No entanto, esta motivação foi rejeitada

pelas organizações 8 e 12, uma vez que defendem, e indo de encontro ao que sustentam Serapioni et al. (2013), que o VC é uma prática que deveria ter motivações exclusivamente sociais.

Capítulo 4

Conclusões

Os resultados desta investigação demonstram que as intenções das empresas, no que toca à implementação de ações de VC, divergem. No entanto, e ainda que não se possam generalizar estes resultados, é evidente a presença de motivações tanto laborais como económicas na génese de uma atividade que deveria ser movida apenas por preocupações sociais. Os discursos revelam consciência sobre a importância de políticas de RSC e de as organizações serem vistas como socialmente responsáveis pelos *stakeholders*. Consequentemente, implementam ações de VC como demonstração desta responsabilidade e, com isso, como sustentando por Allen et al. (2011), para obtenção de operações comerciais.

Não obstante, está também presente uma motivação social no discurso de todos os entrevistados, permitindo concluir que a maior parte destas organizações estão a adotar o modelo de gestão sincrética (Berger et al., 2007), em que tanto motivações sociais como económicas são tidas em consideração na altura de praticar VC. Assim, destaca-se esta dualidade nas intenções das organizações de possuírem alguma preocupação com as comunidades em desigualdade social e também, com a finalidade de obtenção de lucro.

Os dados obtidos revelam também que, ainda que o VC se encontre numa fase embrionária em Portugal, houve efetivamente um progresso desde o estudo de Santos realizado em 2005. Com efeito, mais de metade da amostra do nosso estudo apresenta um programa estruturado de VC e as organizações que não o têm mencionam a importância de, futuramente, implementarem atividades

desse cariz. Parece-nos assim evidente que as organizações reconhecem a importância dos programas estruturados e da recorrência de atividades com organizações parceiras e do benefício que daí advém para todos os envolvidos.

Recordando as questões de investigação que estão na génese deste trabalho, descobrimos que, nesta amostra, o VC não é uma forma de RSC meramente focada num fenómeno conhecido como marketing de causa social. Com efeito, é reconhecida pelas organizações a importância do posicionamento da empresa como socialmente responsável, para os *stakeholders* e que o marketing é uma ferramenta útil para essa finalidade, dado ser uma forma de expor a marca e melhorar a sua reputação. No entanto, é evidente, em todas as organizações em análise, uma preocupação social de apoio e ajuda para com as comunidades, em que o VC é um mecanismo de demonstração da sua RSC.

Já no que se refere à segunda questão (“Estarão as empresas a usar as organizações sem fins lucrativos, com preocupações sociais, para fins meramente económicos?”), constatamos que, apesar de não ser possível afirmar que todas as organizações apresentaram motivações económicas, oito apresentaram-nas, direta ou indiretamente. Desta forma, foi reconhecido pelo conjunto de entrevistados que o VC é uma prática que contribui para a consecução dos objetivos económicos, uma vez que melhora a reputação da empresa na perspetiva de todos os *stakeholders*. Não obstante, é expressiva a preocupação social das empresas na génese da implementação desta prática, estando por isso as empresas a adotar um modelo de gestão sincrética (Berger et al., 2007), procurando este lucro, mas preocupando-se, também, com a comunidade e com as suas necessidades.

Em suma, podemos concluir que as empresas não estão a instrumentalizar as organizações sem fins lucrativos, com preocupações sociais, para fins meramente económicos. Os resultados sugerem que tal sucede tanto com fins sociais como

lucrativos. Portanto, tal equivale a dizer que as motivações são mistas e que nem sempre os valores económicos se sobrepõem às motivações morais.

Relativamente às limitações deste estudo, apontamos o curto espaço de tempo de apenas seis meses como uma limitação que não permitiu construir uma amostra de mais de treze organizações. Ainda assim, a realização de entrevistas e da respetiva análise do seu conteúdo permitiu conhecer aquilo que cada organização em estudo está a fazer, no que respeita ao VC. Uma outra limitação prendeu-se com a falta de informação presente no *website* das organizações, tendo sido difícil identificar quais as organizações que concretizam ações de VC.

No futuro, seria interessante pesquisar uma quantidade maior de organizações de todo o país, de forma a aumentar a amostra e, conseqüentemente, descobrir mais informações acerca desta problemática. Uma outra vertente aliciante de investigar serão as razões pelas quais as minorias étnicas e os toxicodependentes não serem considerados nos públicos-alvo das ações de VC. Sendo o VC uma dinâmica de inclusão social torna-se importante quebrar as barreiras da desigualdade, mitigando o preconceito e fomentando o término da vulnerabilidade social.

Em suma, a maior parte das organizações em estudo apresentam motivações para além da dimensão social na prática de VC. Naturalmente, têm presente uma preocupação económica, dado que se posicionam como socialmente responsáveis perante os *stakeholders* e utilizam o marketing de causa social como uma ferramenta de promoção. É também evidente a utilização do VC como uma ferramenta de atração e retenção de trabalhadores. Podemos assim concluir que, como diria Weber, as ações destas organizações são motivadas mais por fins económicos do que propriamente ações orientadas por valores.

Referências bibliográficas

- Alhouti, S., Johnson, C. M., & Holloway, B. B. (2015). Corporate social responsibility authenticity: Investigating its antecedents and outcomes. *Journal of Business Research*, 69(3). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.09.007>
- Allen, K. (2003). The social case for corporate volunteering. *Australian Journal On Volunteering*, 8(1), 57–62.
- Allen, K. (2012). *The big tent - corporate volunteering in the global age*. Ariel and Fundación Telefónica, in collaboration with Editorial Planeta.
- Allen, K., Galiano, M., & Hayes, S. (2011). *Empresas Globais e o Voluntariado no mundo*.
- Amado, J. (2014). *Manual de investigação qualitativa em educação* (2ª). Imprensa da Universidade de Coimbra. <https://doi.org/10.14195/978-989-26-0879-2>
- Assembleia da república Lei n.º 30/2013 de 8 de maio. Diário da República: I série, n.º 88. <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/30-2013-260892>
- Assembleia da república Lei nº 71/98. Diário da República: I série-A, nº254. <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/71-1998-223016?ts=1645488000044>
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Bell, J. (2010). *Como realizar um projeto de investigação* (G. Valente, Ed.; 5ª). Gradiva Publicações, S.A.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2007). Mainstreaming Corporate Social Responsibility: Developing Markets for Virtue. *California Management Review*, 49(4), 132–157. <https://doi.org/10.2307/41166409>
- Brønn, P. S., & Vrioni, A. B. (2001). Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview. *International Journal of Advertising*, 20(2), 207–222. <https://doi.org/10.1080/02650487.2001.11104887>

- Brzustewicz, P., Escher, I., Hatami, A., Hermes, J., Keränen, A., & Ulkuniemi, P. (2022). Emergence of social impact in company–NGO relationships in corporate volunteering. *Journal of Business Research*, 140, 62–75. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.089>
- Chattananon, A., Lawley, M., Supparerkchaisakul, N., & Leelayouthayothin, L. (2008). Impacts of a Thai cause-related marketing program on corporate image. *International Journal of Emerging Markets*, 3(4), 348–363. <https://doi.org/10.1108/17468800810906066>
- Comissão das Comunidades Europeias. (2001). *Livro Verde*.
- Comissão das Comunidades Europeias. (2002). *Responsabilidade Social das Empresas: um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*.
- Comissão Europeia. (2014). *Employee volunteering and employee volunteering in humanitarian aid in europe*.
- Cycyota, C. S., Ferrante, C. J., & Schroeder, J. M. (2016). Corporate social responsibility and employee volunteerism: What do the best companies do? *Business Horizons*, 59(3), 321–329. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.004>
- Flick, U., Kardoff, E. von, & Steinke, I. (Eds.). (2004). *A Companion to qualitative research* (Vol. 1). SAGE Publications Ltd.
- Goldberg, R. (2001). *Como as empresas podem implementar programas de voluntariado*.
- Greenwood, E., & Nunes, M. de F. S. (1965). Métodos de investigação empírica em Sociologia. *Análise Social*, 3(11), 313–345.
- Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Inquérito ao Trabalho Voluntário-2018*.
- International Labour Office. (2011). *Manual on the measurement of volunteer work*. International Labour Office.
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility.

- International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1).
<https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Lee, L., & Higgins, C. (2001). Corporate Volunteering: ad hoc interaction or route to dialogue and partnership? *The Journal of Corporate Citizenship*, 1, 79–90.
- Moreno, A. S., & Yoldi, I. S. (2008). Avances recientes en la investigación económica sobre el voluntariado: valoración económica del trabajo voluntario, costes de gestión del voluntariado y voluntariado corporativo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 191–225.
- Pelozo, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 117–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0213-6>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2ª). Gradiva-Publicações, Lda.
- Rego, R., Zózimo, J., & Correia, M. J. (2017). Voluntariado em Portugal: Do trabalho invisível à validação de competências. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 83, 75–97. <https://doi.org/10.7458/SPP2017836498>
- Robinson, S. R., Irmak, C., & Jayachandran, S. (2012). Choice of Cause in Cause-Related Marketing. *Journal of Marketing*, 76, 126–139. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0589>
- Santos, M. J. N. (2005). *ABC do Voluntariado Empresarial*. <https://socius.rc.iseg.ulisboa.pt/publicacoes/wp/RSEeABCVoluntariadoEmpresarialSOCIOUS.pdf>
- Schlenkhoff-Hus, A. (2018). Corporate Volunteering: an International Comparison. In *CSR und Corporate Volunteering* (pp. 91–110). https://doi.org/10.1007/978-3-662-54092-3_6

- Serapioni, M., Ferreira, S., & Lima, T. M. (2013). *Voluntariado em Portugal: contextos, atores e práticas*. Fundação Eugénio de Almeida.
- Skurak, H. H., Malinen, S., Kuntz, J. C., & Näswall, K. (2019). The Relevance of Self-Determination for Corporate Volunteering Intentions. *Voluntas*, 30(5), 1054–1068. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00140-5>
- The Allen Consulting Group. (2007). *Global trends in skill-based volunteering*.
- Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988). Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Source: Journal of Marketing*, 52(3), 58–74. <https://doi.org/10.2307/1251450>
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. University of California Press.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications Ltd.

Apêndices

Apêndice I – Guião das entrevistas

1. Quando é que o programa foi criado e quais são os seus objetivos?
ou
1. Quando começaram as iniciativas e já consideraram criar um programa? Se não, quais são as razões para considerarem que não o devem fazer?
2. Quais são os objetivos das iniciativas e em que contexto (organizacional/social) surgiu a ideia de promovê-las?
3. Que motivos levaram a empresa/fundação/associação a criar/associar-se a estes programas de voluntariado corporativo?
4. Quais são as ações de voluntariado corporativo que implementam?
5. Qual a duração e recorrência destas atividades?
6. Qual foi a evolução até ao momento das atividades e quais as áreas de apoio em que elas se encontram?
7. Qual é a adesão dos trabalhadores nestas atividades?
8. Qual é o perfil dos voluntários?
9. É realizado algum tipo de inquérito de satisfação aos voluntários?
10. Existem dificuldades para a realização deste tipo de voluntariado? Se sim, pode dar exemplos?
11. Considera que as práticas de voluntariado corporativo trazem benefícios para a empresa/fundação/associação? Se sim, quais?
12. Quais são os benefícios para as organizações/pessoas que apoiam? Têm feedback das iniciativas?

13. Este tipo de práticas pode trazer desvantagens para a empresa/fundação/associação, ou não? Se sim, quais.
14. Considera que estas ações de voluntariado são, de alguma maneira, como uma forma de marketing de causa social ou de responsabilidade social empresarial? Se sim, porquê? Se não, porquê?
15. Considera que as ações de responsabilidade social da empresa auxiliam ou não na consecução dos objetivos económicos da empresa/grupo? Se sim, porquê? Se não, porquê?
16. No futuro, pretendem criar mais algum projeto/desenvolver os já existentes?

Apêndice II – Transcrição das entrevistas

Organização 1

Duração: trinta e seis minutos

E: Quando é que a fundação foi criada e quais são os seus objetivos?

e: A fundação foi criada em dezembro de 98 e foi criada justamente para promover o voluntariado corporativo junto dos colaboradores do grupo. E efetivamente, quando nasceu, nasceu o projeto de voluntariado, para promover o voluntariado corporativo junto dos colaboradores do grupo, familiares e amigos e parceiros, etc. Depois foi crescendo e abraçando outras áreas também, mas o voluntariado continua sempre a ser uma área *core*.

E: Quais são os objetivos das iniciativas e em que contexto (organizacional/social) surgiu a ideia de promovê-las?

e: Eu não estava na altura em que a fundação foi criada, aliás nessa altura estava no primeiro ou segundo ano da faculdade / Agora, o que eu sempre ouvi e eu já estou na fundação há sete anos é que efetivamente foi um misto das duas coisas, entre os voluntários, muitas vezes querem fazer ações de voluntariado e não sabem onde, e não sabem como e não sabem quem é que precisa, e precisam de alguém que tenha aqui uma coisa estruturada e que faça os contactos e que já lhes facilite. Por outro lado, o próprio grupo tinha esta política muito próxima e queria começar a estar mais na comunidade, mas dando de si à comunidade. Portanto, nós sempre dizíamos que eramos uma fundação sem fundos, uma fundação quase sem verbas nenhuma // o nosso património sempre foram as pessoas, era muito o dar à comunidade, o darmos-nos à comunidade e, portanto, foi uma junção das duas coisas, da vontade do grupo de envolver os seus colaboradores em cidadania ativa, em ações de cidadania ativa, e uma vontade

das pessoas de fazer voluntariado e não saberem muito bem como e então precisarem de alguém que lhes organize essas ações. Depois, foram definidos princípios e fazem parte do nosso estatuto determinados públicos-alvo, nós não fazemos qualquer tipo de voluntariado. Nós temos, portanto, causas sociais, a exclusão social, o apoio a crianças, a idosos, a pessoas com deficiência, a pessoas sem-abrigo. Nós trabalhamos por aí, pelas áreas sociais. Agora já temos feito também ações de plantação por exemplo, de reflorestação, porque também está diretamente ligado com as pessoas e também está diretamente ligado com o nosso bem-estar, mas não que seja propriamente o nosso core, não seja propriamente o nosso centro. O nosso centro é efetivamente a inclusão das pessoas, o criar uma comunidade mais forte, mais resiliente.

E: Que motivos levaram a fundação a criar e associar-se a estes programas de voluntariado corporativo?

E: Quais são as ações de voluntariado corporativo que a fundação implementa?

e: Nós abarcamos várias áreas no voluntariado corporativo. Porque só mesmo no voluntariado corporativo nós temos muita coisa que fazemos, desde o *team building* solidário que são as ações de voluntariado em equipas, normalmente em horário de trabalho, só excepcionalmente quem não faz em horário de trabalho é, por exemplo, a Seguro Direto, porque tem de ter as linhas telefónicas sempre abertas e então não pode // para ter a equipa toda tem de ser ao sábado que faz essas ações e a informática também. Mas as ações de *team building* solidário são ações de voluntariado em equipa, pode ser equipas centrais ou equipas transversais, para fortalecer o espírito de equipa e fazer com que as pessoas sintam que dão à comunidade. Normalmente, o *team building* solidário tem muito a ver com tarefas de mão-à-obra, ou seja, por exemplo, pintar paredes, recuperar uma casa, ir na horta por exemplo com a Semear que é um parceiro com que nós

vamos colher, semear, regar, portanto o *team building* solidário é maioritariamente, de mãos-à-obra. Depois temos as ações de voluntariado por exemplo, desportivo, onde temos equipas de futebol que jogam por uma causa e por cada golo é um quilo de arroz para o Banco Alimentar por exemplo, onde temos atletas que correm e por cada quilómetro são x euros que vão para uma instituição, temos o voluntariado em eventos culturais, onde as pessoas ao participarem estão a doar um valor a uma causa e que normalmente ou a fundação compra os bilhetes para os voluntários irem ou a pessoa paga uma parte e a fundação duplica o valor. E depois temos, por exemplo, voluntários do conhecimento ou voluntários de literacia financeira. Os voluntários do conhecimento fazemos com uma instituição que é a *Junior Achievement Portugal* que têm programas próprios, um caderninho próprio para cada programa conforme o ano letivo. Por exemplo, para os mais pequeninos é a família, aprender o papel de cada pessoa na família, o papel da comunidade. Portanto, tem programas para vários anos letivos e as pessoas vão às escolas dar aqueles temas, conteúdos de cidadania, conteúdos de empreendedorismo e temos esse tipo de voluntariado. Temos voluntariado, por exemplo, de mãos à obra, que pode ser em família ou em equipa, por exemplo quando é as campanhas do Banco Alimentar ir para o armazém ou para o supermercado. Tínhamos, agora com o confinamento está parado / tínhamos regularmente à quarta-feira, a ronda pelos sem-abrigo, em parceria com o CASA, tínhamos sempre quatro, cinco, seis pessoas nossas a ir distribuir refeições aos sem-abrigo. Temos agora também voluntariado a pedalar os *Trishaws*, que é com o Pedalar sem Idade. Aqui, por exemplo, foi um *team building* solidário a servir jantar, um jantar comunitário com o *Serve the City*. Aqui também foi *team building* solidário para as estufas, plantações. Temos agora voluntariado à distância também, que é por exemplo, a Chamada Amiga, onde temos idosos que precisam de companhia e temos voluntários a ligar-lhes. Então cada voluntário está alocado a um idoso e fica com

a responsabilidade de lhe ligar todos os dias ou duas a três vezes por semana, conforme combinarem. Fica com a responsabilidade de lhe ligar para lhe fazer companhia. Temos agora também de mentoria, por exemplo, com a Nova SBE temos estágios com impacto, onde os alunos estão a desenvolver atividade numa organização social para ajudar a melhorar a sua gestão por exemplo e têm um mentor da fundação a acompanhá-lo. Por exemplo, imagina que a instituição precisa de renovar a sua página de Facebook, então eu tenho um mentor da minha equipa do digital a acompanhar aquele aluno, ou que a instituição precisa de melhorar a sua estratégia de vendas, então tenho um mentor da equipa de vendas a ajudá-lo. E depois temos outras ações de voluntariado de envolvimento como por exemplo, os presentes dos Anjinhos de Natal, lanches solidários, várias coisas. Eu posso depois mandar uma tabela com o tipo de voluntariado que nós fazemos e onde temos aqui diversas ações. // Agora daqui, muitas coisas são em horário laboral, por exemplo os voluntários do conhecimento são em horário laboral, os *team buildings* são em horário laboral e outras são em horário portanto fora de horário de trabalho, por exemplo os jantares comunitários por ser à noite são fora o horário de trabalho, as plantações são ao fim-de-semana, a ronda é à noite, o Banco Alimentar é ao fim-de-semana, a chamada amiga é quando a pessoa puder e quiser, portanto temos um bocadinho um misto entre voluntariado dentro do horário de trabalho ou fora do horário de trabalho. Agora na altura do Natal, temos também, por exemplo, ir fazer cabazes ou ir distribuir cabazes de Natal com a AMI por exemplo, e aí sim também em horário de trabalho. E vemos sempre várias equipas a ir fazer apoio nalguns parceiros que precisam de ajuda. As iniciativas de voluntariado tanto podem ser sugeridas por nós ou vindo de um pedido de alguma instituição. Pode haver uma instituição que pede ou podemos ter algum conhecimento de alguma necessidade e nós próprios sugerimos à instituição. Ou temos uma equipa que quer fazer uma ação de voluntariado e dizem-me “quero fazer uma ação de voluntariado na zona de

Coimbra, veja lá quem é que precisa” e nós vamos contactar instituições de Coimbra e perceber quem precisa e o que é preciso e aí desenvolvemos e criamos a ação nós próprios.

E: Qual a duração e recorrência destas atividades?

e: Por exemplo, as rondas pelos sem-abrigo é semanal, quando tínhamos ... era semanal, todas as quartas-feiras havia uma equipa rotativa. Depois, os voluntários do conhecimento cada voluntário faz cinco/seis sessões em escola, ou seja, aquilo pode durar cerca de dois meses, faz aquelas sessões naquele ano e pronto. Às vezes há quem faça duas implementações, mas à partida é isso. O Banco Alimentar é anual, as ações de *team building* solidário cada equipa também faz anual e depois por exemplo, ações de Natal é sempre na altura do Natal, portanto acaba por ser anual, o desporto solidário temos tido umas três provas por ano mais ou menos, e os eventos vamos tendo alguns também, três/quatro por ano.

Com a Comunidade Vida e Paz, na festa de Natal a pessoa vai e são três ou quatro horas naquele dia, as de plantação e as de *team building* também, normalmente pode ser meio-dia ou um dia. Há ações de meio-dia e há ações de dia inteiro. Portanto, em que fazemos parte da ação na parte de manhã, almoçamos e depois o resto da ação de tarde. As da escola são quarenta e cinco minutos por dia, cinco sessões, aquelas dos voluntários do conhecimento e os jogos é uma hora e tal/uma hora e meia. A ronda pelos sem-abrigo fazíamos à noite, começávamos às 20:30 mais ou menos até às 22:30, umas duas/três horas. A Chamada Amiga é cerca de vinte minutos por dia.

E: Qual foi a evolução até ao momento das atividades e quais as áreas de apoio em que elas se encontram?

e: Em termos de áreas os públicos-alvo é aqueles que falava há bocado, portanto, crianças e jovens, idosos, pessoas sem-abrigo. Vou abrir aqui mesmo o

nosso relatório de 2020, porque nós temos esses dados todos no relatório não sei se teve acesso ao nosso relatório está na pasta que na página da Internet, eu posso mandar-lhe o link já direto e mostrar aqui um bocadinho /// O ano passado até tivemos voluntários a costurar máscaras em casa / quando ficaram confinados a costurar máscaras para doar. Efetivamente, tivemos aqui a plantação, as rondas que ainda fizemos até confinar, as máscaras, distribuição de alimentos também tivemos, Anjinhos de Natal, estão aqui alguns dos exemplos que fizemos, o ano passado também tivemos que inventar e fazer algumas coisas online, ou seja, como não podíamos fazer voluntariado as pessoas participavam online em determinados eventos e contava em coisas que a fundação depois doava a instituições e houve uma equipa que fez o *team building online* a contar histórias a crianças, portanto, a instituição pôs projetores lá na televisão e estávamos a contar a história às crianças e a interagir com as crianças, porque foi a forma como foi possível. Agora passando aqui para os dados efetivamente, mas aqui estas ações são no total queria só de voluntariado, eu posso tentar separar isso aqui no meu ficheiro.

Com o *Junior Achievement* já trabalhamos há dez anos penso eu e aí já tivemos anos em que tivemos doze/treze voluntários, já tivemos um ano em que tivemos quarenta voluntários, este ano estamos com a expectativa de chegar aos vinte vamos ver, neste momento deve estar com dez/doze inscritos. Este ano também lançamos outra que é explicações online, portanto, pessoas que queiram dar explicações, devo estar aí com dez inscritos, por exemplo. Na Chamada Amiga estamos com sessenta e sete voluntários, nos *team buildings* solidários à partida, portanto, podemos ter aqui equipas de seis/sete pessoas como podemos ter equipas de cinquenta pessoas, já nos aconteceu. Agora estamos a organizar para uma de vinte e cinco pessoas e uma que houve a semana passada foi com treze pessoas por exemplo, os *team building* solidários varia assim. A plantação por exemplo, temos este domingo a plantação em Leiria, contamos ter cinquenta ou

mais pessoas na plantação em Leiria. Ao longo dos anos tem vindo a crescer sem dúvida, quer em termos de dedicação das horas quer em termos de participação das pessoas que cada vez mais, as pessoas querem participar nas ações de voluntariado.

E: Qual é a adesão dos trabalhadores nestas atividades?

“Há muita gente que faz uma vez e que se calhar não faz mais, mas por norma quase toda a gente repete, quase toda a gente faz mais do que uma ação por ano, nem que seja uma coisa simples, mas as pessoas gostam de participar. Nós sentimos isso, as pessoas valorizam muito que exista isto no grupo, é uma das coisas que ajuda a vestir a camisola, a ter orgulho do grupo. Nos questionários a colaboradores está mencionado isso, tenho orgulho que nosso grupo tenha uma fundação e isso nota-se muito, muito mesmo. Por exemplo, nós passamos momentos difíceis e de turbulência quando foi a questão da mudança da compra de uma marca pela outra, e o vestir a camisola, literalmente, porque nós fizemos camisolas novas da fundação e se calhar se fosse uma outra era difícil, mas na fundação toda a gente vestiu a camisola, e toda a gente participou nas ações voluntariado na semana da solidariedade, portanto, as pessoas valorizam termos e socorrem-se muito da fundação. Por exemplo, houve muita gente no confinamento que começou a esvaziar a casa, a limpar, arrumar então ligava para a fundação “olha o que é que nós podemos doar, roupas ou coisas que tenho aqui em casa “então também nos ligavam para nós encaminharmos para quem é que eles podiam doar. As pessoas reconhecem esta mais-valia de termos isto aqui organizadinho. Agora em termos de públicos com quem as pessoas mais gostam de trabalhar, gostam de trabalhar com crianças, temos alguns que gostam de trabalhar com idosos, mas não são tantos, é mais difícil trabalhar com pessoas com deficiência, para algumas equipas têm resistência, no entanto, aquelas que aceitam o desafio de trabalhar com pessoas com deficiência ficam muito admiradas e toca-lhes esse trabalho e fica marcado. Nós temos tido, por exemplo,

team building solidários da Fundação LIGA que trabalha com pessoas com deficiência através de ateliês de artes e os colaboradores estão lá a fazer, por exemplo, uma peça de olaria ou a pintar, está diretamente um cliente da Fundação LIGA e um colaborador nosso ali juntos a trabalhar e eles ficam muito tocados e gostam muito desse tipo de ação, marca-lhes, ficam mesmo a pensar “às vezes queixo-me de tanta coisa e há pessoas com mais dificuldades e não se queixam, e estão tão contentes e sorridentes a fazer o seu trabalho” e muda muita perspetiva e ajuda a unir as equipas.

E: Qual é o perfil dos voluntários da fundação?

e: 57% mulheres, 47% homens. Em termos de idades muito alinhado com as idades do grupo, portanto, ou seja, mais pessoas ali pelos quarenta e cinco/cinquenta e cinco, mas também tem a ver justamente com as idades que temos no grupo. Se bem que agora, atualmente, vê-se maior tendência de procura pelos mais jovens, os de menos de vinte e cinco ou dos vinte e cinco aos trinta e cinco têm maior tendência a procurar as ações de voluntariado, agora nota-se muito mais.

E: É realizado algum tipo de inquérito de satisfação aos voluntários?

e: Sim. Nos *team building* solidários sempre, fazemos um inquérito, porque aí sabemos concretamente quem participou em quê e precisamos de medir isso, depois dos outros não é feito ao fim de cada ação, mas é feito de forma genérica anualmente por questionário de se está satisfeito com as ações realizadas pela fundação, se gostaria que fizéssemos outro tipo de ações. Normalmente, aproveitamos o dia 5 de dezembro, que é o Dia Internacional do Voluntário, para lançar esse questionário e, portanto, perceber um bocadinho melhor o que é que os voluntários querem de nós e se estão ou não satisfeitos com a nossa ação.

E: Existem dificuldades para a realização deste tipo de voluntariado? Se sim, pode dar exemplos?

e: Sim. Sim existem, o confinamento foi um deles, não só por as pessoas estarem fechadas em casa e não saírem e não irem à rua fazer algumas coisas, mas como também o teletrabalho trouxe muito mais, não sei se trouxe muito mais ritmo de trabalho, mas trouxe ritmos diferentes e mesmo para o voluntariado digital, o voluntariado remoto, também não facilitou. A rotina das pessoas mudou muito e o confinamento complicou aqui a coisa e nós agora estamos a lançar um plano de desconfinamento, portanto, a voltar ao voluntariado presencial, mas está difícil de arrancar, está difícil as pessoas ainda estão com receio, ainda está assim um bocadinho devagarinho. Depois, o ritmo de trabalho efetivamente às vezes não facilita, por isso quando é uma ação de *team building* de equipa ou quando o próprio gestor também faz voluntariado e também incentiva a equipa a fazer voluntariado aí é mais fácil. Temos agora vários casos desses, em que o próprio gestor faz e convida a equipa a fazer e aí é mais fácil. Quando o ritmo de trabalho é demasiado fica difícil a pessoa conseguir disponibilizar tempo dentro do horário de trabalho e por isso muitas das nossas ações também são fora para permitir essa conciliação. Agora também temos algumas instituições que ainda não estão a receber pessoas por causa também do confinamento. Outra dificuldade é a comunicação, porque antigamente faziam-se jornais ou víamo-nos pelos corredores ou tínhamos comunicações mais físicas, hoje em dia as comunicações são todas digitais e há uma sobrecarga de comunicação e então nós colocamos as notícias das ações. Temos uma plataforma de voluntariado, temos uma rede social interna que é o *Yammer*, também temos um grupo de Facebook interno, nós colocamos em todo o lado para ver onde é que chegamos e alguns chegam por um lado, outros chegam por outro, mas há pessoas que ainda assim não vêm e enviamos a newsletter e a taxa de abertura da newsletter é de 20/25%, ou seja, as pessoas têm muito e-mail e a comunicação sendo toda digital é mais difícil de chegar às pessoas. Quando estávamos no edifício, cruzamos com uns, cruzamos com outros, há alguma palavra mais

facilmente, mas também não com todos, não é? Portanto, são alguns contratempos que vamos efetivamente encontrando.

E: Considera que as práticas de voluntariado corporativo trazem benefícios para o grupo? Se sim, quais?

e: Sim. Uma delas é o orgulho de pertença ao grupo, o sentir que fazem parte do grupo com propósito, de um grupo que quer mais para a comunidade, para a sociedade. Outra, é o espírito de equipa, a união entre as próprias pessoas porque se lidam entre si fora do ambiente de trabalho numa ação de voluntariado mais facilmente também vão lidar entre si nas ações de trabalho que têm que fazer. A união, a partilha, é muito por aí. Os valores do grupo também são muito incorporados pela fundação, o grupo tem 4 valores que é o *care* portanto cuidar, o *dare*, atrever-te a fazer diferente, o *share* de partilhar e o *deliver* de entregar. Portanto, nas próprias ações de voluntariado nós também de certa forma trabalhamos isto, a responsabilidade da pessoa de fazer alguma coisa, o cuidar pelo outro, temos tudo isto também. Além de que há ações que também ajudam na própria formação da pessoa, como por exemplo, os voluntários do conhecimento ajudam a que a pessoa fale mais à vontade com outros, faça apresentações mais à vontade, então pode estar ali a fazer com os alunos para depois também nas reuniões também ter um à-vontade diferente. Há competências técnicas e competências pessoais que são trabalhadas a partir do voluntariado.

E: Quais são os benefícios para as organizações/pessoas que apoiam? Têm feedback das iniciativas?

e: Temos, também fazemos questionário às organizações que apoiamos a saber qual o impacto que teve a nossa ação, também recebemos fotografias, testemunhos das ações e efetivamente, as instituições valorizam muito este apoio, tanto que muitas nos pedem recorrentemente e temos uma parceria muito

próxima. Algumas outras pode ser assim uma coisinha só pontual, mas há algumas que nós já temos como nossas parceiras desde começámos há mais de vinte anos atrás. E reconhecimento é muito positivo. Aliás, nós somos conhecidos no setor das instituições por saber fazer bem, ou seja, muitas vezes algumas instituições têm medo de fazer coisas em *team building* solidário, por pensar que as coisas não vão ficar feitas com qualidade. Uma das coisas que temos sempre o cuidado é de que o que for trabalho especializado, pagamos a alguém que faça esse trabalho especializado. Os nossos voluntários podem fazer o trabalho não especializado, imagina, já recuperámos uma casa completa em que os nossos voluntários raspam paredes, arrancaram chão, arrancaram tudo o que havia para arrancar, mas depois a seguir era preciso trabalho de pedreiro então veio o pedreiro fazer, era preciso trabalho de canalizador e veio o canalizador fazer. Depois chega a altura de pintar, vem outra equipa de voluntários que vem pintar, vem lixar as portas, envernizar as portas, ou seja, nós fazemos aquilo que é trabalho não especializado e à partida com uma mínima instrução se consegue fazer, mas temos lá sempre alguém a dar instrução também, a pessoa não fica sozinha e quando saímos fica tudo limpo, portanto nós temos brio por aquilo que fazemos e temos tido várias instituições a dar-nos *feedback* que efetivamente que assim que vale a pena.

E: Este tipo de práticas pode trazer desvantagens para a empresa, ou não? Se sim, quais.

e: Sinceramente eu acho que não. Eu acho que um gestor que não esteja aberto ao voluntariado, pode achar está a roubar tempo às suas pessoas, mas depois se ele for ver que a pessoa trabalha com mais empenho porque está mais motivada, se calhar o caso muda de figura, não é? Eu acho que sinceramente mesmo quem faz algum voluntariado dentro do horário de trabalho, depois acaba por dar o litro noutras horas para conseguir compensar o trabalho. Porque gostou daquilo que fez, porque se sentiu motivado. Portanto, desvantagens eu acho que não. Há

uma coisa, que não tem a ver com vantagens ou desvantagens. Há uma coisa que temos dificuldade que às vezes não se sabe como agradar a todos, nunca é fácil agradar a todos. E então há pessoas, por exemplo, porque gostavam de ver os voluntários valorizados e fazer-se prémios de voluntariado e distinguir os melhores voluntários. Há outros que dizem “Não! Voluntário faz porque quer, não é para lhe agradecer, não quero receber nada.” Nós fizemos uma vez justamente quando fizemos vinte anos, fizemos os prémios e atribuímos uma distinção aos dinamizadores, aos voluntários mais ativos e tudo isso, mas não queremos fazer muitas vezes justamente por causa dos que dizem “Não faço para me agradecerem, faço porque quero.” Uma coisa muito importante é termos muita proximidade pessoal, muita proximidade pessoal.

E: Considera que estas ações de voluntariado corporativo são, de alguma maneira, como uma forma de marketing de causa social ou de responsabilidade social empresarial? Se sim, porquê? Se não, porquê?

e: Nós não. Mas eu sei que muita gente sim. Há muita gente que faz só para mostrar e para publicar e para a dizer que fez. Nós, agora, já comunicamos um bocadinho mais o que fazemos até porque as pessoas sentem orgulho e gostam, mas antigamente nós nem sequer comunicávamos quase nada, só comunicávamos para dentro, comunicação interna, portanto nós fazíamos e não comunicávamos. Pronto as ações grandes é que sim comunicávamos porque as pessoas gostam de ver, gostam de valorizar e efetivamente claro que não posso negar que é positivo para o grupo haver comunicação à volta de uma ação de voluntariado, haver comunicação positiva, é positivo para o grupo, não vou negar isso. Se é com esse intuito que o grupo faz, não é. É com o intuito de envolver as pessoas, com o intuito de ajudar a comunidade. Vamos comunicar e vamos ter benefício disso, vamos, mas não foi com esse intuito que a ação foi feita, nós não fazemos para *show off*. Às vezes há colegas meus que dizem “Tens

que fazer ações maiores, assim daquelas que dão nas vistas”, mas para quê? Nós queremos ajudar quem precisa, não é fazer só para dar *show*.

E: Considera que as ações de responsabilidade social da empresa auxiliam ou não na consecução dos objetivos económicos? Se sim, porquê? Se não, porquê?

e: Sim. Sim, porque para já ajuda na notoriedade, porque por exemplo amanhã nós recebemos o prémio da do Observatório de Comunicação Interna justamente com a ação de plantação de 20000 pinheiros em Leiria, amanhã eu vou participar numa ação onde vou apresentar isso, portanto dá notoriedade junto de outras empresas. Dando notoriedade, quando uma pessoa precisa de procurar uma companhia de seguros, vai vir à cabeça, portanto sim. Sim, sem dúvida que ajuda nos objetivos financeiros até porque também ajuda no conhecimento da própria marca.

E: No futuro, pretendem criar mais algum projeto/desenvolver os já existentes?

e: Tudo. A fundação está a crescer. Nós vamos mantendo os que temos, vamos adaptando, tal como adaptámos agora para o covid. E queremos crescer, abrangendo um bocadinho mais, por exemplo, ex-colaboradores que, entretanto, saem do grupo por que se reformam ou isso, e ainda estão muito válidos para continuar a apoiar e querem continuar a fazer voluntariado. Vamos fortalecer um bocadinho essa parte. Hoje em dia, os que saem e nos dizem que querem continuar voluntários continuam, mas não há um programa estruturado, queremos estruturar como deve ser. E talvez também, para os jovens, filhos de colaboradores termos algumas respostas porque cada vez mais os jovens também procuram voluntariado. Portanto talvez aí também procuramos crescer, ter um bocadinho de respostas, mas vamos com calma, porque estamos a mudar, muita coisa na fundação está a mudar, mudou agora também a gestora de voluntariado.

E sim, é para manter o que temos e fazemos bem / estamos novamente agora com um questionário a perguntar aos voluntários se querem fazer ações presenciais ou remotas, como é que estão à vontade e se querem voltar, estamos agora a os auscultar e conforme essas respostas, também vamos evoluindo nesse sentido.

Organização 2

Duração: quarenta minutos

(Enquadramento)

e: Nós pertencemos a um grupo económico, nós temos a *holding* que a é nossa mãe e depois desse grupo saem várias empresas. E depois em termos transversais, temos o programa de voluntariado e como é que funciona? Os nossos colaboradores ou colaboradores de outras empresas do grupo inscrevem-se no programa de voluntariado e podem fazer duas coisas: ou participam nas ações que o próprio programa organiza conjuntas, por exemplo o ano passado fomos ao Banco alimentar fazer um dia de voluntariado em que estiveram várias empresas do grupo e além disso, também podem participar de forma regular, ou seja, escolhem uma entidade que tem determinada necessidade e os colaboradores da empresa também podem fazê-lo. O que é que surgiu aqui diferente relativamente a este programa? A empresa tem uma coisa, a meu ver, muito importante e muito interessante, que é um regulamento de voluntariado que oferece aos seus colaboradores quarenta horas anuais para realizar voluntariado de forma remunerada, ou seja, em vez de faltar, faz parte das horas de trabalho. Isto é ao nível do grupo e paralelamente, temos as nossas iniciativas internas anualmente, o único ano em que não fizemos isto foi em 2020 por força da pandemia, que também naturalmente contribuem para estas quarenta horas / estas quarenta horas não são exclusivas do programa de voluntariado, foi uma decisão da empresa no âmbito do seu programa de responsabilidade social que,

ou seja, nós temos um programa de responsabilidade social que tem várias medidas dirigidas aos colaboradores e uma delas, é este regulamento de voluntariado em que se oferece quarenta horas anuais. O que nós tentamos fazer é organizar algumas ações anualmente, na verdade funcionam tanto em benefício da comunidade e das instituições como para os próprios colaboradores se envolverem nestas temáticas corporativas e sociais e muitas associam isto a *team building*. Isto não são *team building*, no final claro que há muita gente que não se conhece e passa a conhecer, muitas pessoas das mesmas equipas que resolvem participar em conjunto e de facto se unem ali numa missão, mas a base das iniciativas não é uma base de recursos humanos, é uma base de responsabilidade social, que são coisas diferentes.

E: Quando começaram as iniciativas e quais são os seus objetivos?

e: As iniciativas, formalmente, ou seja, de forma mais institucional, começaram em 2018, quando nasceu o programa Inspira, ou seja, a empresa atende a algumas iniciativas promovidas mais a título individual. Se uma unidade soubesse que havia uma necessidade na comunidade à volta provavelmente organizava e se calhar essas iniciativas continuam a existir, porque às vezes temos conhecimento de algumas iniciativas pontuais, que são no fundo da iniciativa privada de um grupo de colaboradores ou de algum colaborador. Mas de forma oficial, institucional da empresa, o chamado de voluntariado corporativo começou com o programa Inspira e os objetivos de facto são objetivos de responsabilidade social, de cidadania empresarial de forma a promover a cidadania ativa e no fundo a ligação entre os colaboradores e uma prática que é socialmente muito relevante que é prática de voluntariado. E, por outro lado, sensibilizar os colaboradores também para estas temáticas sociais, de conhecerem as instituições que trabalham com as comunidades e com as necessidades que a comunidade tem.

E: Em que contexto (organizacional/social) surgiu a ideia de promover as iniciativas?

e: Foi uma necessidade e uma ideia que surgiu internamente, ou seja, naturalmente depois damos resposta a iniciativas e necessidades comunitárias, mas surgiu como mais uma das linhas de ação do programa Inspira.

E: Que motivos levaram a empresa a criar/associar-se a estes programas de voluntariado corporativo?

e: As empresas que se dizem responsáveis e socialmente responsáveis têm que criar ou devem criar, mecanismos de resposta à comunidade e esses mecanismos podem surgir em vários formatos, em parcerias com instituições, em donativos a instituições, iniciativas em que doem bens à comunidade e por aí fora. Outra das valências dos mecanismos de resposta é através do voluntariado corporativo, ou seja, utiliza-se no fundo a vontade, o trabalho e ajuda de indivíduos, que são nossos colaboradores, que depois contribuem socialmente para uma causa que seja identificada como relevante.

E: Quais são as ações de voluntariado corporativo que implementam?

e: Em 2018 quando se deram aqueles fogos em Portugal a empresa estabeleceu uma parceria com a *Just a Change* e fez então uma ação de reabilitação das casas e anexos agrícolas das vítimas dos incêndios ocorridos em outubro 2017 e, portanto, em resposta a isso. O protocolo foi celebrado entre as câmaras municipais de Santa Comba Dão e Tondela, a *Just a Change*, a Fundação Amélia de Mello e a empresa, em que foi possível não só promover ações de voluntariado, mas depois também se promoveu uma ação de angariação de fundos e foram angariados 150000 euros. Portanto em dois dias, cento e dez colaboradores incluindo o nosso CEO que também participou ativamente nestas iniciativas e nesta iniciativa de voluntariado. Depois em 2019, foram organizadas quatro ações de voluntariado corporativo, duas ações no Bipp Semear, que é uma

associação que promove a inclusão de pessoas com deficiência e tem o projeto Semear, que é um projeto agrícola de agricultura biológica e sustentável. Promove através da agricultura e de ações formativas, a capacitação de pessoas com deficiência, portanto, é um parceiro da empresa já há vários anos. É, por exemplo, nosso fornecedor do cabaz anual de Natal que nós oferecemos a alguns colaboradores com menor vencimento. Nós distribuímos todos os anos cerca de três mil cabazes e fizemos duas ações de voluntariado nesta entidade. Depois, em dezembro, também fizemos uma ação de voluntariado na Comunidade Vida e Paz, portanto uma entidade que se dedica ao apoio de população sem-abrigo, numa situação mais vulnerável socialmente. Também realizamos uma ação com Terra dos Sonhos, que é também uma entidade que temos uma alguma relação já há algum tempo e foi apoiado no fundo aqui o regresso às aulas nesta comunidade. Depois em 2020 não houve atividades por força da pandemia, mas em 2021 o que nós fizemos foi organizar, também tivemos um bocadinho aqui um tempo de espera porque não sabíamos como ia ser o ano e que tipo restrições iam acontecer, mas o que fizemos foi organizar três ações em setembro relacionados com o tema da sustentabilidade, ou seja, encontramos um mote para essas ações e o mote foi a sustentabilidade e organizamos uma no rio, uma na terra e uma no mar. Portanto, no rio fizemos uma ação em parceria com a Câmara Municipal de Torres Vedras em que nós em junho ou julho adotámos um troço do Rio Sizandro, de forma simbólica naturalmente, e o que temos que fazer é anualmente, pelo menos uma vez por anos, uma ação de monitorização da água, se há lixo ou não há lixo, registo de biodiversidade. Então, organizamos uma ação em que tínhamos técnicos da Câmara a ajudar-nos com os aparelhos de medição da qualidade da água, os nossos colaboradores meteram-se dentro da água do rio e, portanto, foi uma ação muito diferente e teve também uma componente importante de sensibilização, no fundo foi explicado aos nossos colaboradores porque é que era importante medir a qualidade da água e o que é que ela refletia

sobre a presença ou não de determinados animais ou microrganismos. Em termos de aprendizagem, foi muito rica a experiência. Depois fizemos outra ação no mar, em que fizemos uma parceria com a *Surf rider Foundation*, que é uma entidade internacional que promove a sensibilização ambiental, educação ambiental, junto da comunidade surfista. E, eles fazem ações também de voluntariado com algumas empresas e, portanto, nós pedimos o contato ao GRACE. A particularidade desta ação é que, de facto, a ação não ocorreu no mar, mas ocorreu no estuário, portanto, que é imediatamente antes no mar, no estuário do Douro, portanto, um cenário muito bonito em que era é uma zona protegida e por isso, era suposto não haver nenhum resíduo e havia montes de pequenas partículas de plástico muito difíceis de apanhar. Mesmo assim, foram recolhidos alguns sacos de lixo de vários litros e pronto, foi uma ação que nós consideramos que foi muito interessante, especialmente nesta perspetiva de não ser suposto estar ali qualquer resíduo numa zona protegida. Depois, a terceira ação, que em termos de ordem foi a primeira, foi organizada também no Bipp, que tivemos uma formação em compostagem, portanto dividimos a ação em três áreas e todos os colaboradores passaram de forma rotativa pelas três áreas. Tivemos uma área de formação de compostagem, uma área em que tivemos a espalhar estrume na terra e no fundo explicar qual foi o impacto que isto teve, porque já não me lembro de cor exatamente, mas tenho ideia que o que nós fizemos em duas horas corresponde a dois dias e meio de trabalho das pessoas do Bipp, portanto teve um grande impacto, e depois, fizemos outro trabalho na ótica de combate ao desperdício. Portanto, o Bipp Semear, além do trabalho agrícola, tem uma mercearia em que vende produtos que eles próprios confeccionam e também é uma forma de os formandos do Bipp saberem não só trabalhar na Terra, mas depois trabalhar também num armazém, etiquetar, tudo isto. Neste trabalho da mercearia eles fazem tanto trabalho em que preparam cabazes com os produtos da terra, como fazem pequenos frascos e que vendem na mercearia e alguns

desses produtos são confeccionados com alimentos que são doados. Por exemplo, o trabalho que nós fizemos naquele dia foi com pimento, eles tinham um produtor de pimento que tem excesso de pimento, que vai para o lixo ou pimento que tem pequenos defeitos, assim em linha com a fruta feia, que não pode ser vendido em supermercados normais, e doaram quilos e quilos de pimentos e o que nós tivemos a fazer foi arranjar os pimentos, colocá-los em sal em caixas e depois, vão ser transformados num *chutney* pimento e vão ser vendidos.

E: Qual a duração e recorrência destas atividades?

e: Depende, mas varia entre um dia inteiro, cada ação, ou meio dia de trabalho. Depende da deslocação, depende da necessidade, em Santa Comba Dão, por exemplo, foram dias inteiros e nestas ações voluntariado na do Bipp foi desde o meio-dia/uma até ao final do dia, até às cinco ou seis da tarde, portanto varia, mas eu diria que na maioria dos casos é mais ou menos meio dia.

E: Qual foi a evolução até ao momento das atividades e quais as áreas de apoio em que elas se encontram?

e: Em termos de evolução eu diria que tem sido muito importante esta componente de sensibilização, ou seja, claro que só estar a fazer isto já por si sensibiliza mas é muito importante que de forma mais especializada e se calhar menos informal esta componente de sensibilização seja incluída, ou seja, por exemplo estou me a lembrar do Bipp / desta formação que nós pedimos ao Bipp, que foi dada não por pessoas do Bipp mas por uma entidade que se dedica à compostagem, ou seja, vende caixotes de compostagem / que não fez propaganda comercial, não é o objetivo, são especialistas e têm técnicos que explicaram e muita gente não fazia ideia que podiam fazer composto em casa, muita gente disse que passaria a fazer em casa. Nós fizemos uma avaliação e fazemos sempre pós ações de voluntariado e uma das perguntas que fazemos é se esta componente de sensibilização é importante e toda a gente acha muito relevante,

e se houve alguma alteração no seu dia a dia. Eu lembro-me que algumas pessoas comentaram que quando apanharam lixo a caminho da unidade e que se calhar agora se forem novamente a caminho da unidade e virem um plástico no chão, vão apanhar. Portanto, um bocadinho nesta ótica das pessoas entenderem não só o que é que cada entidade faz, o que é que *Just a Change* faz, esta reabilitação de casas para quem precisa, o que é que o Bipp faz e porque é importante o trabalho do Bipp, qual é o impacto que a compra de cabazes pela empresa tem para o Bipp. Relativamente à escolha das entidades ou dos beneficiários, portanto a empresa não restringe, aliás como se viu esta diversidade que nós tivemos nas últimas ações, por isso a empresa não restringe a uma só área, o que é importante é ser uma entidade credível, que nós consideramos que faz um trabalho útil, socialmente útil, e que preciso de ajuda, precise de nós.

E: Qual é a adesão dos trabalhadores nestas atividades?

e: Nas unidades e assim fazendo um exercício um bocado crítico, nas unidades de saúde temos às vezes dificuldades de arranjar voluntários, porque as unidades de saúde estão muito pressionadas, nós temos de trabalhar 24/7, nós estamos a prestar cuidados de saúde e temos atendimento permanente, portanto, temos que dar resposta e os colaboradores têm alguma dificuldade em encontrar tempo e também no fundo, ser dispensados. Também por parte das chefias devia haver mais sensibilização para estes temas, alguns colaboradores já fazem voluntariado a título individual, na paróquia, na associação do lado, portanto, já dedicam algum tempo a estas atividades. Na parte corporativa sentimos que é mais fácil, mesmo muitas vezes os participantes que nós temos das unidades, quando nós vamos fazer uma análise sobre quem participou e que categoria profissional tem, temos muito menos profissionais de saúde e muito mais pessoas de apoio à gestão ou de gestão, de administrativos, ou de técnicos superiores ou de pessoas com categorias profissionais como eu. Tentamos sempre ter a participação de quadros altos para dar o exemplo, na ação de Torres Vedras tivemos o nosso

CEO, tivemos o diretor jurídico, e por aí fora. Portanto, tentamos sempre que as ações tenham uma participação de quadros superiores para darem o exemplo também à restante comunidade.

E: Qual é o perfil dos voluntários?

e: Acho que já respondi agora anteriormente. Nós sentimos que pronto naturalmente tem que ser pessoas que gostam de ajudar e que tem este lado humano. Nós temos sempre sentido que as pessoas dão ótimo *feedback*, seja qual for a entidade parceira por exemplo, nós sentimos com a *Surfrider* era uma entidade com um bocadinho menos de experiência porque eles são todos voluntários e, portanto, sentimos que era menos profissional em termos de organização, não foi tão organizado, isto por parte da entidade e sentimos que tivemos mais dificuldade, mas mesmo assim o feedback foi positivo por parte dos participantes. Não tão positivo se calhar como a entidade já tem muita experiência a organizar este tipo de eventos e que é mais profissionalizante, mas também tivemos um bom *feedback*. Em termos de perfil técnico, temos mais facilidade, mas eu acho que aí não tem a ver com a vontade, eu acho que o profissional de saúde tem tanta vontade de ajudar como um técnico superior, tem mais a ver com o tipo de atividade que exercem e a forma como podem ou não ser dispensados, eu acho que é mais isso.

E: É realizado algum tipo de inquérito de satisfação aos voluntários?

e: A seguir a cada ação nós fazemos e de forma a termos essa monitorização feita para nós, esta avaliação do que é que podemos melhorar, também não fazemos só perguntas fechadas como deixamos aquelas perguntas em aberto sobre outro tipo de ações que gostassem de fazer. Eu acho que as pessoas gostam muito de coisas relacionadas com crianças, o que nós sentimos é que são sempre temas um bocadinho sensíveis e, portanto, nós tendencialmente queremos fugir

sempre um bocadinho disso, nós não queremos assumir uma posição paternalista no voluntariado, queremos ajudar acima de tudo.

E: Existem dificuldades para a realização deste tipo de voluntariado? Se sim, pode dar exemplos?

e: Eu diria que há dificuldade com a dispensa de trabalhadores, com a disponibilidade de tempo dos colaboradores também e nós sentimos, por exemplo, algumas dificuldades nas deslocações, ou seja, nós disponibilizamos e quando as pessoas se inscreviam no link da inscrição, nós colocamos uma questão final de se não tiver forma de se deslocar até ao local por favor informe e nós ajudamos neste sentido, que como nós temos uma grande dispersividade de unidades e se organizarmos uma atividade em Santa Comba Dão pode ir num autocarro daqui mas se calhar não podem ir autocarros de várias unidades portanto, sentimos que esta diversidade e o facto de estarmos muito dispersos pode ser também um entrave à participação mais global. O que acontece é que o colaborador das Descobertas vai a uma atividade perto da zona oriental, do Porto irá a uma atividade que se organize perto, mas quer dizer é muito complicado estarmos a organizar atividades em todos os locais claro, mas pronto.

E: Considera que as práticas de voluntariado corporativo trazem benefícios para a empresa? Se sim, quais?

e: Acho que também já respondi de forma bastante completa a essa questão, mas assim em modo resumo. Nós vimos vários benefícios e, por isso é, que mantemos esta organização. O primeiro é ajudar a comunidade, é uma forma de ajudar a comunidade e uma determinada instituição com quem nós fazemos, organizamos ou coorganizamos estas atividades, envolver os colaboradores nestas temáticas sociais e promover a sensibilização para temas relacionados com sustentabilidade e nos seus diferentes eixos, social e ambiental e por aí fora, portanto, isso é um ponto importante. Também tornámos a empresa numa empresa mais responsável e para o nosso *stakeholder* e as pessoas com quem nós

nos envolvemos, o cliente, o colaborador, um investidor, um parceiro olha para a empresa como uma empresa que se preocupa com a sociedade e com os temas sociais, claro que se faz tanta coisa a nível social e se consultar por exemplo o nosso LinkedIn ou o nosso relatório integrado ou a nossa informação de sustentabilidade vê a quantidade de ações que nós fazemos e ali é só um resumo, nem está refletido tudo o que é feito mas é importante também para quem se relaciona com a empresa ter esta ideia. Nós consideramos também que um colaborador, por exemplo, ficará mais envolvido com a empresa isso calhar em termos de retenção, pode funcionar, como funcionam outras ações de responsabilidade social e esta é mais uma que pode contribuir para a retenção de colaboradores e para que o colaborador se sinta mais ligado à empresa.

E: Quais são os benefícios para as organizações/pessoas que apoiam? Têm feedback das iniciativas?

e: Sim, nós também fazemos esse exercício crítico de pensar em que é que nós ajudamos a entidade e nós muitas vezes o que fazemos é, a par da organização da ação, quer dizer com a Câmara Municipal de Torres Vedras não aconteceu naturalmente, mas com outras entidades há muitas vezes um donativo associado, muitas vezes é um donativo que serve para a própria organização da atividade, mas é também uma forma de promoção do seu negócio social, não é? O negócio social destas entidades, portanto, é aí temos um *feedback* muito positivo e depois as próprias as próprias entidades e as pessoas que trabalham nestas entidades, também se envolvem e também têm uma experiência positiva com realidades que desconhecem, portanto, há aqui um *win-win*, há aqui ganhos das duas partes nesta matéria. Portanto, nós consideramos e temos sempre *feedback* positivo por parte das entidades com quem temos estas parcerias, no caso da Câmara foi naturalmente um tema um bocadinho diferente, mas tendo em conta que os municípios também têm esta missão de se relacionar com as entidades que estão nos territórios, as entidades privadas que estão nos territórios portanto, é

também muito relevante que essas entidades participem de forma ativa nos objetivos da cidade, se a Câmara Municipal de Lisboa tem um objetivo de reflorestar Monsanto, a empresa pode participar numa ação de reflorestação e por aí fora, ou a Câmara de Torres Vedras tem esta missão de ter um rio mais limpo e a empresa contribui para esse objetivo. Portanto, aqui tanto na esfera pública como na esfera das relações privadas, com entidades privadas, é muito importante ter esta preocupação de ganharmos todos e aprendermos.

E: Este tipo de práticas pode trazer desvantagens para a empresa, ou não? Se sim, quais.

e: Quer dizer pode haver uma ligeira quebra de produtividade / quer dizer isto é uma coisa muito objetiva, não é? Os voluntários que estão a participar no voluntariado, naquele período não estão a trabalhar, portanto, isto é um dado objetivo. Mas nós consideramos que os ganhos são muito superiores e, portanto, não estamos a falar de três dias por isso, não nos parece que isto possa ter um impacto tão grande, até porque não é toda organização.

E: Considera que estas ações de voluntariado são, de alguma maneira, como uma forma de marketing de causa social ou de responsabilidade social empresarial? Se sim, porquê? Se não, porquê?

e: Como eu referi à pouco, o voluntariado nasceu como uma prática de responsabilidade social portanto, da empresa se querer envolver nestes sistemas sociais e nasceu há setenta e seis anos e nasceu porque o grupo que já existia, tinha fábricas, tinha respostas e negócios que não tinham nada a ver com saúde // na altura foi preciso criar um apoio de saúde para 80000 trabalhadores e suas famílias e portanto, nasceu o hospital com uma oferta gratuita para os colaboradores e suas famílias e portanto, nasce como uma resposta social. Portanto, ao contrário de todos os outros operadores privados de saúde que nascem com o objetivo comercial, e não há problema nenhum relativamente a

isso e hoje em dia a empresa é um negócio de saúde naturalmente portanto não há dúvida que é uma empresa com fins lucrativos, por isso é que consegue também promover estas ações todas, de forma responsável porque parte do orçamento disponível é alocado a este tipo de iniciativas e portanto, o objetivo é um objetivo social, mas isso não quer dizer que não tenha impactos na marca, numa perspectiva mais de marca. Quando nós divulgamos uma determinada iniciativa seja no relatório, seja no LinkedIn, seja numa outra plataforma, naturalmente estamos a dar visibilidade à marca, também numa perspectiva naturalmente de marketing e comercial, mas não é esse o objetivo primário. E por outro lado, também é importante que as iniciativas de sustentabilidade sejam divulgadas e isto numa perspectiva já não tem nada a ver com marketing, porque o fator exemplo para as outras empresas, o fator exemplo para um indivíduo é muito relevante, mais hoje em dia que estamos numa era altamente digital e em que as boas práticas se copiam, a imagem que a pessoa tem se copia, o dia a dia de uma empresa ou de pessoas se copia e portanto, é muito importante este fator exemplo.

E: Considera que as ações de responsabilidade social da empresa auxiliam ou não na consecução dos objetivos económicos da empresa? Se sim, porquê? Se não, porquê?

e: Isso é uma pergunta muito difícil, é uma pergunta já muito teórica, mas eu acredito totalmente que sim. Acho que hoje em dia uma empresa que não seja sustentável e que não promova a sustentabilidade e aqui eu considero que expressão responsabilidade social está um bocadinho em desuso, agora usa-se sustentabilidade uma vez que incorpora tudo isto, incorpora todas estas iniciativas, que são no fundo iniciativas voluntárias, portanto a empresa não é obrigada a fazer estas iniciativas e fá-lo porque tem vontade de o fazer, tem vontade de ser socialmente e ambientalmente mais responsáveis e mais

sustentável e, não há dúvida que em várias esferas, uma empresa que se queira posicionar economicamente e que queira permanecer no mercado, tem que ter esta visão e tem que promover este tipo de iniciativa, portanto eu acredito totalmente nisso.

E: No futuro, pretendem criar mais algum projeto/desenvolver os já existentes?

e: No voluntariado nós temos normalmente durante este mês / portanto, agora também não vale a pena estar a fazer estas divulgações antes de divulgar internamente, mas sim, tal como eu expliquei no início, nós temos uma linha de atuação e dentro desta linha de atuação temos incluídas as ações de voluntariado e seguramente que vão continuar e vai continuar a existir este esforço, não só interno ao nível da empresa mas também, de participação da empresa no programa de voluntariado do grupo.

Organização 3

Duração: vinte e oito minutos

E: Quando começaram as iniciativas e já consideraram criar um programa? Se não, quais são as razões para considerarem que não o devem fazer?

e1: Começou muito naturalmente, muito antes de se começar a falar em responsabilidade social das empresas ou começar a ter ações sobre o tema, nós na empresa já trabalhávamos estes temas. O senhor comendador sempre teve uma posição e um apoio à comunidade muito diferente dos outros. Ele criou esta empresa em 61 e nessa década costumava levar com ele trabalhadores de férias, construía um bairro de casas para os funcionários, portanto toda a vertente social já estava aqui mais que interligada com a empresa. Isto foi culminando ao

longo dos tempos, até porque a nossa postura em relação à responsabilidade social nunca foi muito de comunicar aquilo que nós fazemos, nós fazemos muitas coisas que não passam, que nós internamente sabemos, mas que muita gente desconhece porque nós não comunicamos ativamente. Começamos agora a comunicar porque existe essa necessidade mais premente, mas há uns tempos atrás nós pouco comunicávamos sobre as ações que fazíamos, era aqui mais localmente do que para fora da localidade. Isto foi muito natural. O principal objetivo foi o comendador que tinha criado a empresa em Campo Maior, ele é de Campo Maior e achava que devia ajudar a vila. Como tal, naquela época a mão-de-obra, essencialmente era uma mão-de-obra agrícola, portanto não havia conhecimento sobre a indústria, então ele logo aí para montar aqui empresa, teve de criar sistemas de educação, ou seja, de formação para as pessoas com quem ele ia trabalhar. Portanto aí foi a primeira necessidade, foi aquilo que ele optou por fazer, o capacitar as pessoas da minha terra para que possam trabalhar na indústria.

E: Quais são os objetivos das iniciativas e em que contexto (organizacional/social) surgiu a ideia de promovê-las?

e1: Como disse, o nosso objetivo não é comunicar, é ajudar. Portanto, nunca tivemos em mente essa comunicação. Obviamente que há alguma comunicação que sai, ajudamos os outros e, portanto, os outros falam e mostram as nossas ações, mas o nosso objetivo não é isso, a única coisa que fazemos e que comunicamos é o nosso relatório de sustentabilidade. Nesse relatório, saem algumas das nossas ações relativamente aos trabalhos que temos feito. Não posso dizer que foi em contexto organizacional, mas sim que o mentor é o fundador, e o nosso fundador sempre teve e diz muitas vezes em todas as entrevistas e nas várias pesquisas que tem feito sobre o tema, que ele trabalha para ajudar os outros.

E: Que motivos levaram o grupo a criar e associar-se a estes programas de voluntariado corporativo?

e1: Surgiu em 2005, salvo erro, pela mão dos colaboradores uma vez que o comendador tinha sempre a propensão de ajudar, houve um grupo de colaboradores que se juntou e que decidiu dar voz àquilo que o comendador fazia, mas de uma forma mais alargada. E é quando surge a parte do voluntariado.

e2: O voluntariado surgiu com a vontade dos colaboradores que estão na nossa empresa e decidimos em 2005 fazer uma surpresa ao comendador nos anos dele e criar. Somos trinta e cinco elementos, alguns fazem parte da comunidade e já não trabalham na empresa, mas a maioria dos voluntários são trabalhadores aqui da empresa / então surgiu o voluntariado corporativo e fazemos várias atividades e ações para ajudarmos a população de Campo Maior e ao redor.

e1: Em termos de departamentos comerciais nós temos o mesmo voluntariado, portanto aqui em Campo Maior é onde há mais ações efetivamente, mas os nossos departamentos comerciais também fazem o mesmo, embora em Campo Maior seja onde isto está mais enraizado.

e2: Também, temos várias pessoas em vários departamentos porque nós recebemos pedidos ao nível nacional então recebemos pedidos de tudo e mais alguma coisa, então temos que ter pessoas alocadas mais perto, por exemplo, do Porto, Lisboa, Aveiro. Recebemos vários pedidos durante o ano, então para nós é mais fácil termos pessoas nos nossos departamentos para depois fazer a entrega desses pedidos.

E: Quais são as ações de voluntariado corporativo que o grupo implementa?

e2: Nós fazemos voluntariado no hospital de Elvas, temos a equipa e por exemplo, calha duas vezes por mês e vamos nos sábados e domingos duas pessoas / sempre duas pessoas, então falamos um bocadinho para os utentes,

passamos uma tarde no hospital com eles, ajudamos na parte da alimentação, ao fim ao cabo é quando eles não têm a família por perto, terem alguém que eles possam falar. Aqui na comunidade também fazemos angariação de produtos para a população idosa e para aqueles que estão mais isolados e, por exemplo, têm os filhos longe e nem sempre podem estar perto; fazemos várias caminhadas também de angariação de algum dinheiro para ajudarmos a população // a entrega dos cabazes de Natal todos os anos aqui em Campo Maior, Arronches, Elvas, Monforte.

e1: Maioritariamente é isso, pode faltar aí dois ou três, mas maioritariamente é isso.

E: Qual a duração e recorrência destas atividades?

e2: Não temos uma duração, por exemplo o voluntariado no hospital de Elvas é contínuo, não temos um início ou no fim, é contínuo e é para continuarmos.

e1: As pessoas comprometem-se e esse compromisso das pessoas é para garantir que nos fins de semana, que é quando nos hospitais não há auxiliares para poder dar os lanches às pessoas, é para garantir que existe esse apoio às pessoas mais necessitadas.

(E quanto tempo demora esta ação?)

e2: Demora por volta de um dia, vamos às dez da manhã, por exemplo, almoçamos lá e voltamos às cinco/seis da tarde.

(E nas outras ações, por exemplo a entrega de cabazes?)

e2: Não tem duração, isso aí vamos, nós somos trinta e cinco elementos. Vou dar um exemplo, o ano passado entregamos cabazes em Monforte, Arronches e aqui em Campo Maior, vão sempre dois voluntários fazer essa entrega dos cabazes e é quase um dia, porque nós sempre demoramos mais um bocadinho, porque falamos com a pessoa. conta-nos um bocadinho da história dela e é mais ou menos um dia. A entrega dos cabazes é sempre um dia que vamos.

E: Qual foi a evolução até ao momento das atividades e quais as áreas de apoio em que elas se encontram?

e1: A evolução é constante. Nós constantemente vamos ajudando e além dos hospitais está a faltar aqui a parte dos idosos também. Nós também visitamos idosos nas casas deles e damos algum apoio. São ações que nós consoante as necessidades vamos atuando.

e2: Nós trabalhamos sempre nas três áreas que são: a educação, a ação social e saúde, estas são as principais áreas que trabalhamos.

E: Qual é a adesão dos trabalhadores nestas atividades?

e1: A adesão é variada, nós não obrigamos ninguém a ser voluntários. As pessoas querem ser voluntárias e candidatam-se. É cerca de trinta pessoas que existem aqui em Campo Maior. Depois existe a bolsa em que todos os colaboradores podem participar com uma ajuda monetária sempre e quando quiserem. E isso vai à vontade de cada colaborador, ninguém é obrigado a fazer nada. Portanto nós aqui partilhamos, as pessoas ficam muito com o espírito do comendador, mas só fazem se quiserem. Portanto, nós tentamos angariar pessoas, mas a verdade é que aqui em Campo Maior nós temos sempre muita gente com disponibilidade e, portanto, não temos aquela necessidade de andar a angariar pessoas a toda a hora.

E: Qual é o perfil dos voluntários?

e2: É qualquer pessoa que queira contribuir, que gosta de fazer voluntariado, nós aceitamos e é sempre bem-vindo a fazer parte desta equipa. Não temos assim um guião de entrevista para perguntarmos às pessoas. Acho que qualquer pessoa que queira ajudar e faz isso de coração é sempre bem-vinda nesta equipa e as pessoas cada vez mais querem participar e neste momento com o covid nós até estamos um bocadinho mais parados, mas as pessoas têm muita vontade de

caminhadas, de tudo o que fazíamos dantes e que neste momento estão suspensas. Contamos com pessoas de todas as idades a partir dos 18.

E: É realizado algum tipo de inquérito de satisfação aos voluntários?

e2: Sim. Fiz a minha entrevista há um ano, mas todos os voluntários tiveram uma entrevista, que até saiu na nossa entrevista da empresa. No fundo, é um pouco contar porque é que escolhemos ser voluntários, contar uma história que nos motivou mais para ser voluntário. Mas não é todos os anos que é feito esse inquérito.

(Até agora, foi feito uma vez?)

e1: Sim (ao e2). Nós já estamos desde 2005, portanto tem sido mais frequente.

e2: Sim, eu sou mais nova. Calculo que as outras pessoas já tenham feito mais de uma vez.

E: Existem dificuldades para a realização deste tipo de voluntariado? Se sim, pode dar exemplos?

e1: Sim. Maioritariamente, sempre que se tenta fazer voluntariado em qualquer lado que exista, agora falando um bocadinho fora da empresa, a dificuldade é condições monetárias. Se não existir alguém a financiar e a dar esse apoio financeiro, o voluntariado acaba por nem sempre ser eficaz. Uma coisa é irmos ao hospital e aí sim senhora tem poucos custos. Agora quando nós fazemos cabazes, quando nós em alguns idosos que têm dificuldades financeiras, damos uma ajuda na compra de equipamentos, etc., tudo isso requer algum investimento. Enquanto na vertente ambiental, tudo aquilo que nós investimos tem um retorno mais rápido, na área social esse retorno não é visível, por isso é que a maior parte das empresas só agora que existe imposição legal, é que começou a trabalhar mais nesta temática. Nós sempre pensámos que se nós ajudarmos, se nós fizermos por, havemos de receber um retorno, nem que seja a satisfação das pessoas a trabalhar dentro da nossa casa. Portanto a visão é muito diferente das outras empresas, mas isto é uma visão que está muito enraizada

com a maneira de ser do comendador e aquilo que ele sempre incutiu às suas pessoas. É o espírito familiar que esta empresa tem, porque embora sejamos muito grandes neste momento, nós temos um espírito de empresa familiar ainda muito patente e continua a ser e acho que vai continuar a ser sempre, porque nós não somos o número enquanto funcionários, nós temos um nome e temos uma família e a nossa administração conhece o nosso nome e conhece a nossa família, mesmo, portanto, a falar de três mil e tal pessoas.

E: Considera que as práticas de voluntariado corporativo trazem benefícios para a empresa? Se sim, quais?

e1: Os benefícios que traz, como disse, no curto prazo não são visíveis, a longo prazo, prendem-se um pouco com a satisfação das pessoas que trabalham na empresa. Que se sentem mais envolvidas, se sentem mais humanas com o facto de poderem estar presentes e ajudar outros. E essa gratidão reflete-se que quando estão a fazer o seu trabalho, façam de uma forma mais dedicada e de coração, não tanto por obrigação. Mas reflete nestes pequenos pontos. Até costumo dizer, não é uma coisa que seja palpável, nós não conseguimos dizer eu investi aqui agora em voluntariado e agora vou ter um retorno de Y, é mentira, não vou ter. Poderei vir a ter um retorno de satisfação do meu colaborador, porque se sente que está a fazer uma causa pela qual ele luta e nós damos a abertura e o tempo disponível dentro do horário de trabalho para fazer essa ação e que pode potenciar que, quando ele está a fazer o trabalho dele efetivamente, ele se dedique de uma forma completamente diferente. Mas isto é tudo suposições, não é?

E: Quais são os benefícios para as organizações/pessoas que apoiam? Têm feedback das iniciativas?

e1: Temos sempre muito feedback. Até porque as instituições contactam-nos recorrentemente para nós darmos apoio aos programas que eles vão

desenvolvendo. O *feedback* que nós temos é que eles se propõem a fazer algo e com a nossa ajuda eles conseguem fazer. E o que nós sentimos é que as pessoas se sentem muito agradecidas pelo facto de existirem empresas no nosso país que apoiam e inclusive, fomentam estas práticas.

E: Este tipo de práticas pode trazer desvantagens para a empresa, ou não? Se sim, quais.

e1: Desvantagens não. É assim, é obvio que quando dizemos a um colaborador que pode fazer voluntariado no horário de trabalho, a empresa é que vai ter uma pessoa alocada a uma função que todas as semanas, por exemplo, retira um dia para o voluntariado, o que significa que nas suas horas todas de trabalho, não vai fazer as quarenta horas, vai só fazer trinta e duas horas e isso o impacto é sempre na empresa, mas este é nosso objetivo, não é? É que as pessoas se ajudem uns aos outros. Portanto, eu acho que aqui muitas desvantagens não posso dizer que existam, existirão obviamente, mas acho que predomina o ajudar.

E: Considera que estas ações de voluntariado corporativo são, de alguma maneira, como uma forma de marketing de causa social ou de responsabilidade social empresarial? Se sim, porquê? Se não, porquê?

e1: Como já disse no passado, nós em termos de divulgação das ações nunca usamos. Portanto, nós nunca usamos o nosso marketing na vertente social. Isso nunca foi usado pela empresa e inclusive, atualmente, na nossa publicidade de marketing é muito raro falar sobre as ações sociais que fazemos. Não é esse o nosso objetivo. O nosso objetivo é ajudar e não é dizer aos outros com uma bandeira, fizemos isto e agora vamos fazer isto. Nós nunca trabalhamos assim, nem é a posição da nossa administração. As notícias que vêm cá para fora não são divulgadas pelo nosso marketing. É através de quem nós ajudamos, as notícias saem e há uma divulgação de, mas não é fomentado pelo nosso marketing. A divulgação que nós fazemos é através do relatório de

sustentabilidade. Fomos das primeiras empresas em Portugal a fazer relatório da sustentabilidade e nesse relatório relatamos algumas das ações que fazemos, porque temos os indicadores que temos de dar resposta. E o relatório de sustentabilidade não chega a qualquer pessoa, tanto que se só se consegue se for um público mais conhecedor do que é um relatório de sustentabilidade. A nossa postura não é essa divulgação em termos de marketing, agora fazemos algumas campanhas, fazemos, tivemos já nos nossos pacotes uma campanha de quando foi o Tempo para Dar, para alertar que estávamos a fazer em conjunto com a SIC, para as pessoas poderem se juntar à causa e dar apoio. Mas nunca na vertente nós fizemos, nós fazemos, nós acontecemos, isso não. O que acontece é, quando existe necessidade de angariar fundos, podemos usar o nosso marketing através dos nossos pacotes, da nossa publicidade para angariar fundos, nunca para dizer que fazemos, isso não.

E: Considera que as ações de responsabilidade social da empresa auxiliam ou não na consecução dos objetivos económicos da empresa? Se sim, porquê? Se não, porquê?

e1: Não necessariamente. Isto está tudo interligado é verdade, no entanto os nossos objetivos enquanto empresa não se fomentam no que nós vamos conseguir em termos económicos com as ações sociais, pelo contrário. Elas vão tirar, não vamos conseguir ter nada. Portanto aqui é muito relativo.

E: No futuro, pretendem criar mais algum projeto/desenvolver os já existentes?

e1: Projetos existem a toda a hora, basta que saia uma necessidade. Nós fazemos inquéritos à comunidade para saber as necessidades e se identificarmos alguma lacuna ou alguma falha, nós podemos criar um projeto de apoio a. As que já existem, vamos dar continuidade.

Organização 4

Duração: trinta e oito minutos

E: Quando é que o programa foi criado e com que objetivo?

e: O nosso programa de voluntariado faz este ano dez anos, portanto, foi criado em 2011. Na altura é criado na sequência de um conjunto de experiências que já tínhamos de voluntariado corporativo, mas pontuais e dispersas em diferentes em regiões. E, em 2011 era o ano europeu do voluntariado, portanto houve aqui uma espécie de, enfim eu diria que, contexto favorável e houve também um elemento interessante que foi, no final de 2010 nós lançamos um inquérito global aos nossos colaboradores e 20% deles diz que gostava de poder participar num programa de voluntariado, ou seja, ativar horas de voluntariado através da empresa. E, portanto, o programa é criado com esta missão de favorecer a cidadania dos nossos colaboradores e sempre, já desde o início e agora mantém-se ainda mais forte / mas desde o início com esta característica de ligação às nossas comunidades, de ligação e proximidade às nossas comunidades, mas claro com um objetivo de cidadania muito forte e muito alinhado com o que a empresa também desejava para a sua cultura.

E: Quais são os objetivos das iniciativas e em que contexto (organizacional/social) surgiu a ideia de promovê-las?

e: Eu diria que a nossa iniciativa, o nosso desenho de iniciativas, parte sempre de uma parceria. Portanto, o nosso *modus operandi* é um *modus operandi* baseado na parceria, portanto, na identificação de uma necessidade ou de um problema social e a ideia de que nós podemos abordá-lo em parceria com entidades que estão no terreno e que podemos dar um contributo positivo. Portanto, eu diria

que sim, às vezes surgem alguns pedidos à empresa que nos desafiam e por aí começam relações de parceria, mas a nossa análise é sempre se há um alinhamento entre a missão daquela organização e os nossos objetivos de relação com as comunidades, dos nossos objetivos de sustentabilidade, os nossos objetivos de impacto social que queremos gerar. E depois, trabalhamos em parceria. Às vezes, também somos nós que, perante o negócio, sabemos que há problemas sociais e que queremos endereçar e então buscamos também os melhores parceiros para o tema. Eu diria que pode ser bidirecional, pode partir de nós ou pode partir de outros, mas que é sempre desenhado depois num contexto de parceria e tentamos muito não achar que sabemos tudo sobre aquela realidade, assumimos que não sabemos tudo e eu acho que isso é muito importante. Dou alguns exemplos, os incêndios em Portugal, em 2017 montámos uma resposta de emergência em tempo recorde, mas não fomos das primeiras empresas a enviar pessoas para o terreno, porquê? Porque nós quisemos primeiro perceber a situação e, portanto, levantar as necessidades, falar com quem estava no terreno, não só colegas nossos da distribuição que agora se chama e-redes, mas também outros colegas, portanto, houve aqui claramente uma sensação de nós temos que ouvir quem está no terreno e sabe quais são as necessidades. E, portanto, diria que o nosso desenho de iniciativas parte sempre daí e o objetivo é possibilitar o envolvimento das nossas pessoas, porque é um programa de voluntariado, gerando impacto social, para isso trabalhando em parceria e escolhendo parcerias que estejam alinhadas também com a nossa missão e com os nossos objetivos.

E: Que motivos levaram a empresa a criar/associar-se a estes programas de voluntariado corporativo?

e: Nós na altura quando começámos esta jornada mais formal de, em 2011, criar uma bolsa de horas, aprovar uma bolsa de horas para cada colaborador poder ativar quatro horas de voluntariado em horário laboral // nós começámos

sabendo que já havia experiências pontuais na organização e, portanto, que havia o desejo das pessoas fazerem voluntariado, de as pessoas estarem ativas. Mas depois nós, como empresa, sabíamos na altura e continuamos a validar a cada ano, o efeito multiplicador do voluntariado corporativo e o impacto que tem, não só na nossa empresa, na nossa própria atividade, na nossa missão, até na nossa reputação / na nossa ligação à comunidade, nas nossas relações mais transparentes com a comunidade e mais duradouras, mas também o impacto positivo nas nossas pessoas que nos vão dizendo que se sentem mais motivadas depois de uma ação de voluntariado, ou que desenvolveram competências, ou que isto contribuiu positivamente para o seu bem-estar, ou que alargaram a sua noção de uma determinada realidade social, que isto contribuiu para o seu propósito e que lhes dá orgulho de trabalhar numa empresa que promove isto. E depois, o impacto na comunidade e nas organizações, portanto, na sociedade, que é esta possibilidade de gerar transformação, de reforçar a atividade de muitas entidades e de, em parceria, poder endereçar problemas complexos. Portanto, hoje a empresa acredita, como acreditou há dez anos no voluntariado corporativo, porque sabe dos seus efeitos multiplicadores e do impacto que gera em tantas partes envolvidas e, portanto, faz-nos sentido que enquanto empresa que quer ser responsável e assumir a sua responsabilidade na comunidade, podermos envolver a nossa maior força que são as nossas pessoas.

E: Quais são as ações de voluntariado corporativo que implementam?

e: Nós estamos assim numa grande mudança, porque criámos recentemente uma área de impacto social. E, portanto, esta área de impacto social está a trabalhar e em conjunto com as várias áreas da empresa, numa nova orientação estratégica para os próximos anos. O grande foco para os próximos anos, em matéria de investimento social, vai ser o tema da transição energética, uma transição energética que seja justa e que não deixe ninguém para trás. Portanto, nós temos uma política de investimento social do grupo e as ações do programa

de voluntariado estão organizadas com diferentes eixos. Até aqui, estavam organizadas em cinco eixos: um eixo de inclusão social, um eixo de competências e capacitação, um eixo de inclusão energética, um eixo de biodiversidade e um eixo de ação climática. E, agora, as nossas ações vão também alinhar com estas novas linhas estratégicas do investimento social do grupo e, portanto, tudo o que é biodiversidade, inclusão energética e a ação climática está agora dentro desta transição energética justa e depois, vamos continuar a ter projetos de capacitação e de competências, e projetos também de inclusão social. Aliás, temos neste momento uma campanha a correr que é a campanha Natal, que temos há dez anos, e que é um dos projetos mais emblemáticos de inclusão social que temos. Portanto, neste momento, os temas chave são estes // nós temos dentro de cada destes temas chaves, diferentes iniciativas, promovemo-las em doze países onde o grupo está presente. Neste momento, o grupo acho que até já passou os vinte países onde está presente ou está à volta dos vinte, nós já promovemos ações em doze e tentamos sempre também desenhar projetos que de acordo com uma estratégia comum, mas localmente respondam a necessidades locais, não é? A realidade do Brasil e dos nossos escritórios em São Paulo não é a mesma realidade dos nossos escritórios aqui em Coimbra ou até mesmo em Lisboa, portanto, tentamos desenhar projetos de acordo com a realidade local. Dentro de cada um destes temas e de objetivos estratégicos, temos diferentes projetos. Projetos que são ou de competências ou, diria que a maioria tende a ser de competências, mas também de mãos na massa, atividades mais pontuais e depois, temos duas grandes campanhas, ou seja, campanhas que debaixo do mesmo chapéu as pessoas na mesma altura do ano todas se ativam para fazer voluntariado, em diferentes regiões. Temos a campanha de Natal, que está a decorrer agora desde fim de novembro até agora ao Natal e temos a campanha da energia que decorre em maio, ligado ao Dia Internacional da Energia, que é dia 29 de maio.

No eixo da inclusão social acho que a nossa campanha Natal é assim um projeto emblemático e um bom exemplo. Depois, no eixo das competências posso dar-te um exemplo de uma parceria que é das mais antigas que nós temos em Portugal com a *Junior Achievement* / nós implementamos os programas deles nas escolas há 16 anos, nós fomos cofundadores da *Junior Achievement* em Portugal e tivemos nos últimos dez anos, mais de mil e duzentas participações de voluntários nestes programas, portanto, muitas horas de voluntariado e estes programas também chegam a todo o país. Depois, outro exemplo também giro no eixo de competências e de capacitação é em Espanha, temos uma academia para organizações da economia social / colaboradores nossos ativam as suas competências e são uma espécie de mentores, de professores e partilham em módulos, competências desde gestão a temas financeiros, comunicação, sustentabilidade com organizações sociais e acho que é um projeto também muito interessante. No eixo da biodiversidade, eu diria que fazemos como fazem muitas empresas, algumas ações de reflorestação, algumas ações de limpeza de praias nas comunidades onde estamos, também posso dizer que é um eixo onde nós daqui para a frente estamos a querer ter um pensamento mais estratégico alinhado até com a nossa estratégia de ambiente nas diferentes regiões. Depois nestes temas da transição energética justa, eu destacava aqui alguns projetos, a nossa campanha da energia está, de facto, ligada à transição energética justa. Ligada a esta campanha, criámos um kit de energia e levamos aulas de energia a diferentes escolas e a diferentes comunidades, em diferentes regiões do mundo. Portanto, é assim um projeto que nos próximos anos posso dizer que vai continuar a crescer, é muito interessante. E depois temos em Portugal, uma grande parceria já de três anos e que vai crescer bastante para o futuro, com o *Just a Change* e, portanto, com *Just a Change* estamos a combater a pobreza habitacional e a pobreza energética e estamos a ativar não só voluntários para atividades de mãos na massa, portanto, atividades práticas de voluntariado, mas

também a competências de voluntários para certificação energética, consultoria energética. E, começámos a tentar também com o *Just a Change* instalar energia limpa nas casas de algumas pessoas e, portanto, tem sido um projeto muito interessante. Em Portugal também mas está a ser expandido para o Brasil, temos uma bolsa de eletricitas e de verificadores de eficiência energética. Este é um projeto mais ligado até à dinâmica *pro bono*, portanto, eu diria que nós temos um bocadinho de tudo, temos atividades práticas, competências, *pro bono*, temos donativos, fazemos também aquilo que se diz de dobrar, ou seja, acompanhar os donativos dos nossos colaboradores e dobramos muitas vezes o esforço deles, o donativo deles. E até já temos uma espécie de *dollars for doers*, que é uma coisa um bocadinho americana, mas que cá também já estamos a experimentar, por exemplo, até porque está-se a tornar uma ferramenta de angariação de fundos das organizações sociais que é, tu vais andar a pé uns quilómetros e depois revertemos esses quilómetros em euros para organização social. Portanto, eu destacaria estes dos diferentes eixos.

E: Qual a duração e recorrência destas atividades?

e: Nós tentamos que os nossos projetos tenham recorrência e sejam contínuos no tempo, a não ser que seja assumidamente uma resposta de emergência, ou seja assumidamente um projeto pontual a assinalar uma data especial ou uma necessidade muito específica, nós sabemos que o voluntariado também tem tanto mais impacto quanto é recorrente e contínuo, não é? E, sobretudo, competências. Eu diria que nós temos projetos anuais que decorrem ao longo de todo o ano e temos pessoas a ativarem horas todos os meses em programas de competências, e depois, diria que nós temos as campanhas que são momentos pontuais e às vezes momentos de iniciativas pontuais ligadas ao ambiente, mas tentamos ter uma oferta ao longo de todo o ano, mesmo que haja alturas do ano mais fortes, tendemos a ter oferta ativa todo o ano. A nível da duração, nós podemos ter uma duração de quatro ou oito horas que eu se calhar vou passar o dia a fazer uma

limpeza de praia ou uma manhã ou vou plantar árvores, até projetos de cinquenta horas em que eu vou, por exemplo, dar aulas, estou a fazer os programas da *Junior Achievement* numa escola, ou estou a fazer um projeto de capacitação a uma ONG e, portanto, isso já demora requer mais tempo. Esses são os projetos que têm mais impacto, porquê? Porque tocam nas competências e as competências têm sempre uma profundidade de impacto maior.

E: Qual foi a evolução até ao momento das atividades e quais as áreas de apoio em que elas se encontram?

e: Em termos de resultados, temos visto uma evolução. Nós, em média todos os anos, temos cerca de 20% do total das nossas pessoas a fazer voluntariado, isto dá sensivelmente quarenta pessoas ativas todos os anos, através do programa de voluntariado da empresa. Também, no inquérito recente que fizemos há uns dois meses ao qual responderam, nós somos 12 000 colaboradores, responderam cerca de 1 800 pessoas. Dessas 1 800 pessoas, 45% disse-nos que a primeira vez que fez voluntariado na vida foi através da empresa, portanto, ao fim de dez anos de programa nós temos 45% das pessoas que nos diz isto, acho que mostra bastante a força também do programa, no desafiar as pessoas a experimentarem este tipo de atividades. E, portanto, eu acho que o nosso objetivo não é necessariamente ter 12 000 voluntários, porque o ADN do nosso programa baseia-se na inclusão, que é tentarmos ao máximo que os nossos projetos possam responder àquilo que são os nossos perfis de pessoas e os seus interesses, que possam envolver também as suas famílias, os amigos, os nossos clientes, os nossos parceiros e depois, para além da inclusão noutro fator que é o voluntarismo. Nós não temos um programa mandatário, nós não obrigamos ninguém a fazer voluntariado, nós queremos sempre desafiar e desafiamos muita gente. Temos voluntários novos todos os anos, mas nós queremos que as pessoas também tenham essa vontade, portanto, isto para dizer que há anos em que os números sobem em termos de número de voluntários, porque se calhar houve uma resposta de emergência aos incêndios

ou a Moçambique e mais gente se ativou e se envolveu, mas o que nós vamos procurando medir e considerar mais importante, são resultados de projetos e nós o que vamos vendo é os resultados cada vez mais profundos à medida que nós mantemos voluntários no terreno e que vamos melhorando, também, a parceria com as organizações, a nossa medição de impacto. E isso vê-se como? Através de inquéritos que nós fazemos depois de todas as ações e em que vamos percebendo a satisfação e a experiência das pessoas numa ação de voluntariado, vê-se também nos dados que as organizações com as quais trabalhamos nos dão, por exemplo com a *Just a Change*, vamos medindo desde as questões mais óbvias, não é? A casa estava destruída ou estava em más condições e passa a estar boa, passa a ter porta, passa a ter janelas, mas temos outros fatores, que é a casa estava num nível energético F e passa a estar no D, se algum grau e isso tem um impacto energético. Com esta com esta mudança de grau, há uma poupança de x euros em energia, portanto, tentamos de acordo com os projetos também fazer essa análise. Tentamos todos os anos avaliar os projetos, para perceber se o projeto tem que ser afinado ou reavaliado. E há projetos pilotos que durante um tempo testámos e que ficam pelo caminho.

E: Qual é a adesão dos trabalhadores nestas atividades?

e: Cerca de 20% das pessoas todos os anos adere, não são sempre as mesmas. Eu diria que há uma massa significativa de pessoas que permanece a mesma e que vai repetindo as atividades, mas são cerca de 20%. Tendo em conta que a média nacional em Portugal é 1 em cada 10 portugueses são voluntários, nós podemos dizer que 2 em cada 10 são voluntários através da empresa e acho que é bastante bom.

E: Qual é o perfil dos voluntários?

e: Eu diria que nós temos pessoas de todas as idades. Talvez tenhamos mais representação feminina, mas acho que isso é uma tendência do voluntariado, há

mais mulheres a fazer voluntariado do que homens em geral, penso eu. E, na empresa acho que isso também se verifica. Depois, diria que que temos de todas as idades, se calhar entre os trinta e os cinquenta ou entre os vinte e cinco e os cinquenta, obviamente, pode ser uma fase em que a pessoa está numa fase muito ativa também do seu percurso profissional, mas temos também pessoas que até reformadas com sessenta/setenta anos continuam muito ativas e a fazer voluntariado. Portanto, eu diria que o perfil do voluntário é diverso, mas tipicamente é isso, são pessoas, até diria, com muita experiência de voluntariado de alguns anos da empresa e até depois, se calhar, começaram a fazer voluntariado fora da empresa, já temos essas experiências.

E: É realizado algum tipo de inquérito de satisfação aos voluntários?

e: É, era aquilo que também dizia há pouco que depois todas as iniciativas, lançamos um inquérito de avaliação aos voluntários e às organizações parceiras e depois, anualmente ou sempre que se justifica, lançamos inquéritos mais alargados. Este inquérito mais alargado que lançámos a toda a organização, foi porque estamos a redesenhar a nossa estratégia para 2025 e, portanto, quisemos fazer mais perguntas.

E: Existem dificuldades para a realização deste tipo de voluntariado? Se sim, pode dar exemplos?

e: Eu acho que o voluntariado corporativo, como o voluntariado em geral, tem sempre desafios associados, não é? Desafios da gestão de expectativas, desafios de seleção de perfis, desafios de definição de objetivos e, portanto, às vezes há desafios até nas próprias parcerias. O que eu te posso comentar é, nós recentemente neste inquérito que lançámos perguntámos às pessoas quais eram as barreiras para não fazerem mais voluntariado ou para não fazerem voluntariado, e as pessoas disseram-nos algumas coisas interessantes. Disseram falta de tempo, falaram no desconhecimento por vezes de algumas atividades e

por isso não se participa mais e também, por vezes, o apoio das chefias. Este também é um tema que nós temos vindo a trabalhar e vamos continuar a trabalhar, que é desafiamos também as nossas lideranças não só a perceberem cada vez mais o impacto, mas até elas próprias a experimentarem para poderem perceber esse impacto. Portanto, eu do lado dos nossos voluntários diria isto. Do lado das parcerias, diria que por vezes há dificuldades em sintonia de objetivos ou de gestão de expectativas, mas que são próprias do voluntariado, não é só do voluntariado corporativo. Claro que numa empresa, a empresa está a promover uma atividade e a dar tempo para uma atividade, sabendo que o colaborador tem também uma outra panóplia de atividades, portanto, o que nós vemos é que com a pandemia as pessoas estão também mais cansadas e com muitas solicitações e, portanto, houve aqui uma ligeira quebra na adesão ao voluntariado / e o perfil do voluntário desta empresa é um voluntário que prefere o voluntariado presencial e isso também diria que é uma tendência global, mas no caso dos voluntários da empresa eles disseram-nos expressamente isso.

E: Considera que as práticas de voluntariado corporativo trazem benefícios para a empresa? Se sim, quais?

e: Considero. Considero que contribuem para a motivação, bem-estar, retenção e atração do nosso talento e das nossas pessoas. Temos cada vez mais pessoas na entrada para a empresa, a sinalizarem o valor que dão estas práticas, com o facto de elas próprias estarem envolvidas em projetos desse tipo. E temos os voluntários que nos vão dizendo o impacto positivo que isto tem no seu percurso profissional, eu acho que isso reverte também numa cultura mais forte, mais sintonizada num propósito comum, em que o colaborador cria uma ligação emocional maior com a empresa, porquê? Porque a empresa lhe dá a possibilidade de ele exercer um desejo, uma vontade e uma atividade que tem um grande sentido de propósito de associado e de impacto associado. Portanto, diria que isso tem impacto, diria também, que na perspetiva externa tem impacto

na nossa reputação e tem impacto também até na nossa proximidade às comunidades. Acho que as comunidades e as entidades ficam a conhecer melhor a empresa através dos voluntários, portanto acho que isso é muito relevante, fora todo o valor gerado pelas atividades dos voluntários e que pode ser mais ou menos medido, mas que sabemos que é multiplicador de impacto positivo.

E: Quais são os benefícios para as organizações/pessoas que apoiam? Têm feedback das iniciativas?

e: Sim temos feedback. Acho que tenho aqui esse dado, no ano de 2020, 96% das organizações com quem trabalhamos, responderam ao nosso inquérito dizendo que as nossas ações de voluntariado tiveram um impacto positivo na sua atividade ou na sua comunidade ou nos seus beneficiários. Portanto, muitas vezes é isto que acontece, nós ajudamos muitas entidades a reforçarem a sua atividade e isso tem um impacto positivo. Por exemplo, agora estamos a fazer na campanha de Natal, cabazes de Natal para famílias, muitas destas famílias apoiadas por diferentes organizações. É um reforço da atividade daquelas organizações e, portanto, tem impacto positivo, e eu diria que é por aí, pelo reforço da atividade, pela transformação, pela capacitação, que temos impacto positivo. Muitas vezes, até podemos ser geradores de inovação nas organizações, porque levamos outras perspetivas e também aprendemos nós outras perspetivas.

E: Este tipo de práticas pode trazer desvantagens para a empresa, ou não? Se sim, quais.

e: Eu acho que não. Acho que tem riscos associados como qualquer projeto em geral e ainda mais, projetos de relação com as comunidades e que envolvem tantas pessoas, tantas partes interessadas. Agora desvantagens acho que não. Têm riscos associados, tem o risco de ser uma espécie de *socialwashing*, de as empresas quererem parecer que fazem coisas muito interessantes, mas querem fazer é coisas pontuais para aparecer ou para serem fotografadas e depois as

atividades têm pouco impacto. Tem o risco de se instrumentalizar o voluntariado para objetivos internos, esquecendo completamente a comunidade e as necessidades da comunidade. Tem riscos reputacionais, como qualquer outra coisa, se uma atividade corre mal e uma relação com uma entidade corre mal, isso naturalmente afeta a nossa reputação. Portanto, é um risco corremos. Agora eu não acho que sejam desvantagens, eu acho que vale muito a pena e faz cada vez mais sentido por várias razões, porque as empresas estão a alinhar cada vez mais as suas estratégias de responsabilidade social com o seu negócio, portanto com aquilo que fazem, com aquilo que são, faz sentido porque os problemas também do mundo são cada vez mais complexos e sabemos a força que tem o voluntariado e os voluntários e, portanto, eu diria que têm mais vantagens do que desvantagens.

E: Considera que estas ações de voluntariado são, de alguma maneira, como uma forma de marketing de causa social ou de responsabilidade social empresarial? Se sim, porquê? Se não, porquê?

e: Acho que a tendência em Portugal está a ser cada vez mais para as ações terem uma componente de responsabilidade e de impacto. Agora, há empresas que quando estão a começar o seu caminho no voluntariado corporativo, as experiências são mais, como é que eu hei de dizer, são mais pontuais e são mais iniciais e, portanto, pode às vezes parecer e se calhar até às vezes as empresas cometem alguns enganos no início e depois não repetem à medida que vão investindo em voluntariado corporativo. Portanto, eu diria que a questão do marketing social é um risco e acontece certamente, nós se calhar também já tivemos episódios desses no passado, com ou sem intenção, mas que eu acho que a tendência é para uma profissionalização do voluntariado corporativo. Portanto, acho que acho que é uma tendência positiva.

E: Considera que as ações de responsabilidade social da empresa auxiliam ou não na consecução dos objetivos económicos da empresa? Se sim, porquê? Se não, porquê?

e: Eu diria que sim, porque se nós pensarmos que temos como objetivo de negócio a instalação de energia limpa e o aumento da capacidade de instalação de energia limpa, acho que as atividades de voluntariado na medida em que fazemos parcerias com organizações do setor social, acho que também no fundo estamos a reforçar a nossa própria resposta na comunidade, portanto, diria que sim. Depois estou-me a lembrar de objetivos que traçamos, por exemplo, falava há pouco da nossa estratégia de ambiente e de sustentabilidade, todos esses objetivos acho que sim, que nós concorremos para essa estratégia comum até porque a nossa estratégia de negócio está muito vinculada aos objetivos de desenvolvimento sustentável, portanto eu aí acho que o voluntariado é um instrumento que pode concorrer positivamente para estes objetivos de negócio.

E: No futuro, pretendem criar mais algum projeto/desenvolver os já existentes?

e: Queremos claro continuar a desenvolver os existentes, queremos iniciar experiências mais formais de voluntariado internacional e queremos reforçar o nosso investimento e a nossa ativação de pessoas para o tema da transição energética justa. Portanto, acho que será por aí. Também vamos ter novidades a partir de janeiro, porque provavelmente vamos aumentar o número de horas de voluntariado que damos aos colaboradores, nomeadamente para a participação em projetos de competências e projetos mais estratégicos para a empresa. Portanto, diria que que as duas coisas: reforçar e continuar a inovar naquilo que também vai fazendo sentido de acordo com o nosso percurso enquanto empresa.

Organização 5

Duração: trinta e quatro minutos

E: Quando é que a fundação foi criada e quais são os seus objetivos?

e: A fundação foi criada em 2010, foi reconhecida pelo Estado em 2010, as fundações para poderem operar têm que ser reconhecidas, o reconhecimento é um ato administrativo que é proferido pela autoridade pública e só após o ato é que qualquer fundação, esta e outras, pode começar a trabalhar. Portanto, a fundação foi criada com dois grandes objetivos, homenagear a figura da pessoa que dá o nome à fundação. A família são os principais acionistas hoje do grupo. Portanto houve aqui a intenção de homenagear o pai, como grande empresário, mas também como filantropo que foi toda a sua vida, mas também, usar a fundação, este veículo fundacional, para servir a estratégia e a política de responsabilidade social do grupo. Foram estes os dois grandes desígnios. A fundação tem três grandes objetivos estratégicos, na área social, educativa e cultura e tem também, uma grande iniciativa anual de um prémio, que não sendo propriamente um objetivo estratégico, digno desse nome, é uma obrigação que está nos estatutos da fundação / justamente para reforçar essa ligação à figura do fundador, prémio este que já teve doze edições, contando com a última agora em 2021 e que visa premiar organizações que se destaquem nos vários domínios de atividade da fundação. Assim num rápido relance, é isto.

E: Quais são os objetivos das iniciativas e em que contexto (organizacional/social) surgiu a ideia de promovê-las?

e: São as duas coisas. A fundação quando se posicionou nestes três grandes eixos estratégicos: social, educativo e cultural e também alguma parte de componente ambiental, fê-lo de duas formas, quer desenhando projetos próprios, quer ocorrendo a pedidos vindos da comunidade, sobretudo do setor da

economia social. Portanto, nós temos uma política quer de parcerias para vários programas com essas entidades e isso depois, se tiver essa curiosidade de consultar o nosso *website*. O nosso *website* descreve com muita clareza quais os eixos estratégicos e dentro de cada eixo estratégico, há uma subdivisão entre projetos e programas. Os projetos são aquilo que fazemos em parceria e que tem maior durabilidade, portanto são plurianuais. Os apoios são, alguns deles embora repetidos ao longo dos anos, visão dar resposta a pedidos que nos são dirigidos pelas instituições da economia social. Por exemplo, no caso do prémio, o prémio é integralmente desenhado por nós, é um projeto se quiser, é um prémio que foi integralmente desenhado por nós. Sei lá / o projeto Porto Amigo de apoio à habitação na cidade do Porto a pessoas carenciadas, a iniciativa partiu da fundação, portanto, foi a fundação que depois agregou os outros parceiros. Um outro projeto, uma obra é um projeto, que é assim que se chama, também foi feito da mesma maneira. Por exemplo, os protocolos na área da saúde com a Liga Portuguesa Contra O Cancro, em que os seus vários grupos regionais também partiram da nossa iniciativa. Portanto, há aqui um misto das duas coisas.

E: Que motivos levaram a fundação a criar e associar-se a estes programas de voluntariado corporativo?

e: Há aqui uma dimensão que pode ser vista a dois níveis. Ao nível da fundação é importante numa lógica de rentabilização dos próprios projetos, que a incorporação de pessoas voluntárias, que dão o seu trabalho gratuitamente, permite executar determinado tipo de projetos com maior economia de meios. Portanto, isto do lado da fundação. Mas a razão principal nem é essa, a razão principal e tendo a fundação tentado estimular o voluntariado corporativo não dentro dela própria porque nós temos poucas pessoas, mas dentro do grupo e isso foi uma coisa que me faltou explicar há pouco, mas que basta olhar para o site e para as nossas contas que percebe logo, o grupo é que apoia financeiramente a fundação / portanto é a nossa principal fonte de financiamento,

é o nosso mecenas. E é junto do grupo que no mundo inteiro tem mais de 30 mil pessoas a trabalhar, mas em Portugal tem cerca de 6 a 7 mil, a ideia é despertar o sentimento de cidadania, de participação ativa das pessoas que fazem parte desta grande comunidade empresarial a favor dos outros, a favor de causas. Quer causas que a fundação apoia diretamente, quer outras que não sendo dirigidas pela fundação, nós consideramos importantes para suscitar o envolvimento das pessoas. No fundo, o voluntariado seja de natureza corporativa seja um voluntariado espontâneo das pessoas, o voluntariado só se diz corporativo na medida em que são as corporações, as empresas, a tentar fomentá-lo internamente. Qualquer pessoa pode ser voluntária mesmo que esteja numa empresa, ela pode fazer voluntariado que não é voluntariado corporativo porque a iniciativa não partiu da empresa, só é voluntariado corporativo quando parte da empresa. Há aliás, uma organização, que pode ser interessante para a sua tese como exemplo, a que nós pertencemos e eu sou aliás presidente da mesa da assembleia geral, que é o GRACE. Uma das linhas de intervenção do GRACE, entre outras, é promover o voluntariado corporativo. E tem um programa, que já tem uns anos, chamado de GIRO 2.0. Faz basicamente o quê? Identifica determinadas causas e convida as empresas que são associadas, a que os seus trabalhadores colaborem nessas causas oferecendo-se como voluntários. Portanto, a ideia de voluntariado corporativo tem, enfim nessa raiz, a possibilidade e a vontade da empresa de estimular os seus colaboradores a participarem ativamente em causas da comunidade que ela considera importantes. Um outro aspeto, ao nível da própria política de recursos humanos, é reforçar o sentido de pertença de grupo, a coesão interna. Do lado das pessoas, acho que a prática de voluntariado lhes faz bem, de uma forma geral. Permite ocupar utilmente o seu tempo aos serviços dos outros, é muito gratificante do ponto de vista pessoal, faz com que as pessoas se sintam bem em dar algo de si sem qualquer contrapartida, por isso, é que o voluntariado de uma forma geral

é tão elogiado. Por isso, é que nalguns países, no nosso não tanto, mas sobretudo nos países de tradição anglo-saxónica, de Inglaterra, nos Estados Unidos, há uma grande adesão ao voluntariado e até mais noutros países da Europa do que aqui, portanto, aqui ainda há muito a fazer nesse domínio. E não são muitas as empresas que têm programas de voluntariado. Aqui, não é propriamente a empresa, somos nós, embora haja uma evolução recente nós estamos a tentar desenhar com duas das principais empresas do grupo, um *upgrade* digamos assim, da nossa política de voluntariado, que tem sido uma coisa um bocadinho circunscrita e pontual, para fazermos uma coisa de maneira mais sistemática em que os próprios trabalhadores possam ter o crédito de horas, que esse é um aspeto muito importante / para poderem se dedicar ao voluntariado sem perderem qualquer tipo de regalias laborais. Deixei-me lhe dizer uma coisa que poderá ser muito útil, uma das instituições, talvez eu diria mais, a instituição que em Portugal conhece melhor o fenómeno de voluntariado incluindo o voluntariado corporativo, é uma associação chamada Pista Mágica. É uma associação que tem mais de dez anos e a pessoa que a dirige é uma antropóloga chamada Sónia Fernandes, que é talvez a pessoa que mais sabe destas coisas em Portugal. Como por exemplo, uma questão que é crítica para que o voluntariado funcione é no fundo, como é que se gere uma política de voluntariado, que passos é que é preciso dar para convencer as pessoas dentro da empresa. Não se pode confundir voluntariado com fazer aquilo que nos apetece, voluntariado é compromisso. Quando alguém se diz voluntário, isto não significa que faça as coisas quando lhe apetece e sem obedecer a regras, o voluntariado tem de ter regras, tem de ter subjacente a ideia de compromisso. O voluntariado é uma coisa livre, mas comprometida.

E: Quais são as ações de voluntariado corporativo que a fundação implementa?

e: Há eu diria dois tipos sem particularizar. E no fundo isto acaba por resumir as várias hipóteses de voluntariado dito corporativo. Uma tem a ver com o envolvimento das pessoas em projetos da própria fundação, por exemplo, nos projetos que nós temos na área da habitação / há pessoas do grupo que se inscrevem para ajudar nas obras, portanto, projetos próprios. Outra forma, e é isso que estamos agora a tentar aprofundar mais, é colocar os nossos parceiros, portanto, entidades a quem nós apoiamos / saber se elas precisam e se estão dispostas a acolher voluntários e fazer o *matching*, a correspondência entre as necessidades dessas entidades de diversas áreas, da infância, juventude, crianças, deficientes, idosos, o que for, e aquilo que são as tendências e a vontade das pessoas de exercerem o seu voluntariado neste ou naquele domínio. Por exemplo, uma entidade que nós acompanhamos muito de perto e que é nossa apoiada, que trabalha com questões ligadas ao sucesso educativo do Douro, que é uma associação chamada Bagos d'Ouro, tem um conjunto de voluntários, alguns deles que são de empresas patrocinadoras dessa entidade, que cujos trabalhadores se voluntariam para dar explicações online aos miúdos do Douro que a instituição apoia. É aquilo a que se chama também na gíria, voluntariado de competências, ou seja, uma coisa é o voluntariado genérico em que a pessoa vai pintar umas paredes ou passear um idoso, outra é um voluntariado de competências em que a pessoa põe as suas competências específicas ao serviço de uma determinada causa. Mas basicamente o que é que nós tentamos fazer, a via mais fácil que é envolver as pessoas que querem fazer voluntariado nos nossos próprios projetos, a outra é procurar saber junto das entidades que nós apoiamos ao longo dos anos e já são muitas dezenas, saber quem é que está disponível para acolher e enquadrar voluntários do nosso mecenas que é o grupo Mota-Engil. Basicamente há aqui duas abordagens. Uma terceira abordagem ainda possível, embora aí isso já está nas fronteiras do voluntariado corporativo, é convencer as pessoas a inscreverem-se em bancos locais de voluntariado. Há

várias câmaras que têm essa iniciativa, por exemplo, aqui na área metropolitana do Porto.

Os projetos são na área da habitação para ajudar a construir casas e, um outro projeto, que fazemos em parceria com uma instituição chamada *Junior Achievement*, é pôr pessoas voluntárias do grupo nas escolas que estão escolhidas pela *Junior Achievement* a dar formações aos alunos.

E: Qual a duração e recorrência destas atividades?

e: Essas atividades, no caso da habitação podem de ir de um, dois, três fins de semana ou até só um. No caso da *Junior Achievement*, são atividades que duram vários meses.

E: Qual foi a evolução até ao momento das atividades e quais as áreas de apoio em que elas se encontram?

e: A evolução não é propriamente uma evolução muito positiva, que dizer, nós temos tido um número de voluntários ao longo dos anos que está mais ou menos estável e são quase sempre as mesmas pessoas, por isso é que nós queremos dar esse salto qualitativo. E esse salto qualitativo só se pode dar, se nós envolvermos as próprias empresas onde as pessoas trabalham e as estruturas de recursos humanos. É muito difícil ser uma entidade de fora, embora ligada ao grupo, a estimular o voluntariado, se as próprias empresas não tiverem uma política ativa onde as pessoas trabalham de as convidarem ao voluntariado e darem um conjunto de regalias que tornam o voluntariado apetecível. Portanto, é evidente que para já tem de existir a vontade e a vontade por muitas regalias que se dê, se ela não estiver lá não adianta nada. Portanto, a pessoa tem que se sentir disponível para ajudar os outros e é evidente que se a empresa onde trabalha criar condições favoráveis a isso, isso facilita a inserção em ações de voluntariado, que é esse passo justamente que nós queremos dar. Meter as empresas nesta equação para facilitar uma maior adesão das pessoas ao voluntariado. Eu diria

que nesse salto, estamos a dar ainda os primeiros passos, é prematuro dizer o que vai acontecer. Se me perguntar daqui a dois anos, já teremos uma imagem mais concreta do que conseguimos ou não conseguimos fazer.

Áreas de apoio: habituação e educação.

E: Qual é a adesão dos trabalhadores nestas atividades?

e: Neste momento, cerca de vinte trabalhadores, que é muito pouco.

E: Qual é o perfil dos voluntários da fundação?

e: O perfil é tipicamente a pessoa o técnico e a pessoa ligada aos serviços administrativos. A idade deve variar, eu diria, entre os trinta e os cinquenta anos.

E: É realizado algum tipo de inquérito de satisfação aos voluntários?

e: É. No final de cada ação é realizado um inquérito.

E: Existem dificuldades para a realização deste tipo de voluntariado? Se sim, pode dar exemplos?

e: Claramente existem dificuldades que passam pela capacidade de mobilizar as pessoas, de despertar nelas a vontade para ajudar. Aquilo que eu já fui dizendo ao longo desta conversa, de dentro das empresas criar condições para que as pessoas não sejam prejudicadas pelo envolvimento em ações de voluntariado. E, sobretudo, ter uma capacidade organizativa superior, que sinta que as pessoas estão devidamente enquadradas, que saiba para onde vão, que tenha a adequada preparação, portanto uma das coisas que vamos fazer é formação em voluntariado para as ações que se proponham a aderir às ações. É depois, um bom enquadramento da parte das instituições promotoras de voluntariado que vão acolher e enquadrar as pessoas. Portanto tem de haver aqui um casamento perfeito entre a minha vontade de ser voluntário numa determinada área e a instituição que me acolhe, saber ao que eu vou e sentirmo-nos ambos confortáveis neste trajeto, nesta ação. Portanto há aqui um conjunto de requisitos que são muito importantes.

E: Considera que as práticas de voluntariado corporativo trazem benefícios para o grupo? Se sim, quais?

e: Considero que sim pelas razões que já evoquei há pouco. Na medida em que as pessoas se envolvam em causas nobres acho que isso reforça o sentido de grupo, de partilha, de coesão interna, de motivação para o trabalho. Pessoas que dão de si aos outros e que ficam gratificadas por isso, tendem a ser trabalhadores mais empenhados, mais felizes, mais comprometidos com a organização. A ideia é essa, ninguém tem de fazer voluntariado porque a organização onde trabalha o estimula, as pessoas podem fazê-lo e repito isto, e há muitas que o fazem livremente, portanto, são poucas as instituições que têm programas de voluntariado corporativo perfeitamente organizados, fazem uma ação pontual aqui e ali, mas não há propriamente uma política de voluntariado integrada na estratégia de gestão. E é isso que nós estamos a procurar fazer, é dar esse salto de iniciativas mais pontuais para uma política mais sistemática de voluntariado, é evidente que eu aqui só posso falar em nome da fundação, não posso falar em nome do grupo, porque não são os nossos trabalhadores vulgarmente que entram, embora eu próprio já tenha feito voluntariado e as pessoas que trabalham aqui comigo já, mas nós somos muito poucos comparados com o universo de colaboradores do nosso patrocinador, que é um grande grupo económico.

E: Quais são os benefícios para as organizações/pessoas que apoiam? Têm feedback das iniciativas?

e: Os benefícios são evidentes, que é poder somar aquilo que são os recursos humanos das próprias organizações e aos outros recursos materiais e financeiros, gente que vem de fora, que permite completar às vezes tarefas que os recursos internos não conseguem plenamente satisfazer por insuficiência de meios, é permitir que haja um maior arejamento da própria organização, quando alguém vem de fora permite ter um olhar novo sobre aquilo que se passa lá dentro, por

isso é que muitas instituições resistem a acolher voluntários, porque estão envoltas num certo secretismo e não gostam que alguém de fora vá lá meter o nariz. Portanto, também há aqui um trabalho de desbloquear e de arejar as próprias mentalidades das instituições da economia social, para lhes fazer sentir que uma visão de fora e um trabalho vindo de fora pode ser muito útil para melhorar a performance organizacional. Eu vejo sobretudo nestas duas matérias, que é aportar recursos que de outra forma seriam dispendiosos e por outro lado, trazer uma visão, um olhar novo, sobre a organização e isso é sobretudo verdade do voluntariado de competências, em que eu vou fazer um plano de marketing, vou ajudar a melhorar a prestação de contas, vou ajudar a gerir melhor os recursos humanos, vou implementar uma política de qualidade, e de facto, os benefícios são sobretudo a esse nível. Nós ainda estamos um bocadinho distantes de uma prática mais sistemática, mas a ideia é justamente haver um feedback a dois níveis, por parte de quem presta o voluntariado para tentarmos perceber como é que a pessoa reagiu a isso e, o feedback da parte das organizações promotoras do voluntariado, as organizações que acolhem os voluntários, e perceber através de um questionário estruturado quais são os benefícios e também, detalhá-los de uma maneira maior, mais empírica, do que eu estou aqui a fazer agora.

E: Este tipo de práticas pode trazer desvantagens para o grupo, ou não? Se sim, quais.

e: Se for mal-enquadrado, pode trazer desvantagens. Se é o próprio grupo a estimular que as pessoas façam voluntariado, se de repente elas percebem que aquilo que se propunham a fazer não corresponde às expectativas, que foram mal acolhidas, que a empresa não cumpriu com aquilo que lhes prometeu, é evidente que isto pode ter efeitos negativos. Como qualquer coisa que não partindo de nós parta dos outros, que os outros nos convençam que é bom para nós, se de repente

percebemos que não é, há aqui um sentimento de frustração, de desagrado, que se pode voltar contra quem me convidou, neste caso o grupo, uma empresa.

E: Considera que estas ações de voluntariado corporativo são, de alguma maneira, como uma forma de marketing de causa social ou de responsabilidade social empresarial? Se sim, porquê? Se não, porquê?

e: Dentro daquilo que genericamente se chama a responsabilidade social corporativa, em tudo o que esse conceito envolve de comprometimento com a comunidade, cidadania empresarial ativa e participativa, eu diria que o voluntariado corporativo é um eixo não obrigatório, mas optativo dentro de uma política de responsabilidade social. No fundo o que é que se pretende com isto? É casar os objetivos da empresa que são estabelecidos pelo seu corpo dirigente e chamar o coletivo dos trabalhadores a envolver-se em causas em que a própria empresa está envolvida, fazer sentir às pessoas que a própria empresa que já vai além daquele que é o seu objetivo económico primário, não é? Uma empresa existe para produzir um bem e um serviço e obter lucro com isso para se manter no mercado, mas é aqui que entra a responsabilidade social, é quando as empresas percebem que não estão na sociedade só para fazer isto, mas que podem beneficiar a comunidade de outras formas. Quando a empresa além disso entende que deve coenvolver os seus colaboradores neste esforço, o voluntariado corporativo nessa medida, é parte de uma política de uma estratégia de responsabilidade social corporativa.

E: (Portanto, considera ou não que seja uma forma de marketing de causa social?)

e: Pode-lhe chamar o que quiser, vamos lá ver, isso tem a ver com os objetivos. Porque é que as empresas têm estratégias de responsabilidade social? Cada um tem de responder por si. Há quem o faça pelos melhores ou pelos piores motivos, há quem o faça porque acredita fielmente que deve fazer o bem à sociedade, é uma questão ética, moral, há quem acredite que é bom para o negócio, há quem

faça isso porque é moda e todos fazem e há quem misture na sua cabeça uma série de razões que no fundo conduzem a um resultado, que é o que verdadeiramente importa, o que é que as empresas estão a fazer é muito mais difícil indagar nos motivos, que as vezes o próprio decisor não sabe muito bem quais são dentro da sua cabeça, do que perceber quais são os resultados. Portanto, o resultado nessa medida nunca é mau, porque traduz sempre a empresa ir para além daquilo que é o seu objetivo primário. Repare que isto hoje é verdade, mas há trinta ou quarenta anos não era verdade, não se falava nisto. Este assunto é um tema novo, é um tema do novo *management*. Nem é preciso recuar tanto, há vinte anos mal se falava nisto. Quando se mete aqui na equação os trabalhadores, no fundo a mensagem que se está a transmitir é que a empresa tem estas preocupações e quer envolver os trabalhadores nestas preocupações, estimulando-os a que também eles deem alguma coisa de seu à comunidade, a causas nobres da comunidade.

E: Considera que as ações de responsabilidade social da empresa auxiliam ou não na consecução dos objetivos económicos do grupo? Se sim, porquê? Se não, porquê?

e: Sim, na medida que consideremos que as políticas de responsabilidade social constituem uma melhoria reputacional do grupo que as abraça e esse pode ser um motivo também a par de outros para desenvolver políticas de responsabilidade social que é a reputação / é um ativo imaterial, quer dizer, é difícil de medir, não há um termómetro para medir o nível de reputação, mas há uma perceção clara da parte das empresas que é olharem para fora e perceberem se a sua reputação é boa ou má, e nessa medida, numa sociedade em que nós temos determinados padrões éticos comuns, toda a gente acha de uma forma geral que fazer bem aos outros é uma coisa, é uma coisa eticamente recomendada. Na medida em que todos achemos isso e na medida em que todos somos também consumidores dos bens e serviços dessas empresas, está a ver aqui a relação de

causa e efeito, eu que acho que é bom fazer o bem se vejo uma empresa que é a minha fornecedora, por exemplo, a fazer o mesmo, se calhar isso aos meus olhos melhora a reputação da empresa e ao melhorar a reputação, eu serei um cliente mais fácil de fidelizar.

E: No futuro, pretendem criar mais algum projeto/desenvolver os já existentes?

e: Depende e é esse trabalho que estamos a fazer agora da reação das entidades com que nós vamos contactar, que são nossas parceiras e já receberam apoios nossos, para tentar perceber se há interesse delas em acolherem voluntários e em que áreas. Portanto, tudo vai depender da capacidade que venhamos a ter a dois níveis, de captar a oferta e a procura. Procura da parte de quem pode acolher, oferta aumentado o leque de pessoas que possam ter interesse em envolver-se nestas ações.

Organização 6

Duração: vinte e um minutos

E: Quando começaram as iniciativas e já consideraram criar um programa? Se não, quais são as razões para considerarem que não o devem fazer?

e: Nós não temos efetivamente um programa, nem temos efetivamente uma política ou estratégia perfeitamente alinhada. Nós vamos fazendo algumas ações isoladas, algumas iniciativas isoladas, tentamos que essas iniciativas estejam enquadradas dentro daquilo que são os ODSs que escolhemos para determinado ano, por exemplo este ano escolhemos o combate à pobreza / erradicação da pobreza e o combate à fome ou zero fome, portanto esses dois ODSs e as iniciativas que fazemos tentamos que estejam um bocadinho alinhadas aqui com isto. Por outro lado, nós também temos aqui, não lhe quero chamar programa

porque mais uma vez não temos uma política escrita nem uma estratégia perfeitamente alinhada, mas temos no fundo um projeto de bem-estar e dentro do qual também realizamos algumas iniciativas, inclusivamente de voluntariado corporativo. Este ano lançamos um desafio às pessoas de poderem participar, desafiá-las a fazer desporto e consoante os passos que caminhassem, depois a empresa doaria um determinado montante para uma associação que é a Plantar uma Árvore. E tivemos, agora recentemente, oportunidade de ir plantar as árvores com o dinheiro que acabámos por recolher e doar para essa iniciativa, lançamos o desafio e não tivemos voluntários, portanto acabou por ir uma das colegas que está aqui à frente da organização dessa iniciativa e foi a única pessoa que foi. Portanto, nós temos tido realmente alguma dificuldade em conseguir com que as pessoas adiram às iniciativas que lançamos. Se já sentíamos que era difícil pré-pandemia, pós-pandemia tem sido muito difícil, as pessoas não aderem. Também tivemos há uns anos atrás, organizamos um *peddy-paper* para uma instituição que é o Sporting Club da Reboleira e Damaia em que para além da vertente do desporto, tem uma vertente também de inclusão e apoio social. Organizámos o *peddy-paper* para as crianças que fazem parte dessa instituição, um conjunto de voluntários foi ajudar a organizar a iniciativa, levámos bolo, fizemos uma doação também de computadores para poderem utilizar, portanto, vamos fazendo assim algumas iniciativas. Também há uns tempos atrás trabalhamos com a Quinta Essência em que um conjunto de colaboradores foi ajudar a pintar as paredes da associação, que é uma associação que está mais virada para as pessoas com deficiência e, portanto, foram assim algumas iniciativas isoladas, não fazemos todos os anos, então estes dois últimos anos praticamente não fizemos nada até porque percebemos que havia muita pouca adesão a o que quer que fosse. Portanto, são algumas iniciativas que vamos realizando consoante as oportunidades que colocam e enquadradas obviamente com os ODSs que seleccionámos para determinado ano.

Este negócio é um negócio muito intenso e a verdade é que se exige muito das pessoas e as pessoas terem disponibilidade mental, física e temporal para se dedicarem a outra coisa que não sair daqui e ir para casa porque já não têm paciência para mais nada, é muito difícil. Aquilo que eu percebo aqui nesta empresa é que é mais fácil as pessoas doarem um brinquedo, alimentos, até mesmo dinheiro do que propriamente doarem o seu tempo. Esta é a conclusão a que eu chego, é muito mais fácil realizar uma campanha de recolha de brinquedos para colaborarmos com a AMI, correu muito bem, fizemos uma campanha de recolha de alimentos e também correu muito bem, agora tempo é algo que as pessoas não dispõem para doar, é mais difícil.

E: (E quando começaram as iniciativas?)

e: Devem ter começado por volta de 2016, por aí.

E: Quais são os objetivos das iniciativas e em que contexto (organizacional/social) surgiu a ideia de promovê-las?

e: Nós organizamos as iniciativas no âmbito das nossas políticas, quer de responsabilidade social corporativa quer do programa de bem-estar. Portanto, são organizadas sobretudo neste âmbito. E tentamos que em termos de linha orientadora sigam os ODSs que nós tenhamos escolhido para determinado ano, o ano passado tínhamos por exemplo o reduzir as desigualdades, este ano o combate à pobreza e à fome, portanto, consoante os ODSs que sejam escolhidos para determinado ano tentamos depois que as iniciativas se alinhem com os mesmos e, são desenvolvidas dentro do programa de responsabilidade social corporativa ou do nosso programa programa de bem-estar. O tem três dimensões: o ambiente, a nutrição e o bem-estar físico e mental.

E: Que motivos levaram a empresa a criar/associar-se a estes programas de voluntariado corporativo?

e: O queremos fazer no fundo a diferença. Quer dizer, não sei se será a diferença, mas pelo menos, queremos contribuir de alguma forma para melhorar as condições da sociedade onde estamos inseridos. Essa componente para nós é também muito importante, não só internamente como também externamente, porque internamente também realizamos algumas coisas para os nossos colaboradores. Por exemplo, nós temos muitos computadores e eles vão sendo trocados de tempos a tempos, e quando os computadores são trocados depois fazemos a venda dos mais antigos a preços simbólicos para os nossos colaboradores. Há de facto aqui uma preocupação em retribuir à comunidade internamente e externamente e por esse motivo obviamente faz-nos todo o sentido poder continuar a contribuir e a colaborar com este tipo de iniciativa.

E: Quais são as ações de voluntariado corporativo que implementam?

e: Não houve muitas ações, nós fazemos é mais campanhas de recolha, de doação, isso organizamos todos os anos, agora voluntariado efetivamente foi essa situação do *peddy-paper* com o Sporting Club da Reboleira e Damaia, foi a situação da Quinta Essência que fomos lá pintar as paredes, foi agora esta questão de plantar uma árvore e penso que devemos ter tido pelo meio mais uma, mas eu já não me recordo inteiramente. Como disse, são ações isoladas, são poucas.”

E: Qual a duração e recorrência destas atividades?

e: Não posso dizer que exista uma recorrência, é consoante também à medida que vamos sendo contactados, que se vão colocando aqui alguns desafios à própria empresa / nós por vezes embarcamos nessa aventura ou então depois enquadrados dentro daquilo que sejam as atividades que estejamos a desenvolver em determinado ano no âmbito da nossa política de responsabilidade social corporativo ou no âmbito do programa de bem-estar. Depende, mas são pontuais, em termos de voluntariado corporativo é pontual. É

certo que gostaríamos que se tornasse um bocadinho mais recorrente e que conseguimos a adesão das pessoas. Eu acho até que se nós víssemos uma maior adesão, se calhar também nos incentivava a fazer uma coisa mais estruturada e de uma forma mais regular, mas o que é facto é que não. Nós temos colaborado também aqui com o GRACE no sentido de criar *awareness* dentro da plataforma para estas questões de voluntariado corporativo, mas ainda assim não tem sido o suficiente.

E: (E em termos de duração, têm sido atividades de um dia, algumas horas?)

e: Sim, de algumas horas.

E: Qual foi a evolução até ao momento das atividades e quais as áreas de apoio em que elas se encontram?

e: Tentamos que seja sobretudo algum tipo de apoio social digamos assim, por exemplo na situação das crianças do Sporting Club da Reboleira e Damaia, estamos a falar de crianças em risco de exclusão social, no caso da Quinta Essência estamos a falar de crianças com deficiência e agora no Plantar uma Árvore já tem uma vertente um bocadinho mais ambiental, mais ecológica digamos assim, mas também é inserido num programa diferente que é o programa de bem-estar. Portanto, os apoios variam, pode ter uma vertente mais social como uma vertente ambiental.

E: (E qual a evolução até ao momento das atividades?)

e: Não há propriamente uma evolução. Nós não podemos dizer que houve aqui uma evolução, vamos talvez reagindo àquilo que internamente percebemos também que os nossos colaboradores têm interesse, se aderem ou não aderem. Não há propriamente uma evolução.

E: Qual é a adesão dos trabalhadores nestas atividades?

e: Pouca, muito pouca. Sendo que verificamos que pré pandemia ainda existia alguma adesão, durante e pós pandemia, zero.

E: (Quando fazem estas ações costuma ser em horário laboral ou fora?)

e: O Sporting Club e a Quinta Essência foram em horário laboral, a do plantar uma árvore foi em horário fora o expediente de trabalho porque foi ao fim-de-semana, mas de resto tentamos que seja dentro do horário laboral exatamente para as pessoas não terem que dedicar o seu tempo pessoal a este tipo de atividades, que no fundo acaba por ser corporativa de alguma forma. E, portanto, há esse cuidado e ainda assim...

E: Qual é o perfil dos voluntários?

e: Os poucos voluntários que tivemos são pessoas também com alguma consciência social, comprometidas também com o poder de alguma forma dar de volta à comunidade onde estão inseridas. Têm mais esse perfil.

E: É realizado algum tipo de inquérito de satisfação aos voluntários?

e: Não, não realizámos nenhum inquérito.

E: Existem dificuldades para a realização deste tipo de voluntariado? Se sim, pode dar exemplos?

e: Sim, existem dificuldades. Como eu lhe disse, este nosso negócio é muito intenso, exigente, muito *time consuming*, e nós trabalhamos muito para atingir resultados. Sendo uma empresa de recuperação de crédito, se nós não recuperamos, nós não atingimos os nossos resultados e, portanto, há uma pressão das próprias chefias nesse sentido e todo o tempo que as pessoas têm, é importante para as chefias que seja dedicado a fazer aquilo para que lhes pagam que é fazer a recuperação. E, portanto, tempo que não é investido ou que não é despendido a recuperar não é propriamente bem visto e portanto, pode haver de alguma forma não diretamente, mas se calhar indiretamente, passada essa mensagem que se calhar não é boa ideia ir.

E: Considera que as práticas de voluntariado corporativo trazem benefícios para a empresa? Se sim, quais?

e: Sim, sem dúvida, sobretudo pensando que somos uma empresa que se quer posicionar como uma empresa socialmente responsável e portanto, é óbvio que este tipo de atividades contribuem para isso. Somos uma empresa que, no fundo, de alguma forma, pretende contribuir para a comunidade onde está inserida, pretende contribuir para a comunidade onde as suas pessoas estão inseridas, portanto é óbvio que é importante e depois também existe aqui uma componente a nível reputacional que para nós é relevante e hoje em dia, todas as questões relacionadas com estas políticas de ESG, são extremamente relevantes para as empresas e os nossos próprios investidores, os nossos clientes, já nos começam a pedir evidências deste tipo de iniciativa, portanto para nós é importante a todos os níveis.

E: Quais são os benefícios para as organizações/pessoas que apoiam? Têm feedback das iniciativas?

e: Do voluntariado em concreto, o *feedback* tem sido positivo, por vezes vamos pedindo novamente para realizarmos outro tipo de iniciativa mas ou por falta de *budget* ou por falta de voluntários, nem sempre é possível e portanto, acredito que em termos de impacto tenha um impacto também extremamente positivo para essas associações e para essas organizações, que as empresas possam colaborar de alguma forma e ajudar a dar aqui ou a criar aqui condições melhores para os beneficiários dessas instituições e dessas organizações.

E: Este tipo de práticas pode trazer desvantagens para a empresa, ou não? Se sim, quais.

e: Honestamente não consigo ver, se existem desvantagens eu não as consigo ver. Acho que até pelo contrário, quem colabora sente-se mais preenchido, a empresa acaba por em termos reputacionais, em termos de visibilidade, também beneficiar disso e portanto, desvantagens eventualmente aquilo que falamos há pouco, os chefes dessas pessoas talvez consigam ver alguma desvantagem, o

facto de não estarem focadas em recuperar e em trazer resultados no momento que estão a colaborar nesse tipo de iniciativas, só se for essa única desvantagem e ainda assim, seria apenas aos olhos das chefias dessas pessoas. Portanto, eu não consigo ver.

E: Considera que estas ações de voluntariado são, de alguma maneira, como uma forma de marketing de causa social ou de responsabilidade social empresarial? Se sim, porquê? Se não, porquê?

e: Eu acho que são um bocadinho das duas. Se por um lado, estamos a contribuir a apoiar uma causa social e a demonstrar também que nos preocupamos, é óbvio que isto também de alguma forma nos traz visibilidade. E, portanto, nós próprios enquanto empresa, a título de exemplo, vamos partilhando nas redes de LinkedIn por exemplo, as várias iniciativas que vamos organizando internamente, portanto, é óbvio que isto nos traz alguma visibilidade, por isso eu diria que existe aqui um *mix* dos dois.

E: Considera que as ações de responsabilidade social da empresa auxiliam ou não na consecução dos objetivos económicos da empresa? Se sim, porquê? Se não, porquê?

e: Também. É aquilo que eu lhe dizia há pouco que cada vez mais os nossos clientes e investidores de nos exigirem, de nos pedirem este tipo de política, de evidências, etc. E isso pode ajudar-nos a conseguir mais ou um melhor negócio consoante aquilo que nós tenhamos para apresentar. Portanto, eu diria que claramente tem aqui uma vantagem comercial para a organização. Já não se trata só de consciência social, é mesmo uma questão comercial, de negócio, portanto faz todo o sentido.

E: No futuro, pretendem criar mais algum projeto/desenvolver os já existentes?

e: Eu diria que o nosso objetivo para o futuro será criar mesmo aqui um programa, um programa com estrutura, com linhas orientadoras, muito bem definido. Implementar esse mesmo programa e depois ir fazendo as atualizações que sejam necessárias, mas no fundo garantir que temos tudo isto integrado dentro de um programa, todas estas iniciativas isoladas que vamos fazendo estejam efetivamente dentro do programa.

Organização 7

Duração: cinquenta minutos

(enquadramento)

e: O grupo tem a sua origem no grande fundador do grupo que fez este ano cento e cinquenta anos desde a sua morte. Toda a questão da responsabilidade social reverte a esses cento e cinquenta anos, que era uma das grandes preocupações do fundador.

E: Quando é que o programa foi criado e quais são os seus objetivos?

E: Que motivos levaram o grupo a criar/associar-se a estes programas de voluntariado corporativo?

e: O programa foi criado há dez anos e os objetivos são de variadíssima ordem. O objetivo principal do programa é promover dentro do grupo, a atitude de ajudar os outros, através do trabalho voluntário. É uma atitude que já existe no grupo desde a sua fundação, está no ADN não só da família como também do grupo económico. Desde sempre e vou-lhe dar um exemplo, o primeiro hospital foi feito pelo fundador tamente para os seus empregados exclusivamente. Portanto, o hospital foi construído só para os empregados, não estava aberto ao público. E isso só demonstra qual é a vocação e o ADN do grupo na área da

responsabilidade social. É evidente que isto traz imensas vantagens, que é o chamado vestir a camisola, o sentir que pertence a um grupo que tem isto tipo de características e este ADN, e isso tudo é bom para os colaboradores, mas depois também se reflete nos resultados e nos proveitos que a própria empresa pode retirar disso. Não é esse o interesse da empresa, a empresa quer que as pessoas se sintam bem, que sintam que trabalhar no grupo vai para além da parte remuneratória desse facto e, portanto, o vestir a camisola e vestir os princípios que regem o propósito do grupo, vai muito para além dos resultados.

Posso falar um bocadinho sobre a gestão do programa. O programa é gerido por uma comissão coordenadora, onde estão representadas todas as áreas de negócio do grupo. Eu trabalho na *holding* e depois a *holding* gere todas as suas participadas. E, portanto, essa comissão coordenadora tem dois representantes da cada área de negócio e reúne mais ou menos de três em três meses para apalpar o programa, como está a decorrer, a parte da responsabilidade social, quais são as necessidades das entidades que nós apoiamos, se alguns voluntários precisam de ajuda nisto ou naquilo. Essas reuniões trimestrais servem um bocadinho para fazer o diagnóstico de como esta área está a funcionar. Tem também um gestor de voluntário que esse gestor está agarrado a cada instituição que nós apoiamos, apoiamos catorze instituições de norte a sul do país. Cada gestor de voluntário é responsável por essa instituição e gera a colocação dos nossos voluntários nessas instituições. O nosso programa corresponde ao ano letivo das crianças, é um programa de voluntário muito diferente de quase todas as outras empresas como à nossa. Um programa de voluntariado da EDP, da PT, eles fazem ações de voluntariado, mas são basicamente de *one shot*, agarra em trezentos colaboradores vão para a Serra de Sintra limpar ou vão limpar o Rio Douro e depois regressam ao seu trabalho e têm outras ações esporádicas. Nós temos também essa componente que até fui eu que criei para dar um bocadinho mais de dinâmica, mas os nossos voluntários são digamos residentes nas

instituições, nas horas pós-laborais. Se bem que, foi aprovado dar quarentah anuais para os nossos voluntários exercerem as suas atividades de voluntariados nas horas de expediente. Este compromisso existe e é bastante cumprido pelas várias chefias, às vezes existem algumas situações que não é fácil gerir porque de facto autorizar um colaborador a sair mais cedo pode criar aqui alguma interrupção na sua atividade normal, por exemplo na saúde. Mas existe esse princípio. Depois, outra coisa importante de isto do voluntariado em relação às mais valias que as instituições têm é que assegura, através dos voluntários, a transferência de conhecimento para essas instituições. Depois, forma os seus voluntários, todos os anos nós formamos os nossos voluntários para irem trabalhar nessas instituições. Nós respeitamos o ano letivo, o programa em teoria está aberto o ano todo, mas em teoria para termos alguma métrica digamos começa em outubro e acaba em junho e depois em julho lançamos novo concurso de diversas formas, com cartazes ou através de *mailings* para as várias áreas de negócio a pedir novos voluntários. Os que estão mantem-se, existe alguma rotatividade de voluntários também porque por exemplo as senhoras ficam à espera de bebé, mas ficam na mesma inscritas e retomam. Nas linhas gerais é isto, temos cerca quatrocentos e oitenta voluntários, dos quais sensivelmente eu diria trezentos e tal estão ativos e cento e tal estão suspensos.

Para além do programa de voluntariado e o programa de voluntariado está debaixo da responsabilidade social, vou-lhe falar em várias iniciativas transversais que são organizadas pela *holding*, se bem que cada área de negócio também tem as suas iniciativas próprias. Mas depois existem outras transversais ao grupo todo, aí são organizadas por mim. E então temos, por exemplo, o concurso postal de Natal, o postal de Natal do grupo é feito pelos filhos dos nossos colaboradores até à idade de doze anos. Lançámos esse concurso, o tema é o Natal e como somos um grupo com ADN católico, os nossos postais têm que referir de alguma forma esse sentimento. Fazemos também o chamado Ser

Solidário, onde cada funcionário do grupo desconta por mês o mínimo de um euro do seu salário e no fim do ano recolhemos esse dinheiro e pomos seis instituições à votação e dessas, as três mais votadas pelos colaboradores recebem esse dinheiro. E cada negócio dá um outro tanto para completar um determinado valor. Depois, uma outra é a árvore do apadrinhamento onde são selecionadas instituições com crianças, na área de Lisboa, e consiste em dar um presente a uma criança que vai dos zero aos quinze anos, em que o colaborador vai a uma plataforma e escolhe a região, temos as crianças todas por idade e sexo, só com o primeiro nome. E o colaborador apadrinha o número de crianças que quiser, o intervalo do presente é entre os dez e os vinte euros e a pessoa é que vai comprar o presente, embrulhar o presente, e entregar nos recursos humanos onde tiver instruído para o fazer. E depois, entregamos às instituições para elas distribuírem nas festas de Natal. Começamos com duzentas crianças e este ano apadrinhámos mil duzentas e cinco crianças, o que é de facto fantástico. Depois, criei também uma coisa chamado o Natal Solidário, que é fazer uma recolha de alimentos na altura do Natal para uma instituição escolhida por nós. É evidente que tudo isto requer muita comunicação, fazemos comunicação por email, por cartazes, boca a boca que é o que eu acho que mais resulta. Depois, fazemos também a colónia de férias, que infelizmente não funciona há dois por causa do covid, damos uma contribuição financeira dependendo dos ordenados das pessoas que pode ir até quase 70% do custo de uma semana de férias na colónia de férias para os filhos dos colaboradores. E, ultimamente, um processo que demorou um ano e meio que fizemos uma chamada certificação efr, que é certificar o grupo como entidade familiarmente responsável. A certificação é dada pela fundação Mais Família, que é representada em Portugal pela ACEGE e certifica-nos como uma empresa que zela pelo equilíbrio entre a vida pessoal, familiar e profissional. Criámos 36 medidas como no dia dos anos os nossos colaboradores não trabalham,

proibimos as reuniões para depois das 18:00 horas, sexta-feira casual, por exemplo.

E: Quais são os objetivos das iniciativas e em que contexto (organizacional/social) surgiu a ideia de promovê-las?

e: Acho que isto veio essencialmente de duas vertentes, sugerido pelos próprios colaboradores/família fundadora/comissão executiva, começamos o percurso por aí, se bem que sempre demos apoio ou de uma forma financeira ou em termos de pessoas, mas não de uma forma organizada. Nós contratamos uma empresa que nos ajudou a criar este programa de voluntariado, depois passámos de algo pontual, muito amadora para uma profissional, organizada, com um *budget*.

E: Quais são as ações de voluntariado corporativo que implementam?

E: Qual a duração e recorrência destas atividades?

e: Como lhe disse, o apoio direto às catorze instituições é durante o período do ano letivo das crianças, depois as outras são pontuais, são sugeridas pelos colaboradores, sugeridas por mim ou sugeridas pelas instituições. Não lhe digo quantas é que a gente faz, mas fazemos bastantes durante o ano.

E: Qual foi a evolução até ao momento das atividades e quais as áreas de apoio em que elas se encontram?

E: Qual é a adesão dos trabalhadores nestas atividades?

e: Quantos mais voluntários em tiver, mais ações e instituições tenho de ter para os colocar. Eu começo a ter alguma dificuldade no sentido que as instituições possam comportar tantos voluntários, temos à volta de quatrocentos e oitenta colaboradores. E de facto há umas que não comportam, há umas mais fáceis como o REFOOD que tem em vários sítios, mas há outras que é mais difícil como o Coração Amarelo que faz apoio a pessoas idosas, portanto não há assim

tantos voluntários como isso porque é preciso ter um determinado perfil para ir apoiar a pessoas mais velhas, e no voluntariado corporativo temos muita gente que quer ajudar e por isso temos de pôr a disposição instituições que tenham atividades que elas possam de facto contribuir. Temos de gerir este equilíbrio. As áreas de apoio vão desde o marketing, ajuda na contabilidade, formação dos miúdos, portanto as instituições criam o chamado perfil de posto, que está colocado em cada instituição, e a pessoa quando se inscreve no programa, inscreve-se na instituição e inscreve-se no perfil de posto que pretende executar.

E: Qual é o perfil dos voluntários?

e: O nosso grupo abrange várias áreas, da área industrial, da área da saúde. Eu diria que tantos homens como senhoras, todas as áreas, temos gente da área do marketing, da área financeira, da saúde, basicamente são destas três áreas. A grande maioria é licenciada hoje em dia, também temos pessoas não licenciadas. Mas o que interessa é que as pessoas sintam gosto, carinho, porque eu digo sempre isto aos meus voluntários: Eu não quero obrigatórios, quero voluntários. A nível de idade, eu diria que dos vinte e cinco para cima e temos reformados, o programa destina-se à família fundadora, aos colaboradores e a reformados do grupo, que é uma forma também simpática de eles sentirem ainda a ligação ao grupo e poderem ter alguma atividade na sua velhice.

E: É realizado algum tipo de inquérito de satisfação aos voluntários?

e: Fazemos, quando acaba o ano letivo fazemos um inquérito aos voluntários e outro às instituições e posso-lhe dizer que praticamente nas instituições a satisfação é de 100%, fazemos imensas perguntas aos voluntários e no âmbito geral eu diria que 70% muito satisfeitos, 30% satisfeitos. O pouco ou nada satisfeitos é para aí 1%.

E: Existem dificuldades para a realização deste tipo de voluntariado? Se sim, pode dar exemplos?

e: Algumas dificuldades. Da parte da empresa não, damos as quarentah por ano para os nossos colaboradores exercerem voluntariado. Às vezes, há alguma dificuldade talvez na conciliação dos horários. Às vezes a própria instituição ter as condições para os voluntários poderem exercer a atividade, porque estamos a falar de instituições normalmente pobres, vivem muito do apoio que o estado lhes dá que é sempre pouco e da boa vontade de algumas instituições e empresas que lhes dão apoio financeiro. Portanto, temos de tudo, temos instituições muito pobres e temos outras razoavelmente equipadas que se torna mais fácil, mas da nossa parte existe uma vontade enorme de ajudar. Por isso não há muitas, mas quando existe são coisas normais e fáceis de alcançar.

E: Considera que as práticas de voluntariado corporativo trazem benefícios para o grupo? Se sim, quais?

e: Como já falei há bocado, o vestir a camisola, o orgulho do colaborador a trabalhar no grupo. Sabe que hoje em dia a vossa geração escolhe as empresas para querem trabalhar, dá importância a muita coisa que não é só o salário. Nesta área da responsabilidade social e do voluntariado o chamado vestir a camisola deixa as pessoas com um orgulho enorme e eu acho que a empresa tem imenso a ganhar com isso. Ter uma pessoa contente a trabalhar na empresa é uma das coisas mais agradáveis que existe, trabalha com mais empenho, dedica-se mais.

E: Quais são os benefícios para as organizações/pessoas que apoiam? Têm feedback das iniciativas?

e: É a transmissão de todo o conhecimento, é usufruir de conhecimento que os nossos voluntários podem dar a essas instituições de uma forma gratuita. E, portanto, essa é uma mais-valia muito grande. É a boa vontade, o conhecimento, o carinho que os nossos voluntários têm para dar e eu acho que é isso que as instituições pretendem de nós para além de um ou outro contributo monetário que a empresa possa dar.

E: Este tipo de práticas pode trazer desvantagens para a empresa, ou não? Se sim, quais.

e: Não, desvantagens não. Acho que só traz vantagens mesmo.

E: Considera que estas ações de voluntariado são, de alguma maneira, como uma forma de marketing de causa social ou de responsabilidade social empresarial? Se sim, porquê? Se não, porquê?

e: São de responsabilidade social empresarial. O marketing...acredito que haja empresas que façam isso para aparecer. Não estou a dizer que as coisas não devam ser divulgadas, mas eu trabalho num grupo que sempre foi muito discreto nas suas ações, às vezes é discutível se a gente deveria divulgar mais aquilo que fazemos, mas eu diria que nosso caso é pura responsabilidade social. A empresa também tem muito para dar para além daquilo que recebe dos seus clientes, a empresa gosta de dar à sociedade, de retribuir para a sociedade o que a sociedade nos dá em termos de negócio. E isso é bom para quem a gente dá, para os nossos colaboradores, para os nossos acionistas e, portanto, achamos que existe uma responsabilidade muito grande da nossa parte para com aqueles que mais precisam de nós.

E: Considera que as ações de responsabilidade social da empresa auxiliam ou não na consecução dos objetivos económicos do grupo? Se sim, porquê? Se não, porquê?

e: Sim, o mais possível. Já falamos um bocadinho sobre isso, a motivação, o sentir a empresa, a vontade de chegar de manhã e sentir que trabalho numa empresa fantástica, portanto tudo isso é motivador. No fundo, toda esta responsabilidade social e os colaboradores sabendo que uma empresa tem uma direção de responsabilidade social acarreta umas grandes responsabilidades digamos e mostra que o grupo está mesmo empenhado em exercer essa responsabilidade. E por isso acho que é um orgulho para os colaboradores

trabalhar numa empresa que se preocupa tanto e que dá tanto e isso sim, para dentro nós damos a conhecer bastante para os nossos colaboradores aquilo que a gente faz. Para fora, somos mais reservados. Mas a empresa só tem a ganhar com isto.

E: No futuro, pretendem criar mais algum projeto/desenvolver os já existentes?

e: Eu diria que o programa cresceu bastante em dez anos, com o seu *timing*. Para já não queremos mais instituições porque isto dá muito trabalho e é uma organização, as pessoas fazem outras coisas para além disto. Mas perspectivas futuras: consolidar e estamos abertos a ações pontuais. Estamos contentes com as instituições que temos, mas ações pontuais estamos sempre abertos. Eu diria que, não se o programa vai crescer muito mais ou não em número de voluntários, mas se saem uns entram outros, acontece todos os anos, alguns até saem do grupo e vão para outras empresas e todos os dias em julho fazemos campanha para novos voluntários e, portanto, eu diria que sim nas ações pontuais estamos sempre abertos a que as coisas se desenvolvam, mas o crescimento tem de ser com alguma estrutura, com pés e cabeça e não à toa.

Organização 8

Duração: setenta e um minutos

E: Quando é que o programa foi criado e quais são os seus objetivos?

e: Foi criado no dia 5 de dezembro de 2007, no Dia Internacional do Voluntariado. Portanto, foi no final de 2007, eu peguei no programa em julho de 2010. O programa na altura era muito incipiente e a partir dessa altura é que há uma estratégia, há um alinhamento. Há um programa específico e é esse programa que nos permite de algum modo, alavancar tudo aquilo que nós

somos. Os objetivos são três pontos concretos: mutualismo, desenvolvimento territorial e desenvolvimento e partilha.

E: Quais são os objetivos das iniciativas e em que contexto(organizacional/social) surgiu a ideia de promovê-las?

e: Não há iniciativas, há um programa concreto. A ideia em si tem muito a ver com a nossa própria filosofia. O voluntariado é algo que faz parte da nossa própria génese enquanto mutualistas.

E: Que motivos levaram a associação a criar e associar-se a estes programas de voluntariado corporativo?

e: Não levaram motivos nenhuns. No âmbito da responsabilidade social daquilo que nós somos, obrigatoriamente e sendo uma instituição da área social, porque repare nós temos muitos colegas que são bombeiros e estão ligados a causas, isto é algo que está na nossa génese enquanto instituição, enquanto pessoas. Acho que foi um caminho perfeitamente natural, isto é, foi o institucionalizar algo que é importante, porque por natureza somos mutualistas. Isto é algo que está dentro da nossa maneira de estar e de ser. Não foi algo como algumas empresas de agora vamos ter porque dá visibilidade e aparecemos na televisão. Não é nada disso, não é isso a nossa preocupação. Houve-se falar muito pouco da associação em termos de voluntariado e somos a entidade, mesmo além da EDP, que temos um programa como deve ser, somos premiados, somos reconhecidos, mas que não fazemos alarido à volta disso. Isto são os conselhos que nós muitas vezes levamos para o GRACE, para outros colegas, eles mesmo adaptarem e têm problemas, porque enquanto o nosso conselho de administração aprova tudo o que nós propomos, nas outras instituições é um bocadinho complicado, porque os gestores querem ver no voluntariado uma compensação do investimento feito. Portanto, querem retorno, querem visibilidade. Nós não trabalhamos neste contexto. Só para ter ideia, o nosso melhor ano foi em 2019, tivemos num mês em cinquenta e dois territórios, quer

dizer que tivemos em cinquenta e dois locais completamente diferentes de norte a sul e regiões autónomas, com cerca de mil colegas na rua, ouviu falar nisso? Não. Depois temos projetos próprios, os jantares comunitários, as pequenas reparações, literacia financeira para adultos e para jovens. Portanto, nós temos todo um portefólio de projetos próprios, que não são comprados às instituições. Quando vamos para o terreno nunca queremos equipas muito grandes, equipa para mim que tenha mais de quinze colegas já estou em stress. Fizemos uma vez uma ação com cento e quatro colegas na Tapada de Mafra e nunca mais, há o que fuma, o que se encosta. Portanto, nós é mesmo para chegar aos territórios e trabalhamos em continuidade. Pode, por exemplo, estar um grupo a dar educação financeira para crianças, pode estar outro grupo a recuperar não sei o quê. Portanto, os grupos não têm mais de quatro/cinco colegas. Os grupos de voluntariado de competências não têm mais do que dois colegas e todas estas equipas no final do dia, é uma equipa única. Durante o dia ou durante a semana são equipas com objetivos concretos, com trabalhos específicos, com responsabilidades concretas e no final, a gente avalia e dá um prazo para acabar. Nós não praticamos *team building* ou evitamos praticar, não é a nossa postura, não é a nossa filosofia.

E: Quais são as ações de voluntariado corporativo que implementam?

e: Em termos de ações de voluntariado, nós temos tudo. Temos voluntariado presencial, coletivo e de competências. E temos voluntariado de competências presencial e online. As quatro principais áreas de intervenção são: social, ambiental, proteção ambiental, aqui há três anos atrás fizemos uma vindima no parque biológico de gaia, sem ser um parceiro do terceiro setor, é um parceiro que nos transmite uma aprendizagem muito grande para depois até aplicarmos nos territórios, costumo dizer que temos parceiros que são laboratórios, chegamos lá, experimentamos e depois aplicamos nos territórios, e cultural, temos um grupo de teatro, temos uma área de livros que os colegas escrevem

livros para os publicarmos internamente. Obviamente que o nosso *core* é o social porque somos uma entidade do terceiro setor, mas ao longo de todo o país temos parcerias, com a Mata do Buçaco, com a Mata da Machada, portanto, nós temos parceiros mesmo locais que estão ligados à proteção animal, lá em baixo as Patas Felizes, temos uma associação com uma entidade que tem cavalos, nomeadamente, cavalos toureiros ou cavalos de corrida que ficam lesionados. O cantinho da Mónica e o Cantinho da Milu, são duas senhoras diferentes e são elas que se dedicam às causas e têm os animais, cães, burros, e nós vamos lá fazer boxes, ou construção de boxes ou recuperação de boxes. O que fica a acontecer também, é que alguns destes colegas depois ficam voluntários eles mesmos, nós abrimos a porta.

E: Qual a duração e recorrência destas atividades?

e: A duração é subjetiva, uma ação, portanto pode durar meio tempo, isto é, meio-dia ou pode demorar um dia, como pode demorar quatro semanas, quatro sextas-feiras. É muito relativo, depende muito também do projeto. E recorrência igual. Mesmo no voluntariado de competências, vamos imaginar que uma escola tem cem alunos, nós não vamos falar com cem alunos, o que nós fazemos é juntar dez alunos e fazer dez sessões diferentes, com o mesmo colega ou outros. Esta sessão mesmo que seja de duas horas, não vai ser duas horas, vai ser duas vezes dez. Portanto não posso dizer de cor, depende muito daquilo que nós vamos fazer.

E: Qual foi a evolução até ao momento das atividades e quais as áreas de apoio em que elas se encontram?

e: Eu acho que o grande gozo foi percebermos que tínhamos de construir um caminho. E foi também a casa nos ter dado a possibilidade de acreditar no caminho que nós ao longo dos últimos anos fomos construindo. E posso-lhe dizer isto perfeitamente à-vontade e somos um exemplo nesse contexto, é que deixamos de ser mais uma entidade a fazer ações de voluntariado a sermos uma

entidade com um programa específico de voluntariado. Os nossos conselhos de administração sempre nos deixaram fazer isto, portanto sempre perceberam que havia um caminho e concordaram com esse trajeto. Portanto, acho que esta tem sido a maior mais-valia, porque não andamos a entrar e a sair. É tudo feito internamente, nesta área somos dois colegas e depois temos mais cem colegas de norte a sul do país e ilhas que no fundo são os nossos dinamizadores. São com eles que nós trabalhamos depois localmente. Nós trabalhamos de uma forma assim um bocado caricata, às vezes um pouco como consultores. Ou às vezes as entidades até nos contactam e depois dado o sítio, por exemplo a norte, um dinamizador vai lá conhecer o terreno e essa ponte é feita diretamente com eles.

E: Qual é a adesão dos trabalhadores nestas atividades?

e: Posso dizer que nos últimos dois anos tem sido horrível, porque massacram: “E nunca mais e quando voltamos?” E eu digo que não podemos, há um surto, nem pensar. Pelo facto de não é a Inês nem o Pedro a fazer o voluntariado, é a marca. Imagine que um colega vai dar uma formação, por exemplo, a miúdos ou a idosos e o colega está infetado sem saber ou o próprio colega que, entretanto, foi às compras e ficou infetado diz que foi na ação em que esteve. Por isso, a nossa preocupação, também que temos muito, é defender a própria marca, não expor a marca, se não é muito complicado.

E: (E pré pandemia, como era?)

e: Era fantástico. Nós somos cerca de cinco mil colaboradores, dois mil pertencem à base de dados. Portanto, nós temos uma média de oitocentos a mil colegas na rua em ações de voluntariado. Não queremos toda a gente, temos o cuidado de perceber que tipo de ações são e que tipo de colegas são. Há todo este cuidado. Vou-lhe dar um caso muito simples, imagine que é uma pessoa que até tem, até por razões pessoais ou familiares, cria alguma não empatia por exemplo com pessoas de deficiência mental, vamos imaginar que eu a ponho numa instituição dessas. Onde quer a que a gente esteja, os colaboradores, os

beneficiários, toda a gente trabalha em conjunto. Outro exemplo, é que há uns tempos atrás estava na moda ir distribuir comida à noite, às vezes são modas não são causas, e tive um colega meu que me disse: “Gostava de ver como é esta coisa à noite.”, ver a miséria à noite é complicado, e o que eu lhe disse foi: “Se queres ver a miséria, não te vais servir de uma ação concreta de apoio.” Isto não pessoas com causa, são pessoas mesmo sem causa. Às vezes também tenho colegas que perguntam se arranjo alguma ação para o filho porque é bom para o currículo. Não. Nós não servimos para andar aqui a encher currículos.

E: Qual é o perfil dos voluntários?

e: Têm de ser pessoas que estejam identificadas com as causas. E, depois, pegando aqui no livrinho, aqui diz que tem de ser tolerante, perseverante, motivado, cooperante, solidário, disponível, polivalente e adaptável à mudança. O que está escrito é ótimo, agora eu posso dizer que sou isto tudo mas posso não ser coisa alguma. Eu acho que há um conjunto de regras e critérios que nós mesmo estipulamos, nenhum de nós reúne todas estas características numa única pessoa, portanto o que nós fazemos é ter a sensibilidade de conhecer o colega voluntário, testá-lo. Portanto, é a sociabilidade e depois é nós termos a noção porque é que cada um destes voluntários quer ir.

E: É realizado algum tipo de inquérito de satisfação aos voluntários?

e: É realizado inquérito e é feita a avaliação. Mas não é só feito o inquérito aos voluntários é, também, às instituições. E isto é discutido e é apresentado os voluntários, aos dinamizadores. Discutimos, tentamos corrigir, eles dizem o que é que correu mal, a instituição diz o que é que correu bem e o que é que correu mal. E uma coisa que pedimos sempre aos voluntários e às instituições é que não nos digam que correu tudo bem, porque queremos corrigir. Portanto, há uma monitorização, há um relatório feito de seis em seis meses que é apresentado ao conselho de administração, porquê? Nós temos um plano de atividades anual e

relatórios semestrais. Estes relatórios são enviados com o que foi e o que não foi, está lá tudo.

E: Existem dificuldades para a realização deste tipo de voluntariado? Se sim, pode dar exemplos?

e: Há sempre uns imprevistos. Quem está habituado e eu já organizei muitos eventos ao longo da minha vida, por muitos guiões que faça, por muita preparação que tenha, por muita vistoria, por muitas noites sem dormir, há sempre um imprevisto que não pensámos ou que é uma variável que acontece no momento. Eu costumo dizer, um evento sem uma ocorrência, não é um evento.

E: Considera que as práticas de voluntariado corporativo trazem benefícios para a empresa? Se sim, quais?

e: Trazem benefícios para toda a gente envolvida. O primeiro benefício é para o próprio beneficiário e é importante que eles próprios percebam e isso e que estimem, que deem manutenção ao trabalho que foi feito. É importante também para a nossa parceira local, porque também acabamos por ser uma mais-valia para o trabalho que eles desenvolvem para a comunidade, muitas das vezes eles vivem em função só mesmo da comunidade. É importante para os voluntários, porque são experiências únicas. Eu tenho um colega que diz que chega a casa tem sempre coisas para contar à família, porque são sempre histórias novas. Depois, nós desafiamos muito os colegas a darem testemunhos, e ao fazer isso eles estão intrinsecamente a envolverem-se no trabalho que fizeram e vão querer voltar. E depois para a instituição como é obvio, fica-se mais próximo das comunidades e isso é importante porque é o nosso trabalho social a funcionar.

E: Quais são os benefícios para as organizações/pessoas que apoiam? Têm feedback das iniciativas?

e: Os benefícios eu disse agora. A nível de *feedback* são os inquéritos e a monitorização de tudo o que é feito. E damos a conhecimento também às

entidades, temos reuniões com elas, quando estamos a fazer o plano de atividades falamos e convidamos os parceiros para reunir para perceber as preocupações e o que podemos fazer por eles.

E: Este tipo de práticas pode trazer desvantagens para a empresa, ou não? Se sim, quais.

e: Desvantagens não traz, pelo contrário. As comunidades gostam de nós, gostam inclusive da nossa postura. E até à data, nunca fomos mal recebidos porque temos a capacidade também de nos envolver. E é assim, se houvesse desvantagens já tínhamos acabado. Mas também não é uma vantagem de negócio, é uma vantagem mais a nível pessoal.

E: Considera que estas ações de voluntariado são, de alguma maneira, como uma forma de marketing de causa social ou de responsabilidade social empresarial? Se sim, porquê? Se não, porquê?

e: São vistas sim como marketing muitas das vezes, são vistas sim como responsabilidade social empresarial o que é errado o conceito, porque muitas organizações, não há empresas no terceiro setor / do terceiro setor também têm voluntariado. É um facto que infelizmente há muitas entidades na área empresarial que fazem do voluntariado marketing de causas/social e não o devem fazer, isto é mesmo uma sugestão de amigo. Estão a pôr em questão tudo, porque um *spot* de televisão pode aparecer e sair depois. Aqui estamos a trabalhar com pessoas, ou com florestas, ou com animais e é completamente diferente. Portanto, e temos de ser muito nós se não é muita maquilhagem. Vou dar um exemplo muito engraçado, eu trabalhei muito com a televisão e é muito giro ver um locutor num jornal, uma atriz de novela ou mesmo uma voz na rádio e depois chegar à beira da pessoa e não corresponde. E eu vejo um bocadinho o voluntariado nesse contexto, as entidades que fazem do voluntariado ferramentas sejam de recursos humanos internos, seja na ótica de marketing ou como uma ferramenta da responsabilidade social empresarial, é exatamente esta

maquilhagem que eu estou a falar. Isto para dizer o quê, quando é visto como tal a coisa vai sempre correr mal. Aquilo que eu defendo e sempre defendi, e também é a vantagem de não ter sido criado na área, sou um homem de comunicação, também nunca deve ser uma ferramenta de comunicação atenciosa, é que o voluntariado é uma ferramenta de causas. Só poder ser uma ferramenta de causas quando nós acreditamos nas causas.

E: Considera que as ações de responsabilidade social da empresa auxiliam ou não na consecução dos objetivos económicos do grupo? Se sim, porquê? Se não, porquê?

e: Não trabalhamos com esse objetivo. Nalgumas situações é mais visível é um facto, noutras situações é menos visível. A ideia é trabalharmos quer a sustentabilidade quer a responsabilidade social e as diretrizes serem passadas a nível de grupo. Também enquanto todos os gestores não tiverem esta sensibilidade, é complicado.

Quantas vezes tenho aqui discussões em que digo que isto é *team building*, não vamos fazer isso. Quando percebem que há causas, são os primeiros a dizer que não querem nada de *team building*. Como disse, pela nossa própria matriz que é uma matriz social, defendemos ao máximo que isto sejam mesmo causas.

Mas também muitas vezes o próprio mercado empresarial e o próprio mercado social empurram e não facilita a coisa.

Felizmente não temos a corrida contra o tempo, agora consigo olhar dez anos para trás e ver tudo o que fizemos. Mas é um caminho.

E: No futuro, pretendem criar mais algum projeto/desenvolver os já existentes?

e: No futuro é já o presente. Nós temos um projeto próprio que é o voluntariado transformador, que tem seis grandes objetivos e um deles é transformarmos mesmo comunidades. Muitas vezes houve-se falar do impacto, da avaliação do impacto, é treta. Na área social é muito difícil avaliar. Agora,

pode é eventualmente, se forem acompanhar as comunidades e perceber o que funciona, o exemplo de Campolide, nós recuperamos um espaço onde ia lá um medico de vez em quando, hoje é um consultório médico, os balneários iguais, e hoje cinco anos passados conseguimos perceber a continuidade e quando alguma coisa está a fugir, conseguimos corrigir. Portanto, o nosso futuro começa sempre no passado. E a medição do impacto depende daquilo que se ponha na ficha, a medição de impacto dificilmente é avaliada.

Eu não sei o dia de amanhã, mas espero que o voluntariado se continue a perpetuar e acho que sim, os conselhos de administração, todos, têm sido fantásticos e acreditam piamente, às vezes nas coisas mais loucas.

Organização 9

E: Quando começaram as iniciativas e já consideraram criar um programa?

Se não, quais são as razões para considerarem que não o devem fazer?

e: A nossa missão é criar valor económico e social de longo prazo para levar os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas. Acreditamos que o desenvolvimento económico é tanto mais consistente quando, em paralelo, exista maior equidade e maior coesão social e é por isto que o apoio contínuo à comunidade de forma integrada e sustentada fazem parte do nosso ADN e estão presentes em tudo o que fazemos. Ao longo das décadas de consolidação da empresa, foi sempre clara a vontade de retribuir à sociedade parte dos ganhos obtidos na nossa atividade empresarial e para isso, temos vindo a investir em projetos sociais em áreas que visem a promoção da igualdade de oportunidades. Especificamente, desde 2013 a SGPS desenvolveu um programa de responsabilidade corporativa para todo o grupo, cujo *scope* foi definido com base em *research* realizado com os nossos colaboradores e associações, onde

foram identificadas as principais necessidades e mecanismos de resposta. Este programa existe até aos dias de hoje e é complementado pelos programas de responsabilidade social das nossas empresas.

E: Quais são os objetivos das iniciativas e em que contexto (organizacional/social) surgiu a ideia de promovê-las?

e: As iniciativas que promovemos têm como propósito consolidar a cidadania empresarial e contribuir para gerar mudanças socioeconómicas positivas. Especificamente, assumimos o compromisso com a sociedade de promover a igualdade de oportunidades e este é o objetivo comum da nossa atuação, que é composta por diferentes mecanismos de intervenção como os programas internos de resposta a vulnerabilidades, voluntariado, mecenato e investimento social.

E: Que motivos levaram a empresa a criar/associar-se a estes programas de voluntariado corporativo?

e: O voluntariado corporativo constitui um poderoso instrumento de coesão social, permitindo aproximar todos os colaboradores em torno de um projeto comum. Ao mesmo tempo que contribui para a melhoria da qualidade de vida da comunidade envolvente, o voluntariado assume uma dimensão de compromisso entre a empresa e os que nela trabalham, alicerce fundamental para uma cultura ética, ao mesmo tempo que se torna gratificante do ponto de vista individual, motivador na perspetiva coletiva e responsabilizador na dimensão institucional. Os nossos objetivos para a vertente do voluntariado visam:

- Potenciar as competências dos colaboradores em atividades que promovam uma maior ligação às comunidades
- Estabelecer uma relação com as comunidades em que as empresas do grupo operam
- Conhecer as necessidades específicas das comunidades e atuar para a sua satisfação usando os recursos das empresas do grupo

- Identificar e desenvolver parcerias com entidades que possam trazer maior relevância às atividades desenvolvidas

E: Quais são as ações de voluntariado corporativo que implementaram?

e: O voluntariado na empresa inclui um conjunto alargado de iniciativas que se enquadram na atuação das diferentes empresas do grupo e que contemplam duas abordagens de implementação:

a. Voluntariado promovido pelas SGPS em coordenação com entidades parceiras em que o colaborador cede o seu tempo para participar numa atividade que contribuirá para o normal funcionamento da instituição

b. Voluntariado promovido pelas SGPS em coordenação com entidades parceiras em que o colaborador cede o seu conhecimento e experiência em prol da comunidade - Voluntariado de Competências.

E: Qual a duração e recorrência destas atividades?

e: Procuramos disponibilizar de uma forma regular iniciativas de voluntariado para que os nossos colaboradores possam ter um papel ativo na sociedade, no entanto não temos definidos critérios estritos de duração ou recorrência.

E: Qual foi a evolução até ao momento das atividades e quais as áreas de apoio em que elas se encontram?

e: Tradicionalmente, as iniciativas de voluntariado centraram-se maioritariamente em atividades promovidas pela empresa em colaboração com as suas entidades parceiras no âmbito das suas temáticas prioritárias (ambiente, educação e outras causas sociais promotoras da igualdade de oportunidades). No entanto, nos últimos anos começou também a ganhar mais relevância o voluntariado de competências, fruto de um olhar mais atento para a filantropia não financeira. Em vez de nos centrarmos unicamente nos nossos recursos financeiros, começámos a procurar tirar partido, em prol da comunidade, do nosso recurso mais valioso – o conhecimento das nossas pessoas. O período pandémico, ao impossibilitar as iniciativas presenciais levou também a um

impulso deste tipo de voluntariado, já que foi uma forma de continuar a criar valor para as nossas organizações, à distância.

No futuro, queremos implementar o voluntariado *bottom up*, de modo a empoderar as nossas pessoas para promoverem as causas em que acreditam. Trata-se de iniciativas propostas e coordenadas pelos colaboradores, individualmente, que contam com o apoio financeiro da empresa até um *budget* máximo pré-definido e com a participação de outros colaboradores, para dar vida à ação.

Fundamentalmente, vivemos uma era focada na maximização de impacto em que mais do que a forma, estamos permeáveis a diferentes abordagens que maximizem o impacto da ação e o *engagement* dos nossos colaboradores.

E: Qual é a adesão dos trabalhadores nestas atividades?

e: Estando a dimensão social intrínseca à cultura da empresa, assiste-se a uma sensibilização transversal da organização a este tema, o que faz com que as chefias aceitem e encorajem a participação dos colaboradores, fator determinante para impactar positivamente as taxas de participação.

E: Qual é o perfil dos voluntários?

e: O perfil dos nossos voluntários é bastante heterogéneo e varia de acordo com a atividade. Por exemplo, em iniciativas fora do horário laboral e com um grau de exigência físico ou intelectual moderado, como iniciativas de reflorestação, temos a presença de colaboradores que trazem familiares e amigos, tornando a iniciativa num programa familiar de ajuda à comunidade. Já no voluntariado de competências, temos um perfil com maior qualificação e tendencialmente mais sénior. De destacar que temos colaboradores que após se aposentarem fazem questão de continuar a participar.

Acreditamos que o voluntariado *Bottom Up* possa ser uma ferramenta relevante na aproximação dos jovens ao voluntariado corporativo, ao permitir-lhes promover e apoiar as causas que defendem.

Apesar da heterogeneidade que vamos registando, em todas as modalidades, temos um denominador comum, a maior adesão de colaboradores de género feminino.

E: É realizado algum tipo de inquérito de satisfação aos voluntários?

e: A medição de impacto é um dos elementos cruciais da nossa atuação. Neste sentido as ações de voluntariado incluem uma fase de avaliação bipartida, que pretende conhecer a avaliação da ação por parte do voluntário e por parte da organização promotora. Estes *inputs* fazem parte do relatório de atividade que sumariza a nossa intervenção.

E: Existem dificuldades para a realização deste tipo de voluntariado? Se sim, pode dar exemplos?

e: As principais dificuldades prendem-se essencialmente com a coordenação logística das atividades, de modo a garantir as condições necessárias para que os voluntários usufruam de uma experiência gratificante ao mesmo tempo que maximizam o impacto da sua intervenção. Mais recentemente deparamo-nos também com constrangimentos causados pelo RGPD que nos criam dificuldades em promover uma ágil inscrição das atividades, comunicação com os participantes e caracterização dos mesmos (perfil demográfico da ação).

E: Considera que as práticas de voluntariado corporativo trazem benefícios para a empresa? Se sim, quais?

e: A participação em atividades de voluntariado traz benefícios claros para a empresa e para os seus colaboradores. A empresa reforça a sua relação com o colaborador ao partilharem dos mesmos valores e propósito. Reforça o seu posicionamento enquanto um grupo económico altamente comprometido em criar valor social e permite ao colaborador desenvolver competências que lhe serão uteis no desempenho da sua atividade como: trabalho em equipa, liderança, resolução de problemas, adaptabilidade, comunicação, planeamento, gestão de tempo, empatia e confiança.

E: Quais são os benefícios para as organizações/pessoas que apoiam? Têm feedback das iniciativas?

e: Nascendo as iniciativas de voluntariado de necessidades especificamente identificadas pelas organizações que apoiamos, o impacto no imediato tende a ser sempre satisfatório e simultaneamente geram-se colateralidades positivas ao estabelecer-se uma relação entre os colaboradores e as organizações, que muitas vezes perdura para além daquela atividade.

Para além do *outcome* preciso, com estas iniciativas as organizações aumentam os seus recursos, adquirem novas competências, melhoram a sua capacidade de resposta, reforçam os laços com um grupo económico amplo com quem podem colaborar ciclicamente, aumentam a sua visibilidade ao chegarem a um público maior o que tudo combinado as pode levar a maximizar a sua intervenção.

E: Este tipo de práticas pode trazer desvantagens para a empresa, ou não? Se sim quais?

e: Havendo uma boa comunicação que assegure um perfeito alinhamento entre a necessidade da organização, a intervenção que a empresa pode proporcionar, os meios disponíveis para o alcançar e a formação dos voluntários, os benefícios tendem a ser recíprocos.

De qualquer forma, será sempre fundamental desenvolver as diligências necessárias prévias para assegurar que não há uma associação a causas ou organizações que possam ter repercussões negativas na imagem do grupo.

E: Considera que estas ações de voluntariado são, de alguma maneira, como uma forma de marketing de causa social ou de responsabilidade social empresarial? Se não, porquê?

e: O grupo adotou desde sempre uma postura discreta quando à sua atuação social, optando por não dar visibilidade das iniciativas de apoio à comunidade que tem vindo a desenvolver. A sua intervenção visa puramente a criação de valor social e não o desenvolvimento de campanhas de marketing. No entanto,

mesmo sem este objetivo, é inequívoco que estas iniciativas consolidam o posicionamento do grupo e o seu propósito junto da comunidade, funcionando indiretamente como campanhas de marketing.

E: Considera que as ações de responsabilidade social da empresa auxiliam ou não na consecução dos objetivos económicos da empresa? Se sim porquê? Se não porquê?

e: Acreditamos que o desenvolvimento económico é tanto mais consistente quando, em paralelo, exista maior equidade e maior coesão social. Garantir que as nossas comunidades vivem de forma mais saudável, por mais tempo, com melhores oportunidades e com maior qualidade de vida é a alavanca para o crescimento económico e consequentemente para o atingimento dos nossos objetivos.

E: No futuro, pretendem criar mais algum projeto/desenvolver os já existentes?

e: A inovação e reinvenção fazem parte da nossa génese. Na empresa estamos continuamente atentos ao ecossistema e em conjunto com os nossos parceiros a identificar oportunidades de desenvolvimento que promovam o bem-estar da nossa vasta e heterogénea comunidade interna, novas plataformas que permitam estreitar a comunicação com os nossos colaboradores, aumentar o seu *engagement* e a agilizar a sua participação em iniciativas de responsabilidade social. Em simultâneo continuamos também a analisar novos modelos de investimento social e a diversificar o nosso portfolio de intervenção no âmbito da igualdade de oportunidades.

Organização 10

Duração: trinta e quatro minutos

**E: Quando começaram as iniciativas e já consideraram criar um programa?
Se não, quais são as razões para considerarem que não o devem fazer?**

e: As iniciativas de voluntariado já ocorrem há alguns anos, portanto, o grupo é composto por várias empresas, sendo que as próprias empresas dinamizam os seus programas ou as suas ações de voluntariado. Não que tem necessariamente de partir diretamente da empresa. Isso já vem acontecendo há vários anos, até será difícil de dizer que começou no ano X, portanto podemos contar com alguns anos até esta parte. Atualmente, estamos em organização deste trabalho, de voluntariado corporativo, lançamos um manual do voluntariado onde tem algumas regras do ponto de vista do voluntário, da entidade beneficiária de direitos e deveres, o que é que é expectável do voluntário a nível de *soft skills* e por aí fora. E também lançamos uma bolsa de voluntários em que disponibilizamos uma ficha de inscrição para os colaboradores se poderem inscrever, dizemos que atividades ou que ações é que gostariam de desenvolver para nós também irmos aqui ao encontro das necessidades. Portanto, o voluntariado a nível das nossas empresas já existe há alguns anos, é difícil de realmente dizer a partir de que ano é que foi, mas podemos dizer que se calhar há empresas que estão mais maduras neste tema do que outras e atualmente, temos já um programa de voluntariado e, portanto, estamos a trabalhar mais afinadamente nesse tema.

E: Quais são os objetivos das iniciativas e em que contexto (organizacional/social) surgiu a ideia de promovê-las?

e: Nós somos contactados com alguma frequência com alguns pedidos que vêm da comunidade, nomeadamente, fundações, IPSSs, portanto organizações que apoiam a comunidade no geral de alguma forma. Os objetivos das iniciativas é realmente, nós aderimos às iniciativas que de alguma forma podem estar relacionadas também com o nosso *core business*, não é? Imagine, objetivo de

parceria com a *Refood*, um exemplo, então nós temos empresas que produzem refeições, sabemos à partida que podemos ter desperdício alimentar destas refeições portanto, não servidas na totalidade aos clientes, então desta forma e também para combater o desperdício alimentar optamos por contribuir com a *Refood*, com o Banco Alimentar, ou seja, os objetivos é de contribuirmos para a comunidade em geral, para casos de vulnerabilidade social mas que, de alguma forma, possamos contribuir também com aquilo que é a nossa atividade económica. Temos, atualmente, mais foco na questão da vulnerabilidade social, na questão da nutrição, da saúde. Atualmente, podemos dizer que o foco está aí, não quer dizer que não se desenvolvam algumas iniciativas fora, mas este atualmente é o foco.

E: Que motivos levaram o grupo a criar/associar-se a estes programas de voluntariado corporativo?

e: Vai aqui um bocadinho ao encontro daquilo que eu estava a dizer. Nós sabemos que as relações com parceiros que tenham impacto na comunidade são para nós também uma mais-valia, assim como nós também podemos ser uma mais-valia para eles. E, efetivamente, o motivo é realmente podermos sentir-nos úteis enquanto organização e também, desempenharmos o papel que uma organização tem que desempenhar junto da comunidade. Portanto, não podemos olhar só para dentro, não somos fechados, não temos fronteiras e desta forma, temos que efetivamente ter aqui um papel justo, ativo na parte da sociedade civil. E este é o principal motivo que nos leva realmente a estarmos alinhados com estas iniciativas e com estas parcerias.

E: Quais são as ações de voluntariado corporativo que implementam?

e: Como disse, ainda estamos aqui em organização destes programas. Aquele que nós podemos com toda a certeza dizer que é realmente, porque não é um desempenho pontual, temos uma parceria próxima com a Legião da Boa

Vontade, em que podemos dizer que contribuímos de duas formas. Empresas do grupo, nomeadamente, do setor da alimentação, de confeção de refeições e de logística, contribuímos com géneros e contribuímos com refeições confeccionadas. Nessa ronda, onde vão ser distribuídas estas refeições produzidas pelas empresas do nosso grupo, temos colaboradores, portanto voluntários que fazem esta distribuição juntamente com uma pessoa responsável da Legião. Isto, a norte e a sul, na região do grande Porto e na região da grande Lisboa. Depois há outras atividades de voluntariado que poderão ser pontuais, por exemplo, movermos alguns colaboradores para procederem a pintura em instalações que estão a necessitar de serem pintadas e, portanto, não têm meios e disponibilizamos nomeadamente com as tintas. Depois, como eu referi há pouco, também com a Refood, mas mais aqui no sentido de uma responsabilidade social, mais aqui no envio das refeições. O Banco Alimentar em que fazemos doações de alimentos e temos também outras entidades, não tão grandes como a Refood e como o Banco Alimentar que recebem também estas doações. Outro exemplo de voluntariado corporativo que aconteceu há pouco tempo, tivemos colaboradores das empresas, nomeadamente, de segurança eletrónica e humana em que tiveram a fazer limpeza de praias, retirando os resíduos que existiam na parte do areal. Portanto, são aqui só que alguns exemplos.

E: Qual a duração e recorrência destas atividades?

e: Portanto, há umas mais pontuais como disse. Esta da Legião da Boa Vontade já acontece, salvo o erro, desde 2018 ou até antes. Eu estou nesta função desde meados deste ano e, portanto, há aqui algumas questões temporais que eu não sei bem dar nota. A Legião da Boa Vontade podemos dizer que é a mais duradoura, a que está implementada efetivamente, a nossa participação é uma vez por mês, todas as primeiras sextas-feiras do mês, por causa da pandemia houve algumas distribuições com menos gente. Depois, temos o Banco Alimentar que também é nosso parceiro há muito tempo, temos a *Refood* desde que existe

praticamente. Depois temos os outros projetos que vão surgindo como o Giro 2.0, a EPIS que também vamos apoiando, mas que esteja efetivamente madura, é com a Legião da Boa Vontade.

E: Qual foi a evolução até ao momento das atividades e quais as áreas de apoio em que elas se encontram?

e: Acho que vou ser um bocadinho redundante outra vez. A nível da evolução das atividades, podemos dizer efetivamente que a evolução do nosso apoio à Legião da Boa Vontade tem sido, não tanto progressiva, porque atualmente está mantida. Portanto, a nível da nossa participação com géneros alimentares confeccionados, desde os kits do lanche, portanto esta oferta tem sido constante, havendo ofertas especiais em algumas épocas festivas, nomeadamente agora no Natal. No passado dia 22 fizemos kits de refeição de bacalhau com sobremesa natalícia. A nível de evolução de colaboradores, mais de adesão interna, quando fazemos divulgação da ronda não temos tido problema o completar a equipa. Portanto, temos o compromisso de a norte termos três colaboradores e a sul, termos quatro colaboradores, e temos sempre conseguido atingir. E, portanto, a norte normalmente as refeições fornecidas são a cerca de oitenta/noventa sem-abrigos, em Lisboa a cerca de cento e dez, portanto por mês, garantimos o aconchego a cerca de duzentas pessoas. Entretanto, também obviamente que depois vão sendo feitas algumas campanhas, campanhas de recolha de géneros, artigos de roupa para distribuímos. As áreas de apoio são efetivamente as áreas da vulnerabilidade social, da má nutrição associado aos sem-abrigos e depois, acho que também podemos de alguma forma contribuir para a saúde, por via da alimentação.

E: Qual é a adesão dos trabalhadores nestas atividades?

e: A adesão permite preencher sem constrangimentos os grupos de voluntariado. A adesão é muito boa, o *feedback* é ainda melhor. O *feedback* que nós

obtemos dos colaboradores é que efetivamente, é um trabalho gratificante e agora olhando para a sua tese de mestrado que é em gestão e porque este tema faz sentido no âmbito da gestão, porque efetivamente o facto de o colaborador poder sentir que também está a contribuir para a comunidade de alguma forma, representando a sua entidade empregadora, não tenho dúvidas que cause aqui um aumento de produtividade indireto no dia-a-dia após participação nestas atividades. Portanto, a adesão tem sido boa, embora ainda muito limitada nestas questões mais recorrentes, porque as rondas acontecem a uma sexta-feira à noite, sendo que aqui em baixo é capaz por terminar voltar da uma da manhã, e no norte entre as duas e as três da manhã e, não é propriamente uma atividade que se possa de dizer de limpa, curta e por isso, mais vale ainda a adesão que temos tido à participação nesta atividade.

E: (As ações são feitas em horário laboral, pós-laboral ou há um misto?)

e: Há um misto, esta questão da limpeza das praias foi em horário laboral, esta é em horário pós-laboral. O facto de esta mais madura e desta nossa participação com a Legião da Boa Vontade seja em pós laboral, não tem a ver porque preferimos o pós laboral, até porque estamos a falar de um voluntariado corporativo e para que ele efetivamente seja considerado, embora não haja propriamente ainda uma definição legal, mas para que seja efetivamente voluntariado corporativo, este deve decorrer durante o horário laboral do colaborador, sem haver prejuízo absolutamente nenhum no que diz respeito a prolongamentos de horário por exemplo, para o colaborador. Portanto, neste momento tem a ver apenas por uma questão de oportunidade e tem haver apenas por uma questão da sedimentação desta intervenção, não tem nada a ver pelo facto de primar pela questão de ser em horário pós-laboral.

E: Qual é o perfil dos voluntários?

e: Colaborados ou familiares próximos, pode acontecer. Maiores de idade. Portanto, que sejam dinâmicos, há *timings* a cumprir e requer uma dinâmica por parte dos colaboradores, dos voluntários. Depois, obviamente que para além desta capacidade de trabalho em equipa, desta dinâmica, tem que haver responsabilidade, não é? A partir do momento em que uma pessoa se compromete uma semana antes que vai estar presente na ronda, não podemos correr o risco de na véspera dizer-nos que não poderá estar, por exemplo. Depois, a questão do respeito pelos outros, do comprometimento com a ação, a disponibilidade, a flexibilidade, a proatividade. Depois também temos a questão da humildade, a aceitação sem discriminação e é muito importante aqui também a capacidade de distanciamento, porque cruzamo-nos nestas rondas com situações que podem quebrar, digamos assim, a pessoa. A questão da amabilidade, da empatia e como também já referia, a parte da pontualidade e da assiduidade.

E: É realizado algum tipo de inquérito de satisfação aos voluntários?

e: Atualmente ainda não, mas a partir do próximo ano vamos proceder tanto à avaliação da satisfação dos voluntários relativamente à ação realizada, como também a avaliação da satisfação da entidade beneficiária.

E: Existem dificuldades para a realização deste tipo de voluntariado? Se sim, pode dar exemplos?

e: Uma dificuldade que posso apontar, se será dificuldade, tem a ver com a questão de, por vezes, nós obtermos várias inscrições e o facto de ser uma ação por mês, podemos ter dificuldade em enquadrar todos os que se voluntariam. De resto, honestamente não me ocorre assim outra dificuldade.

E: Considera que as práticas de voluntariado corporativo trazem benefícios para o grupo? Se sim, quais?

e: Trazem. Primeiro, pela questão do envolvimento dos colaboradores e este envolvimento permite-nos fomentar a questão da comunidade, se assim podemos dizer. E embora ainda não estudado internamente, mas poderei também dizer, que poderá ter influência na produtividade por parte dos colaboradores. Para além disso, as parcerias são efetivamente essenciais nos dias que correm e, portanto, também permite que a sociedade veja o grupo como uma organização, que tem preocupações e não é apenas de negócio, mas tem também preocupações com a sociedade em geral e com a comunidade. E estas são grandes oportunidades e vantagens para a empresa.

E: Quais são os benefícios para as organizações/pessoas que apoiam? Têm feedback das iniciativas?

e: Tenho o *feedback*, mas não é devidamente registado, portanto, tenho feedback informal e o *feedback* atualmente tem sido positivo. Que tenha conhecimento, nunca nos foi dito que nesta ronda, por exemplo, que seria melhor ou não, ter presente o colaborador A, B, C ou D. Portanto, o *feedback* tem sido positivo. Relativamente às pessoas que ajudam, consideram que a experiência como voluntário foi gratificante, que a ação tem interesse e reconhecem também a utilidade da ação. No entanto, por vezes é nos dado nota do desafio e por vezes é até o desafio de controlar algum tipo de emoções que surjam de alguma situação em concreto. Consideram e aqui reconhecem o papel adequado de apoio por parte da empresa. Por parte da entidade beneficiária, o benefício principal é conseguirem dar resposta alocando o mínimo de recursos possíveis que sejam suportados pelas próprias organizações, e que para além disso, saber que desta forma se consegue contribuir para questões de vulnerabilidade social.

E: Este tipo de práticas pode trazer desvantagens para o grupo, ou não? Se sim, quais.

e: Não me parece. A não ser que e tem que haver aqui sempre um trabalho realizado que é quando recebemos pedidos de ajuda, temos sempre que saber detalhadamente em que é que consiste, como é que chega ao público-alvo, perceber também o histórico da entidade, de maneira a salvaguardarmos que todo o apoio que disponibilizamos, até mais pela parte dos géneros, que chegue efetivamente aos destinatários e àquilo que nós nos propomos a ajudar. Portanto, a única desvantagem ou a desvantagem principal que aqui me ocorre, é, efetivamente, quando as entidades beneficiárias apresentam objetivos e destinatários e depois na verdade, não são os reais. Internamente, fazemos sempre esse trabalho quando somos contactados, de maneira a não estarmos associados a situações semelhantes, porque não seria bom apoiarmos algo que na verdade não era justo.

E: Considera que estas ações de voluntariado são, de alguma maneira, como uma forma de marketing de causa social ou de responsabilidade social empresarial? Se sim, porquê? Se não, porquê?

e: São de responsabilidade social empresarial, não por questão de marketing, ponto assente. Até porque normalmente estas colaborações são publicadas, mas mais até internamente. Há algumas ações de solidariedade que vão sendo apontadas, mas não é esse de todo o principal objetivo. O principal objetivo é realmente não fazer marketing, mas ajudar quem mais precisa e contribuir para a sociedade.

E: Considera que as ações de responsabilidade social da empresa auxiliam ou não na consecução dos objetivos económicos do grupo? Se sim, porquê? Se não, porquê?

e: As ações de responsabilidade social alinham-se e estão incluídas no plano para a sustentabilidade, onde a empresa define como estratégia ou na sua estratégia, os três pilares para a sustentabilidade. E, desta forma, não se vê estas

ações de responsabilidade social como um meio para atingir objetivos económicos, mas sim como uma parte de um dos pilares da sustentabilidade, que é o pilar social, das pessoas. Portanto, não é um meio para atingir fins.

E: No futuro, pretendem criar mais algum projeto/desenvolver os já existentes?

e: Sim, queremos e vamos e estamos a trabalhar nisto. Como lhe disse, nós dinamizámos a bolsa de voluntários este mês, porque dia 5 foi o Dia Mundial do Voluntariado e, portanto, divulgámos e abrimos as inscrições a partir de 15 deste mês. Atualmente, já temos algumas inscrições de pessoas que têm vindo a participar na ronda e outras. Nós estamos distribuídos geograficamente em território nacional e ilhas e, portanto, temos também colaboradores das ilhas e pretendemos, efetivamente, criar aqui um programa de voluntariado mais completo do ponto de vista da tipologia das ações, portanto, ações que para além da questão da vulnerabilidade social, da alimentação, da nutrição e portanto, que estão até mais interligadas com a nossa atividade económica. Queremos também dinamizar ações na questão do apoio à educação, à cultura, à defesa do património, à questão ambiental e da biodiversidade. Portanto, sim. Queremos desenvolver novas atividades de outras tipologias, com outros objetivos, mas também mais alargado a nível de território nacional continental e ilhas.

Organização 11

Duração: vinte e oito minutos

E: Quando é que a fundação foi criada e quais são os seus objetivos?

e: A fundação foi constituída em 2016, portanto nós fazemos este ano precisamente cinco anos, e nasceu com o objetivo de ser um agente ativo na área da educação para a cidadania // e a fundação tem sobretudo dois grandes objetivos com este pano de fundo da educação para a cidadania que é por um lado, promover a responsabilidade social interna na empresa, portanto garantir e permitir que os colaboradores da firma se envolvam e participem em ações de responsabilidade cívica e social com projetos parceiros da fundação e por outro lado, um segundo objetivo que é apoiar e promover projetos na área da educação para a cidadania, sobretudo. Portanto, um primeiro objetivo um bocadinho mais interno de responsabilidade social interna para os colaboradores e o segundo objetivo de olhar para fora para as comunidades e perceber de que forma é que a fundação pode trazer valor acrescentado, pode ser investidor e pode criar sinergias também com projetos que já existem e que precisam do nosso apoio.

E: Quais são os objetivos das iniciativas e em que contexto (organizacional/social) surgiu a ideia de promovê-las?

e: Então, a empresa é um escritório de advogados, portanto nós desde 2008 que existia um programa pro bono de assessoria jurídica a organizações sociais sem fins lucrativos. Portanto, sempre se fez trabalho pró bono na empresa, a questão é que até 2016 até ser instituída a fundação, o trabalho que se fazia era maioritariamente de apoio jurídico, portanto o atendimento e o apoio a associações, fundações e instituições sem fins lucrativos de forma gratuita. E esse serviço jurídico era prestado pelos nossos advogados da firma. O que é que aconteceu, nós começamos a crescer, o escritório hoje em dia tem mais de quarenta0 colaboradores e nem todos são advogados, portanto temos pessoas nas áreas de gestão com outras formações de base e que também queriam envolver-se na comunidade, apoiar a instituições mas não podiam fazê-lo apenas através da assessoria jurídica, portanto, a fundação acaba por nascer através de duas realidades, por um lado a necessidade dos próprios colaboradores de se

quererem envolver mais e de outras formas, em ações de voluntariado e tudo mais, e por outro lado, porque o escritório sentia que o apoio que podia dar às organizações podia ir muito para além da assessoria jurídica. Portanto, nós queríamos ter mais investimento na comunidade, queríamos organizar sessões de *team building* com os voluntários, nós queríamos apoiar em termos financeiros, assessoria estratégica vários projetos e isso não era possível só através dos advogados. Portanto, quisemos alargar o nosso apoio à comunidade e para isso, a empresa instituiu a fundação, que tem uma equipa própria a trabalhar neste tipo de projetos, com este objetivo de garantir que todos os colaboradores podem ter ao longo do ano oportunidades de participação cívica e social e que o nosso apoio às organizações vem muito para além do apoio jurídico.

E: (Em contexto organizacional?)

e: Exatamente

E: Que motivos levaram a fundação a criar e associar-se a estes programas de voluntariado corporativo?

e: A resposta a esta questão vai um bocadinho em linha com o que eu acabava de dizer. Por um lado, nós associamo-nos a estes projetos porque sabemos as necessidades reais que estes projetos enfrentam, em termos de recursos humanos e em termos de mão de obra. Muitas vezes, uma ação de voluntariado com 30 pessoas num dia é capaz de ter um impacto brutal nestas organizações, portanto o primeiro objetivo é de facto trazer e aumentar o impacto nas organizações sociais, o segundo objetivo é também responder a esta necessidade e a esta vontade que os próprios colaboradores têm de se envolver. A empresa é uma firma que se trabalha muito, em que se trabalha muitas horas e, portanto, nós sabemos que estes colaboradores, a título pessoal, se calhar não vão ter tempo para nas suas horas de fim de semana ou de fim de tarde, que é tempo de família, estarem a ir a uma organização social fazer voluntariado. Portanto, nós queremos ser promotores deste tipo de ações em tempo de trabalho e organizamos estas

ações em período de trabalho, para que os próprios colaboradores sintam que a firma se preocupa e que tem esta preocupação social mas que também não consegue ter o impacto desejável nas organizações sem o contributo dos próprios portanto, nós incentivamos a que os próprios colaboradores participem e se envolvam em cada uma destas ações, acho que os objetivos são sobretudo estes // é numa lógica mais de impacto nas organizações e nas próprias pessoas que cada vez mais se preocupam e estão interessadas em participar nestas iniciativas.

E: Quais são as ações de voluntariado corporativo que a fundação implementa?

e: Nós temos sempre um plano de atividades que é, portanto / está definido anualmente, mas também é flexível, ou seja, nós por exemplo o ano passado nós tínhamos várias ações previstas e com a chegada da pandemia não foi possível desenvolver praticamente nenhuma. Este ano, pelo contrário, já estamos a conseguir realizar algumas ações. Nós tipicamente fazemos ações ou promovemos ações de voluntariado com organizações parceiras. Posso dar assim dois ou três exemplos de coisas que já fizemos com algumas organizações. Por exemplo, há uma organização da qual nós somos parceiros que é o *Serve the City*, que é uma organização que presta apoio a pessoas em situação de sem-abrigo e aquilo que nós fazemos é apoiar e trabalhar num jantar comunitário. O que é que são jantares comunitários? São jantares que são organizados em Lisboa na cantina do Técnico e no Porto também há estes jantares mas não sei precisar em que sítio é que acontecem, e depois em cada jantar os convidados são os sem-abrigo e quem serve o jantar são os colaboradores da empresa que financia aquele jantar, ou seja, como é que isto funciona? A fundação dá um donativo para um dos jantares comunitários no *Serve the City*, a organização diz-nos qual é que é o jantar que nós vamos apoiar com este donativo, imagina dia 25 de novembro, e nós abrimos inscrições no escritório para que os colaboradores da firma se possam inscrever e possam lá estar a preparar o jantar, a servir e a conversar com

as pessoas em situação de sem-abrigo. Pronto, isto é uma atividade que costuma ter uma adesão enorme, porque os colaboradores sentem que de facto o seu papel é importante. Nós fazemos tudo desde o momento em que chegamos, desde pôr as mesas, levantar as mesas, portanto e é um bocadinho inverter a lógica que tipicamente se vê / portanto nós aqui vemos as pessoas em situação de sem-abrigo à mesa e são os nossos convidados, e os colaboradores da firma gostam imensa desta atividade. Isto é um exemplo de uma ação que nós fazemos. Também já fizemos outra ação em parceria com o CASA, que é o Centro de Apoio ao Sem-abrigo, em que abrimos inscrições para voluntários e depois distribuímos em várias rotas pela cidade de Lisboa e os colaboradores estavam nas carrinhas do CASA a fazer distribuição dos alimentos e das roupas pelas várias rotas que a organização já tem definidas. Outra iniciativa, por exemplo, com o *Just a Change* / recuperar uma casa de uma pessoa que está em situação de pobreza habitacional ou então com o SEMEAR, que é uma organização que apoia jovens com dificuldades intelectuais e de desenvolvimento, a organizar uma manhã de voluntariado na terra, num terreno de agricultura biológica e que nós estamos literalmente a plantar e a colher os alimentos e os produtos biológicos que lá são cultivados. Isto são alguns exemplos assim de participação em massa com muitos colaboradores, mas também vamos tendo algumas oportunidades de voluntariado mais pontuais ao longo do ano, por exemplo com a *Junior Achievement Portugal*, em que cada voluntário apoia uma turma / portanto depois há vários tipos de voluntariado mas sobretudo assim em *team building* são com estes parceiros.

E: Qual a duração e recorrência destas atividades?

e: A duração depende, varia muito de atividade para atividade, portanto neste caso, por exemplo na atividade com o SEMEAR durou uma manhã inteira, das 8:30h até às 15:00h. Com o *Serve the City* é a partir das sete da tarde e saímos de lá às onze. Portanto, eu diria que quatro/cinco horas no caso destas atividades

maiores. Quando são atividade mais pontuais, por exemplo, apoio ao estudo ou explicação ou mentoria, aí como é mais *one to one* a duração é um bocadinho menor. Em termos de frequência, tem de haver aqui um grande equilíbrio, ou seja, por um lado nós queremos promover estas oportunidades, mas também não podem ser demasiados apelos para não sobrecarregar os colaboradores. Por isso, eu diria que duas atividades assim maiores por ano e depois ao longo ano, algumas mais pontuais para um menor grupo de pessoas.

E: Qual foi a evolução até ao momento das atividades e quais as áreas de apoio em que elas se encontram?

e: Não sei se entendi bem a questão, mas nós todos os anos temos uma reunião com cada parceiro para a avaliação do impacto e para perceber de cada maneira e de que forma o nosso apoio foi importante, foi relevante para aquela organização. E depois tomamos uma decisão, ou seja, se percebemos que o apoio continua a ser importante e para nós nos continua a fazer sentido apoiar, nós renovamos esse apoio. Não gostamos de dar apoios *one shot*, de dar um apoio pontual um ano e sair de cena, porque achamos que isso não traz grande impacto, gostamos de apoiar os projetos durante alguns anos e dessa maneira conseguimos também ir percebendo os objetivos que vão sendo alcançados e perceber de que maneira é que a organização também vai crescendo e vai se tornando mais madura.

As áreas estão um bocadinho em linha com os eixos estratégicos da fundação e com as áreas de intervenção, por isso diria que a área da educação sem dúvida, nós trabalhamos muito alinhados com os objetivos de desenvolvimento sustentável, os ODSs, portanto o ODS 4 é muito importante para nós, o da promoção da educação, educação de qualidade. Depois também trabalhamos com alguns projetos relacionados com o ODS 10, da redução das desigualdades. Os projetos que apoiamos na área dos sem-abrigo também, portanto estão relacionados com os ODSs 1 e 2, de erradicar a pobreza e a fome. Portanto eu

diria que sobretudo na área da educação e da saúde, promoção da justiça, promoção dos direitos humanos, sendo nós uma sociedade de advogados, acho que são assim sobretudo nestas áreas. Também temos alguns projetos na área do ambiente e da sustentabilidade ambiental, com a Tapada de Mafra, com o projeto *Green Cork*, com o Parque Nacional da Gorongosa, portanto apoiamos também vários projetos na área da sustentabilidade, acho que sobretudo são estas as áreas.

E: Qual é a adesão dos trabalhadores nestas atividades?

e: A adesão é boa, depende um bocadinho das fases do ano por exemplo, esta fase do ano que estamos agora, novembro-dezembro, é uma fase muito complicada. Se nós organizássemos agora uma ação de voluntariado provavelmente a adesão não ia ser assim tão grande. Por isso, nós temos de fazer um bocadinho de estudar como é que a firma está naquela altura e perceber se faz ou não sentido lançar este desafio. Mas a adesão, ou seja, quando os fatores estão todos reunidos, quando é uma boa altura e quando a organização é credível e quando a atividade é apelativa, os colaboradores aderem. Por exemplo, esta ação do SEMEAR nós tínhamos trinta vagas e tivemos trinta e quatro inscrições, por isso normalmente as inscrições esgotam assim em pouco tempo.

E: Qual é o perfil dos voluntários da fundação?

e: Os voluntários são da empresa, quem organiza as atividades é a fundação. O perfil então, são colaboradores da empresa, alguns são com formação em direito, outros não porque são das áreas de gestão. São maiores de idade, se não, não trabalhavam, não podiam trabalhar. São pessoas que trabalham muito, homens e mulheres, mais novos ou mais velhos, portanto é difícil definir um perfil, há assim um bocadinho de tudo.

Nós também temos escritório no Porto, temos escritório em Lisboa e no Porto e estamos neste momento a alargar o programa de responsabilidade social, aliás,

não é alargar, é reforçar o programa de responsabilidade social ao escritório do Porto. Por isso, em termos de distribuição geográfica também temos pessoas do Porto, Lisboa, de várias zonas do país.

E: É realizado algum tipo de inquérito de satisfação aos voluntários?

e: Sim. No final de cada ação, nós enviamos um questionário de satisfação a cada colaborador que participou com algumas questões sobre a atividade e sobre o feedback, para nós termos esses dados em consideração na organização de atividades futuras. Por vezes, a própria organização parceira também tem um questionário que quer que os nossos colaboradores preencham por isso, ou juntamos os dois questionários ou então enviamos os dois, depois varia um bocadinho, depende da estrutura do questionário, mas enviamos sempre.

E: Existem dificuldades para a realização deste tipo de voluntariado? Se sim, pode dar exemplos?

e: Nós conseguimos sempre organizar uma ação de voluntariado, é um trabalho muito exigente porque implica a articulação total com a organização parceira e a articulação interna com os colaboradores da firma, mas é sempre possível organizar. Dá trabalho, é preciso definir bem o dia e planejar muito bem, eu costumo dizer que o sucesso de uma ação é 90% do planeamento, portanto uma coisa que é bem planeada à partida vai correr bem. Por isso implica um trabalho grande de planeamento e de preparação, mas é possível, todas as atividades que planeamos foram realizadas salvo raras exceções como estas relacionadas com o covid e que tivemos de cancelar algumas iniciativas que estavam previstas.

E: Considera que as práticas de voluntariado corporativo trazem benefícios para a empresa? Se sim, quais?

e: Trazem benefícios óbvios porque o objetivo da fundação é ser um veículo da responsabilidade social da empresa por isso, se não houver adesão dos

voluntários e se não houver participação, o nosso trabalho não faria sentido. Por isso o sucesso da fundação depende do impacto que nós consigamos causar quer nos colaboradores quer nas instituições por isso eu diria que sim, que quanto mais adesão, quanto mais impacto para a fundação, mais sentido faz existirmos e persistirmos e investirmos na comunidade e nestes projetos.

E: Quais são os benefícios para as organizações/pessoas que apoiam? Têm feedback das iniciativas?

e: Temos. Os benefícios são muitos, eu já fui referindo alguns. Acho que para os colaboradores terem um dia diferente de campo, a trabalharem numa organização com propósito social muito bem definido é sem dúvida uma mais-valia. Muitas vezes em semanas caóticas de trabalho é uma lufada de ar fresco, é viver na primeira pessoa o espírito social e ter uma noção maior do que é ter uma responsabilidade social, portanto diminui um bocadinho as barreiras que às vezes existem entre quem ajuda e quem precisa de ser ajudado, por isso há vantagens óbvias. Para a empresa também, porque cada vez mais os colaboradores no geral procuram empresas cujo propósito social também esteja alinhado com os seus próprios valores, portanto se tivermos duas empresas em que as duas pagam o mesmo, em que as duas dão as mesmas condições aos colaboradores, se uma tiver preocupações sociais e ambientais e a outra não, muito provavelmente o colaborador vai escolher a que tem. Por isso, hoje em dia, também para as próprias empresas, é importante promoverem este tipo de ações, porque mais do que o salário, hoje em dia os colaboradores e as novas gerações procuram trabalhar em empresas que se preocupam com o ambiente, com o planeta e com as pessoas, por isso nós temos muito esta noção que até agora era um *nice to have* ter estas oportunidades, a partir de agora é um *must have*. Quem não tiver este tipo de oportunidades vai estar fora, as pessoas e os colaboradores não vão procurar trabalhar em empresas, claro que estou a generalizar, mas é um bocadinho assim, não vão procurar trabalhar em empresas que em pé de

igualdade com outras não tenham este tipo de preocupações. Por isso acho que há muitas vantagens. Para as organizações, é uma vantagem óbvia quer dizer, nós depois de cada uma destas ações que desenvolvemos recebemos emails do lado de lá a agradecerem e a perguntar se podemos voltar, porque de facto o impacto é brutal. Também quando não temos, nós pedimos esse *feedback* proactivamente. Mas quando não temos, também isso para nós é um sinal ao qual devemos estar atentos, ou porque a instituição não está muito bem organizada e podemos dar apoio aí, ou que havia outro tipo de necessidades, enfim varia muito.

E: Este tipo de práticas pode trazer desvantagens para a empresa, ou não? Se sim, quais.

e: Isto é uma moeda de dois lados, não é? Porque por um lado, é como eu dizia no início, nós promovemos este tipo de atividades na maioria em tempo de trabalho, em horário laboral, portanto é um investimento da firma para que as pessoas possam ir e participar. Claro que se é uma fase muito complicada de trabalho, com muitos prazos para clientes e de repente uma equipa inteira vai participar numa ação destas, isto pode ter um impacto negativo. Por isso, parte muito da responsabilidade individual de cada um participarem ou não. Porque claro, numa situação ideal, todas as pessoas podiam participar, mas como é óbvio no dia a dia, imaginem se houver um prazo para sexta-feira, o trabalho está atrasado e há uma ação de voluntariado na quarta ou na quinta, provavelmente essas pessoas não podem participar. Por isso, isso ia ter um impacto negativo, é uma questão de responsabilização individual de cada pessoa e de análise de todos os cenários e perceber se está ou não em condições de participar. O cliente tem de estar sempre em primeiro lugar.

E: Considera que estas ações de voluntariado corporativo são, de alguma maneira, como uma forma de marketing de causa social ou de responsabilidade social empresarial? Se sim, porquê? Se não, porquê?

e: Na minha opinião, o voluntariado está um bocadinho na moda é verdade mas é uma moda que eu considero boa, ou seja, há empresas que sempre fizeram voluntariado, sempre fizeram pró-bono como eu estava a dizer que era o caso da empresa, e não é por agora estar um bocadinho mais na moda que nós fazemos mais, quer dizer se calhar até fazemos um bocadinho de maneira diferente ou temos mais incentivos para fazer mais porque os outros também estão a fazer. Portanto eu acho que há uma consciencialização maior para a importância disto. Claro que se calhar há empresas que vão um bocadinho atrás deste *greenwash* e tentam fazer mais ações e promover mais iniciativas como um veículo reputacional da própria marca se calhar. Eu não duvido que isso aconteça, não posso falar pelas outras empresas, no nosso caso de facto este projeto já é muito antigo, já existe há muitos anos e é uma preocupação que está realmente presente no ADN da firma, porque é como digo, as pessoas vão em horário de trabalho e isso é incentivado, os próprios sócios da firma acabam por participar nas iniciativas, incentivando quem reporta a si também a participar. Por isso, acho que sim que pode ser uma questão de marketing em algumas situações mas ainda assim, mesmo nessas situações em que possa haver esse *bocadinho* de motivação *errada*, eu acredito que o fim último é sempre positivo, mesmo que seja com uma motivação um *bocadinho* enviesada. Acho que quem participa tira sempre partido e acho que mesmo que no início a motivação possa não ser 100% pura, depois com o tempo é impossível manter um projeto com uma motivação errada, mas isto é uma opinião muito pessoal.

E: Considera que as ações de responsabilidade social da empresa auxiliam ou não na consecução dos objetivos económicos? Se sim, porquê? Se não, porquê?

e: Não sei, quer dizer, não sei muito bem responder a isso. Nós no fundo, este tipo de ações não traz lucro, não é? Só traz despesa porque isto é um investimento financeiro de cá para lá. Não traz propriamente lucro para a empresa, traz lucro,

traz vantagens de outra maneira como eu fui explicando. Ter colaboradores felizes, alegres porque participaram, porque se envolveram, se calhar depois a seguir vão fazer uma ação com aquela organização mas com a sua família. Isto para mim são os impactos colaterais das ações de voluntariado e que vão muito para além do impacto económico, o impacto pessoal na pessoa que participa, na família, nas pessoas que lidam consigo, se calhar naquele dia depois vai ter uma conversa sobre a organização, se calhar a título pessoa começa a organizar, portanto, depois é muito difícil medir este tipo de impacto. Mas eu acredito que é bastante, se não, não faria sentido o nosso trabalho.

E: No futuro, pretendem criar mais algum projeto/desenvolver os já existentes?

e: Nós queremos sempre crescer e neste momento a atividade da fundação ainda está um bocadinho centrada em Lisboa e um bocadinho menos no Porto e nós gostávamos de nos próximos anos, reforçar a nossa presença no escritório do Porto e também noutros escritórios da nossa rede, que temos em Angola, Moçambique, São Tomé, Cabo Verde, portanto e noutros países também. Claro que para isso é preciso termos mais recursos, humanos e financeiros, neste momento a equipa da fundação é só constituída por duas pessoas, por isso, tudo o que nós fazemos de A a Z é assegurado por estas duas pessoas. Queremos muito crescer para outras jurisdições e para termos uma presença maior também nestes países, mas tem de ser um passo de cada vez.

Organização 12

Duração: trinta e seis minutos

E: Quando é que o programa foi criado e quais são os seus objetivos?

e: Há cerca de quatro/cinco anos começamos a estruturar o que já existia. Portanto, já existiam iniciativas de voluntariado mas iam aparecendo / não existia um programa estruturado onde as pessoas poderiam se inscrever ao longo do ano e sabiam exatamente para aquilo que iam, não existia grande acompanhamento aos voluntários. Há quatro/cinco anos foi criada uma política de responsabilidade social. Essa política tem os deveres dos voluntários e tem também as vantagens de ser voluntário. E aquilo que nós temos vindo a fazer desde há quatro/cinco anos atrás é precisamente isto, todos os anos no início do ano financeiro, ali em setembros, fazemos uma apresentação dos vários programas de voluntariado e as pessoas podem de facto inscrever-se nos mesmos. Tudo isto surge porquê? Porque um dos nossos propósitos é a resolução de problemas complexos da sociedade e nós sentimos que temos também uma parte a fazer. Então nós trabalhamos três pilares específicos: o pilar pessoas, são as nossas pessoas, portanto muito para além daquilo que é o dia a dia de trabalho, como é que as conseguimos apoiar nas suas vidas, como podemos tornar a sua vida mais flexível, mais confortável, e para isso há também uma série de iniciativas programadas; depois o pilar comunidade onde estão os programas de voluntariado mas não só, depois os programas têm umas componentes muito particulares, como sabe nós não vendemos produto, vendemos serviços, portanto uma das coisas que nós mais gostamos de fazer do ponto de vista do voluntariado é o voluntariado de competências; e depois o terceiro pilar, que é o pilar do ambiente que todos sabemos qual é a relevância dele. Isto para lhe explicar de onde vêm os programas de voluntariado. Este programa é lançado todos os anos, quase sempre com as mesmas entidades, mas com mais algumas, ou seja, não gostamos de deixar programas para trás a não ser que evidenciem não fazer sentido, mas é raro. Portanto, temos programas que trabalhamos há muito anos e depois vamos adicionando alguns outros programas que nos parecem giros, diferentes e inovadores e dando essa opção também às pessoas.

E: Quais são os objetivos das iniciativas e em que contexto (organizacional/social) surgiu a ideia de promovê-las?

e: Esta procura foi um bocadinho nossa, esta procura por programas que fizessem sentido foi um bocadinho nossa. Isto é a lógica, a perspetiva da nossa firma, nós temos de ter uma intervenção na comunidade. Aquilo que começamos a fazer foi dos programas que temos disponíveis na comunidade, nas entidades de cariz social que temos na comunidade, a quem nos podemos juntar para melhor servir este propósito? E por isso é que vou buscar aquele tema do voluntariado de competências, não há possibilidade uma empresa estar em todo o lado, mas é possível escolhermos um conjunto de iniciativas que sejam mais interessantes para as nossas pessoas. Mas sim, foi uma ideia interna se posso dizer assim, mas conjugada também com as necessidades da comunidade, porque nós muitas vezes e quando a pandemia começou fomos inundados por pedidos de muitas entidades e aí surgiram alguns programas adicionais, é quase como um casamento perfeito entre aquilo que nós queremos porque achamos que de facto é importante para as nossas pessoas e para a comunidade em si e aquilo que a comunidade de facto necessita. O objetivo das iniciativas será sempre, na minha perspetiva, em duas dimensões que é a primeira e mais importante é garantir que de facto nós conseguimos ter um impacto e um contributo positivo para determinada causa, determinada iniciativa; do nosso lado e eu acredito sempre que muitas vezes o voluntário traz mais consigo do que propriamente entrega, do lado da empresa é que as pessoas sintam que contribuíram para algo, que deixaram a sua marca. Independentemente de isto ser ou não relacionado com a empresa, nós todos sabemos que o voluntariado tem um impacto muito positivo nas próprias pessoas, aquele sentimento de realização, de contribuir. E é esse género de sentimentos que nós queremos também incentivar nas nossas pessoas.

E: Que motivos levaram a empresa a criar/associar-se a estes programas de voluntariado corporativo?

e: Está em linha com aquilo que já referi. É a nossa lógica, é a nossa visão, é o nosso propósito, são os nossos valores do *we care, we make a difference* que fazem com que tenhamos esta perspetiva e achamos que temos algo a fazer. Na minha perspetiva, todas as empresas têm algo a fazer, umas podem fazer mais num determinado âmbito e outras noutra, mas a nossa perspetiva é mesmo esta, nós temos algo a fazer, temos uma parte que temos de devolver à comunidade.

E: Quais são as ações de voluntariado corporativo que implementam?

e: Como estava a dizer, o que nós fazemos anualmente é em setembro lançamos o programa e o programa tem dentro dela várias iniciativas de voluntariado que são, vou lhe dar alguns exemplos, nós trabalhamos com a *Junior Achievement* Portugal onde os nossos colaboradores podem de facto ensinar no âmbito do empreendedorismo, da educação para aquilo que é a economia social, as crianças e os jovens, por isso vão às escolas e conseguem ter esses momentos, temos com a EPIS e com a Bagos d'Ouro sessões de explicação, em que basicamente trabalham com crianças em determinados circuitos com algumas dificuldades de aprendizagem, a Bagos também com crianças na zona do Douro que acabam por estar mais excluídas de certas coisas a que as restantes acabam por ter acesso / e o que acontece é que os nossos colaboradores dão explicações a estes miúdos, é muito importante hoje em dia mas foi extremamente importante durante a pandemia quando todos estes programas a nível das explicações começaram a nascer, são explicações digitais e têm corrido muito bem. Há aqui uma preocupação muito grande e havia uma grande vontade de as fazer na pandemia mas os miúdos não tinham equipamentos, então houve aqui algum trabalho de levantamento, de ver o que faltava, entregar os computadores, muitas vezes também telemóveis que também ajudavam, para garantir que o explicador conseguia fazer este trabalho. Depois temos um projeto também com

a Fundação António Cupertino de Miranda que tem a ver já com pessoas com sessenta e cinco anos ou mais, portanto tem a ver um bocadinho com a literacia financeira. Há pouco tempo surgiu-nos um outro que tem a ver de alguma maneira o apoio a crianças que tem mais dificuldades de aprendizagem, mas com um incentivo extra que é o tema do surf, portanto há aqui um acompanhamento de mentoria por parte das nossas pessoas, mas depois há aqui uma componente quase como atividade extracurricular onde eles também participam para garantir que há uma maior conexão. Ao longo disto tudo, o que é nós temos? Os projetos pro bono. Temos não só estes projetos mais de voluntariado de competências em que cada um pode relacionar-se com uma criança e com um jovem, mas temos também projetos com entidades de terceiro setor que precisam de ajuda para fazer a sua auditoria, ou que querem criar um negócio sustentável para terem mais autonomia financeira. Nós depois também entregamos os projetos a determinadas equipas que muitas vezes são multidisciplinares e que acaba por ser uma forma de os colegas se conhecerem nas diferentes áreas. Os projetos vão variando de ano para ano, estes são os bolos maiores e depois temos estes projetos pro bono que vão variando de ano para ano conforme as necessidades que vão chegando.

E: Qual a duração e recorrência destas atividades?

e: Isto corre ao longo do ano, portanto as explicações correm o ano inteiro, eles fazem julgo que três a quatro sessões por mês mas depende também da disponibilidade do explicador e da necessidade da criança e do jovem, a JAP está mais concentrada julgo que mais no segundo semestre do ano, portanto de janeiro a junho e creio que são seis ou sete sessões mas depende um bocadinho dos programas mas eles decorrem ao longo de todo o ano, as pessoas podem se inscrever em mais que um, têm direito a oito horas anuais para voluntariado. Mas depois todas as horas adicionais que tenham que fazer que querem fazer são validadas por nós. E deixe-me explicar que acho que é importante, estas 8 horas

são muito flexíveis, podem ser usadas nestes projetos de voluntariado que nós próprios concretizamos dentro da firma ou com entidades fora sob validação. Queremos que as pessoas possam fazer voluntariado e se sintam ligadas ao mesmo, se não for com o que nós proporcionamos que seja de alguma forma.

E: Qual foi a evolução até ao momento das atividades e quais as áreas de apoio em que elas se encontram?

e: É assim, nós temos aumentado o número de voluntários ao longo dos anos também porque a estrutura que demos às coisas é superior, a comunicação que fazemos das coisas é superior, portanto está tudo muito mais organizado, alavancado, o acompanhamento que é feito aos voluntários é outro, são feitas conversas recorrentes para perceber se as coisas estão a correr bem ou não, e, portanto, o número de voluntários tem aumento, o número de horas de voluntariado também tem aumentado, pode haver aqui uma ligeira diferença de um ano para o outro mas é sempre ligeira, tem sido mais ao menos estável desde há dois/três anos atrás. Estes projetos que nós fazemos vão muito para os âmbitos da educação, literacia financeira que está muito ligada com a educação e o voluntariado de competências porque depois tudo o resto e nós fazemos outras coisas, fazemos donativos e apoiamos outras entidades noutros contextos, mas voluntariado das nossas pessoas é muito por aqui que nos focamos, acima de tudo é o que nós vendemos, não é?

E: Qual é a adesão dos trabalhadores nestas atividades?

e: Temos uma boa adesão, mas pode ser ainda melhor, nós temos uma realidade muito particular que é, temos uma grande flexibilidade dos nossos dias o que é positivo e nos permite participar nestes projetos, mas temos também alturas de maior pressão sobre as equipas. Portanto, não é uma coisa que seja igual e permanente o ano inteiro, mas temos equipas imagine, que têm mais pressão de janeiro a março, depois temos outras que têm mais pressão entre abril e maio, e nós temos de gerir tudo isto, por isso quando nós fazemos estes

programas já explicamos como isto vai funcionar, qual é que é a pressão, qual é que é a carga horária, qual é que é o nível de compromisso. Se pode melhorar? Pode. Acho que podemos continuar a melhorar, mas temos de facto criar aqui também mais espaço internamente para falar e explicar este programa. Já o fizemos neste último ano, tivemos uma semana em que cada projeto se pode no fundo apresentar à firma e os voluntários tiraram todas as dúvidas, mas se calhar isto pode ser ainda mais ativo. Uma coisa que funciona muito bem é quase como o passa a palavra, há muitos voluntários que vêm porque outro voluntário já fez e adorou. E eu acho que temos de apostar muito nisto, em situações de sucesso e em garantir que estas situações nos permitam ir buscar mais pessoas para os nossos projetos, mas sim acho que todos nós sentimos muito orgulho naquilo que já alcançamos porque há uns anos atrás, há cinco/seis anos atrás, nós nem sequer conseguíamos ter uma noção clara do que estava a acontecer, porque não existia estrutura e neste momento ela já existe.

E: Qual é o perfil dos voluntários?

e: Depende um bocadinho dos projetos. Os voluntários que trabalham com crianças e jovens não são os mesmos voluntários que fazem os projetos pro bono com as entidades de terceiro setor. Nós costumamos explicar em cada um dos projetos, quais as competências que a pessoa tem de facto que ter e as competências não são só competências técnicas, mas também competências pessoais, de interação. Queremos que as pessoas percebam qual é o tipo de voluntariado que encaixa melhor em si. Porque de facto trabalhar com crianças e jovens pode ser bem mais particular do que trabalharmos com entidades de terceiro setor, a interação é totalmente diferente, a linguagem é muito diferente. Mas acima de tudo uma coisa que pedimos aos voluntários é para não terem medo, para contarem connosco, mas para se comprometerem acima de tudo. O que nós não conseguimos gerir é a falta de compromisso, para já porque a empresa está aqui quer garantir que estas associações e estas crianças tenham

acompanhamento e por outro, porque estas crianças estão a contar connosco. Tem que haver aqui um nível de compromisso grande e deixar a porta aberta para o que quer que seja que mude que nos seja dito para conseguirmos reverter a situação. Já nos aconteceu e é perfeitamente normal, acredito que não seja a única entidade a que isto acontece, um voluntário começar um programa e não conseguir terminar por vários motivos, até por questões de competências que possam eventualmente faltar e isso não tem problema nenhum desde que nós saibamos e consigamos encontrar uma alternativa e uma solução. A nível de idades nós temos uma faixa muito grande de pessoas jovens na firma, eu diria que entre os vinte e cinco e os trinta e cinco/quarenta é a faixa mais efetiva, mas há de tudo um pouco.

E: É realizado algum tipo de inquérito de satisfação aos voluntários?

e: Sim, fazemos sempre. Além de fazermos o acompanhamento ao longo do ano financeiro, no fim enviamos um formulário de satisfação para tentarmos perceber um pouco qual é que é a perspetiva dos voluntários sobre o programa em que participaram.

E: Existem dificuldades para a realização deste tipo de voluntariado? Se sim, pode dar exemplos?

e: Vejo aquilo da pandemia, que faltavam equipamentos para que o voluntariado acontecesse, mas de resto eu creio que não porque nós como as entidades com quem trabalhamos, tentamos no fundo encontrar aqui soluções para que as coisas aconteçam de forma efetiva. Muitas vezes aquilo que pode causar mais entropia é a disponibilidade do próprio voluntário face a quem está a ser ajudado, mas isso é algo que se vai equilibrando e se vai ajustando, de resto eu creio que não.

E: Considera que as práticas de voluntariado corporativo trazem benefícios para a empresa? Se sim, quais?

e: Eu acho que sim. Pode não ser esse o foco primário, porque não é, e tanto assim não é que há imensos programas que fazemos e não passamos para o mercado mas na verdade, acima de tudo, se impactar positivamente as nossas pessoas, se fizerem com que elas consigam perspetivar o seu dia a dia de outra forma, consigam valorizar-se mais, sentir que estão a contribuir para algo maior e que isso possa alavancar o sentido de pertença à firma, perfeito e maravilhoso. Sem dúvida que esse seria um aspeto muito positivo, no entanto nós não o fazemos por esse motivo, pelo menos não é o objetivo primordial, não deixa de ser algo que se acontecer ainda melhor, porque nós acreditamos mesmo que o voluntariado pode mudar as pessoas no sentido de se valorizarem mais. Se de facto as pessoas conseguirem se valorizarem mais a elas próprias, eu acredito que possam estar mais motivadas, possam criar mais conexão com a firma e isso é importante para nós, mas é importante no sentido de vestirem mais a camisola, não é? Gostarem mais da sua firma, terem um sentimento de pertença superior, mas quer dizer, não é o objetivo primordial.

E: Quais são os benefícios para as organizações/pessoas que apoiam? Têm feedback das iniciativas?

e: Sim, vamos tendo porque todas as entidades fazem aqui algum tipo de *report* de dois em dois meses, três em três meses, de como as coisas estão aqui a correr e temos tido *feedback* muito positivo, não só dos nossos voluntários mas também dos projetos pro bono que temos feito / acho que essa é a melhor parte e é também o que faz com isto continue a rolar, porque se tiver capacidade de mostrar que de facto impactei esta entidade, eu creio que é a melhor forma de envolver mais pessoas e de garantir que isto tenha um impacto positivo na firma. O *feedback* que temos é mesmo muito positivo e isso faz com que nós trabalhemos e tenhamos uma relação já muito duradoura com grande parte destas entidades.

E: Este tipo de práticas pode trazer desvantagens para a empresa, ou não? Se sim, quais.

e: Eu creio que isto não tem desvantagem nenhuma se e vou pôr aqui o se porque acho importante, existir uma política de responsabilidade social e existir uma perspectiva quase como generalizada da relevância que isto tem. Isto é uma coisa que me preocupa sempre, para que isto aconteça e que aconteça bem, é preciso que todos estejamos alinhados quanto à importância que isto tem, não é? Não é termos aqui o topo da pirâmide a dizer “o nosso foco é este, temos de contribuir para a comunidade”, isto não é suficiente. Quem está cá em baixo e no meio tem que ver precisamente a mesma mensagem, tem que respirar a mesma coisa. E, portanto, é uma coisa que é absolutamente relevante se não as coisas não funcionam e a mensagem não passa. Portanto, acho que é um pouco por aqui.

E: Considera que estas ações de voluntariado são, de alguma maneira, como uma forma de marketing de causa social ou de responsabilidade social empresarial? Se sim, porquê? Se não, porquê?

e: Honestamente, na nossa perspectiva e isto muda de empresa para empresa e é completamente legítimo, não vejo isto como marketing social. É algo que eu não atinjo. Acho que nenhuma ação de solidariedade social, nenhuma ação de voluntariado deve ser com perspectiva do tema do marketing, ou seja, que imagem vou conseguir passar se me envolver em determinada iniciativa. Embora eu saiba que isto acontece recorrentemente, o que eu estou a dizer é que não é esse de todo o foco. O quer que venha daqui / se vier alguma coisa melhor, se não vier nada é igual, porque nós íamos fazê-lo absolutamente na mesma. Portanto eu diria que vou pela segunda opção, numa perspectiva muito de acima de tudo, mais do que quer que seja do ponto de vista do marketing social, a nossa ideia é contribuir para aquela coisa e garantir que aquilo que fazemos traz impacto positivo para a causa, para a entidade e para as nossas pessoas. O resto é o resto, honestamente neste âmbito e nesta perspectiva do social.

E: Considera que as ações de responsabilidade social da empresa auxiliam ou não na consecução dos objetivos económicos da empresa? Se sim, porquê? Se não, porquê?

e: Sendo honesta, creio que não. Claro que hoje em dia, os nossos clientes e até no ponto de vista dos fornecedores, têm interesse em perceber se temos estas preocupações e nós muitas vezes temos de as reportar, quando nos envolvemos com a entidade A, B, C ou D, muitas vezes eles querem saber que programas é que temos, diversidade, voluntariado e nós assim o reportamos e se calhar, muitas vezes, essas razões pesam na decisão de eles se associarem ou não a nós. Sob esse ponto de vista, creio que poderá ter algum impacto, não é? Se calhar nós somos preferidos, entre aspas, em relação a terceiros porque temos outro tipo de preocupações, vindo por esta perspetiva se calhar sim. Do ponto de vista direto de utilizar o que quer que seja neste âmbito para angariação direta de clientes, não.

E: No futuro, pretendem criar mais algum projeto/desenvolver os já existentes?

e: Sim, nós temos feito algumas coisas um bocadinho diferentes. Agora a nossa aposta, além destes programas que existem para toda a firma, é em tentarmos de alguma maneira criar programas associados a determinadas equipas. Vou dar um exemplo, com o objetivo de garantir que as equipas trabalham mais entre si, contactam mais entre si, nós estamos a ajudar uma entidade a vários níveis, não só na criação de um negócio sustentável, mas estamos também a formar os utentes dessa unidade, estamos também a apoiar de um ponto de vista de mentoria, portanto temos vários projetos dentro da mesma entidade que são todos executados pela mesma equipa. O nosso objetivo é que no final do ano nós consigamos dizer algo do género “esta nossa equipa de sessenta/setenta pessoas, nós fizemos isto, isto e isto, e no final das contas está aqui o resultado, contribuímos todos para o mesmo.” Estamos a tentar vincular algumas ações

deste género, ou seja, mais direcionadas para a equipa em si e, portanto, fica aquela equipa com aquele projeto e mais ninguém mexe nesse projeto, porque achamos que isso pode criar um sentimento de equipa muito interessante. Começamos a fazer no final do ano financeiro passado, maio/junho, tem corrido bem. Quanto aos restantes para manter são de certeza, para adicionar mais alguma se calhar também. Vamos sempre evoluindo.

Organização 13

Duração: cinquenta minutos

E: Quando é que o programa foi criado e quais são os seus objetivos?

e: A primeira vez que a empresa implementou o programa, mas estruturado, definido e formal foi em 2011, quando decorreu o Ano Europeu do Voluntariado. Nós já tínhamos várias medidas anuais, somos sócios do GRACE salvo erro já há perto de vinte anos que nós somos uma empresa associada e o GRACE começou exatamente por ser uma organização que investiu muito nas ações de voluntariado corporativo nas organizações. Para além disso, nós desenvolvíamos várias iniciativas mais avulso, também tendo em conta as oportunidades e quando achávamos que era também interessante para o negócio. Em 2011 com o Ano Europeu do Voluntariado, resolvemos arrumar a casa e formalizar um programa e formalizar também a hipótese de os colaboradores poderem usufruir do número de horas anual para a prática do voluntariado. Na altura até convidámos a embaixadora do ano europeu e fizemos a nossa primeira conferência pública em que apresentamos o programa de voluntariado no centro Alegro Alfragide. Depois, naturalmente estamos a falar já de dez anos que passaram, não é? Portanto tivemos depois um ajustamento, se não estou em erro em 2018, à cerca de quatro/cinco anos, em que o próprio grupo formalizou algumas questões relativamente ao voluntariado e que queria que todos os países

uniformizassem e então abandonados a designação do nosso programa e adotamos as “Jornadas de abertura”. Depois no ano passado, já em setembro, este programa sofreu uma nova alteração e, portanto, para haver aqui uma maior coerência também entre todos os países passou a chamar-se “jornadas de cidadania “. Estamos a falar do programa já maduro e que ao longo do tempo também vai sofrendo alguns ajustamentos, tendo em conta as decisões da própria casa mãe, digamos assim, ou a própria influência do contexto externo.

E: Quais são os objetivos das iniciativas e em que contexto (organizacional/social) surgiu a ideia de promovê-las?

e: É um bocadinho diferente, não é? Quando falamos de um programa consolidado as coisas já vão um bocadinho mais além do que isso, ou seja, na altura quando nós o formalizamos em 2011, havia um grande apelo interno, ou seja, as pessoas gostam de praticar voluntariado, havia uma grande mobilização por parte das equipas e eram as próprias equipas que se predispunham e que queriam participar mais ativamente em ações. Depois quando nós formalizamos um programa ele é alimentado através de diversas frentes, portanto é lógico que tendo aqui várias iniciativas e que os colaboradores participam, também significa que há inquéritos de avaliação em que as próprias pessoas vão apresentando sugestões e até algumas ações de melhoria. Portanto, nós aplicamos o inquérito, também em termos globais com alguma regularidade, em que tentamos perceber quais é que são as áreas que as pessoas mais valorizam, qual é o tipo de voluntariado que as pessoas mais gostam de praticar, o tipo de horários por exemplo, porque sendo uma empresa de grande dimensão e que trabalha de segunda a domingo, nós também temos de tentar oferecer aos colaboradores formatos completamente diferenciados. Posso dar um exemplo que é um daqueles que mais tem vindo a ser discutido que se prende com os horários de trabalho, nós temos um grande intervalo de horário e discute-se muito, até nas grandes empresas, se nós devemos fixar o horário das nove às seis, quando os

horários de muitas funções não laboram nesse período ou se, por exemplo, devemos organizar ações de voluntariado ao fim de semana ou em período noturno. Eu posso por exemplo dizer que uma das ações que teve uma grande adesão foi servir refeições a sem-abrigos em período noturno. E, naturalmente, o que é que depois acontece? Há pessoas que estão em horário de trabalho e há pessoas que já estão no seu período de folga e então o que é tentamos fazer? Tentamos, regularmente, fazer inquéritos para tentar perceber quais é que são as motivações dos colaboradores e as suas expectativas e depois, tentar traçar ações que vão ao encontro desses resultados. Para além disso, o nosso programa também sendo um sistema muito vivo também se alimenta muito de parcerias. Nós já temos algumas ações anuais, campanhas de responsabilidade social empresarial, em que elas para existirem desde a origem até ao fecho também passam por etapas de voluntariado. Vou dar um exemplo para ser mais concreta, nós temos uma ação que decorre todos os anos durante o mês de agosto, portanto ela tem cerca de treze anos o que dá para ver há quantos anos é que o voluntariado já está connosco, e é uma ação do escolar que nós intitulamos de solidariedade a dobrar em que nós portanto vendemos ao cliente em determinado período, mais ou menos naquela fase em que a existe a compra do material escolar e dos livros para o arranque do ano letivo, e temos uns vales a que cada vale corresponde a um tipo de artigo que o cliente pode doar para a AMI. Então o cliente comprou os vales, nós angariamos material escolar que vamos doar a centros porta amiga da AMI, a empresa e os parceiros duplicam o valor e depois essa ação culmina no primeiro ou segundo fim de semana de setembro, com uma grande ação de voluntariado em que nós convidamos voluntários da AMI, já convidamos clientes, vai variando. Agora com o covid tivemos que ter algumas de prevenção e convidamos todas as lojas a nível mais da área de Lisboa, embora seja um apelo a nível nacional, em que juntamos um grande número de voluntariados para compor os kits escolares por idade e por

ano escolar. É uma ação muito completa que vai da organização, à compra e depois através do trabalho de voluntariado compor os kits e depois vamos doar, escolhemos um centro de porta amiga, onde está presente o diretor-geral em que vamos doar simbolicamente a algumas famílias. Temos várias ações em que são as próprias organizações que nos fazem propostas ou que na relação que nós temos, surge como uma ideia em que pode haver aqui uma mobilização para ajudar neste sentido. O que é que tem havido também que é importante em que o programa apresenta uma grande diferença entre o programa de há onze anos atrás. É que há onze anos atrás acabava por ser um programa mais livre, ou seja, os temas de intervenção iam muito ao encontro das necessidades das organizações e dos colaboradores. Agora há cada vez mais um afunilar dos temas que nós trabalhamos e as “jornadas de cidadania” focam-se muito naquilo que tem a ver com a atividade principal da empresa e aquilo que é considerado a maior área de impacto que a empresa tem no planeta e também nas pessoas, ou seja, é a alimentação e a saúde. Há uns anos atrás os temas eram muito mais direcionados, por exemplo, para a educação e para a empregabilidade e não quer dizer que agora não o possamos fazer e aquilo que nós damos conta, é que muitas vezes a uma ação não tem um único tema. Aquilo que acontece é que eu posso investir na saúde e ao investir na saúde vou utilizar a capacitação, portanto a parte de educação e da empregabilidade como uma das ferramentas para atingir os meus resultados.

E: Que motivos levaram a empresa a criar/associar-se a estes programas de voluntariado corporativo?

e: Tem muito a ver com a forma de estar da empresa. É a única empresa do setor certificada em responsabilidade social, portanto é uma certificação que já data desde 2006. Não sei se conhece a certificação, mas é muito focada naquelas que são as condições de trabalho, naquilo que são os direitos humanos e a relação da empresa com os seus colaboradores e ao nível da cadeia de valor junto dos

fornecedores. Quando uma empresa tem uma preocupação acrescida com os seus recursos humanos, é normal que ao identificarmos uma área que é fundamental no *engagement* interno, que queira através do voluntariado, potencializar as relações que existem entre as próprias equipas e também entre as lojas. Temos cerca de sessenta lojas espalhadas ao nível do país, temos um grande impacto numa região e uma ação nossa tem um grande impacto na comunidade envolvente em que está presente a vários níveis, não só pelos resultados em si, mas também toda a parte interna, o voluntariado é um tema que os colaboradores gostam muito e valorizam muito. E, portanto, já associam à própria marca este investimento nesta área. Acho que acaba por ser muito genuíno e que se prende com a forma da própria política de responsabilidade social da empresa que se calhar desenvolve ações de voluntariado há vinte anos ou mais. Agora é um tema que é também muito debatido, mas que para nós independentemente de ser mais informal, mais caseiro, não tão profissional, mas já o fazíamos genuinamente. Para além disso, temos uma fundação que é focada no apoio interno, ou seja, foi criada por um conjunto de quadros da empresa já há muitos anos atrás e que tinha como principal objetivo ajudar colaboradores que passavam por algumas necessidades, isto sempre numa lógica de ser a pessoa a solicitar. Hoje a fundação é muito mais que isso e já não se foca apenas na parte da assistência social. Não sei se tem noção, mas a empresa tem duas creches que são consideradas uma grande bandeira a nível nacional e que funcionam das sete da manhã à meia-noite de segunda a domingo, exatamente para tentar minimizar o impacto que a atividade da empresa tem naquilo que é a conciliação entre a vida profissional e familiar. Isto para fazer o quê? Que a fundação tem delegados que são eleitos em todas as lojas e em que esta função existe com base em voluntariado, portanto, a pessoa voluntaria-se e é um extra à sua função. Isto demonstra como existe uma forma diversa de pensar no voluntariado e como as próprias pessoas querem desempenhar este tipo de ações.

E: Quais são as ações de voluntariado corporativo que implementam?

e: Temos várias. A da AMI é uma ação anual que já decorre há treze anos e é uma das nossas ações mais completas e que culmina sempre com o voluntariado, em 2021 andou à volta de cem pessoas voluntárias. Portanto, é uma grande ação que conta com parceria não só da AMI, mas também com parceiros externos que nos ajudam com a parte de espaço e logística. Depois e vou reportar o ano de 2021, embora não seja o melhor ano. No ano passado fizemos também uma grande ação que foi no Dia Mundial da Alimentação em que juntámos quinhentos colaboradores de norte a sul do país para ir às escolas, ou seja, a empresa está organizada em zonas de vida, mais ou menos regiões, e cada zona de vida agrupa cerca de quatro a cinco lojas. E em cada zona fizemos parceria com escolas públicas e fomos numa ação de sensibilização alertar para a importância da alimentação saudável e como o pão é um dos alimentos que nos permite ter algum cuidado ao nível da alimentação. Depois também fazemos regularmente, ações de recolha de sangue. Estas são muito mais voláteis, depende também da disponibilidade dos locais e do Instituto Português, que acaba por ser um dos nossos parceiros, em que fizemos uma campanha de sensibilização, da importância do colaborador doar sangue. Nós temos ações nacionais, esta de quinhentas pessoas e de grande envergadura e são organizadas por nós centralmente, mas depois as lojas podem promover ações mais locais ou então a nível da zona de vida. O ano passado tivemos uma ação de limpeza de uma mata que envolveu uma equipa de cerca de trinta pessoas, tivemos também uma ação de apoio a sem-abrigo na altura do Natal com menos pessoas e acho que assim que me recorde é mais ou menos isto. Nós definimos anualmente um plano que tem em conta um x número de ações que vão ser implementadas por nós centralmente. Este ano temos três ações previstas, uma no primeiro semestre, uma no segundo e depois a ação de recolha que é espalhada ao longo do ano também tendo em conta a disponibilidade do instituto. Depois as lojas podem

promover ações locais e às vezes solicitam-nos ajuda e outras vezes não. Desenvolvemos ações ambientais, muito essa componente até porque as nossas lojas têm parcerias com as juntas de freguesia e câmaras municipais e alguns parceiros que vendem árvores, ou então ações de limpeza de matas, de praias. Lembrei-me agora de uma o ano passado em que fomos fazer a limpeza da praia de Peniche e em que se juntaram trinta/quarenta pessoas. E depois temos as ações grandes que estão muito mais relacionadas, ou seja, que têm uma estratégia mais ativa para a marca.

E: Qual a duração e recorrência destas atividades?

e: Num ano temos sempre, mais ou menos, cinco a dez ações. Por norma as ações centrais são de dia inteiro, oito horas e depois temos algumas que pode ser meio dia. Por exemplo, a AMI dura três dias, mas vamos mobilizando e convidando pessoas de áreas diferentes, ou seja, a quinta e sexta-feira é o dia completo e mobilizamos algumas lojas e algumas áreas centrais, o terceiro dia mobilizamos também clientes e voluntários da AMI, depende um bocadinho do formato. Essa dos quinhentos colaboradores para o Dia Mundial da Alimentação foi uma ação que durou meio dia. Mas por exemplo, se tivermos em conta as funções que falei há pouco como o delegado da fundação, estamos a falar de funções que têm direito a exercer a sua missão horas por semana, depende um pouco do formato.

E: Qual foi a evolução até ao momento das atividades e quais as áreas de apoio em que elas se encontram?

E: É realizado algum tipo de inquérito de satisfação aos voluntários?

e: Aquilo que nós fazemos é controlar um indicador que é reportado no relatório de sustentabilidade e tem passado por várias fases, agora não está na fase mais alegre por causa da pandemia, porque nos reduziu o período em que poderíamos desenvolver ações de voluntariado, ou seja, antes tínhamos um programa que era alimentado anualmente e agora nestes últimos dois anos só

podemos realizar ações no verão e mesmo assim com muito menos gente. Mas em termos de estrutura, temos o plano anual onde são definidos os temas e quais serão os objetivos, depois temos um indicador que é controlado semestralmente e que é partilhado com todas as lojas e onde as lojas têm de nos fornecer determinado tipo de informações. Depois, comunicamos através do relatório de sustentabilidade, o indicador a todos os *stakeholders*. Depois, para além disso, aplicamos os tais inquéritos de satisfação aos colaboradores, não a todas as ações, por exemplo, na ação de recolha de sangue não aplicamos porque tem muito a ver com a própria natureza da ação, ou seja, estou-me a voluntariar e tem um fim coletivo, mas é uma ação que implica um investimento muito menor. Para além disso, o próprio indicador de participação permite-nos medir o ânimo das pessoas para participarem.

E: Qual é a adesão dos trabalhadores nestas atividades?

e: É bastante positiva dentro daquilo que costumam serem os indicadores. No ano passado, ficamos um bocadinho aquém dos nossos objetivos, mas é o que é, tivemos um primeiro semestre com três confinamentos seguidos. O último final do ano também muito complicado com ausências e baixas covid. Este início do ano também não está a ser fácil, mas conseguimos, mesmo assim, ter um número satisfatório para aquilo que era o nosso objetivo, que ronda mais ou menos os 10% dos colaboradores.

E: Qual é o perfil dos voluntários?

e: É de todo o tipo tendo em conta também as funções da empresa. Temos operadores de hipermercado que são consideradas as áreas mais operacionais a elementos do *top management* que geralmente também são convocadas. Nesta ação dos quinhentos colaboradores, nós convocamos o elemento do comité de direção à qual a minha área reporta e que participou, mas mais dois elementos do próprio comité de direção quiseram participar. Isto para mostrar que vai da base ao topo. Depois, temos vários diretores, vários responsáveis de mercado que

são as tais chefias intermédias, por isso, consegue-se encontrar pessoas com menos qualificações a pessoas com mais qualificações.

E: Existem dificuldades para a realização deste tipo de voluntariado? Se sim, pode dar exemplos?

e: Acho que a maior dificuldade é conseguir agradar todos os colaboradores, porque sendo uma empresa de grande dimensão, cada pessoa tem as suas expectativas e há pessoas que gostam muito de ir para o terreno e de poder estar junto a crianças com dificuldades, pessoas doentes, etc. e há pessoas que se preferem afastar e ajudar animais, ajudar mais a saúde do que a doença e nós aí temos alguma dificuldade porque naturalmente que gostaríamos de agradar a todos. Depois a outra dificuldade prende-se com o próprio horário. Por mais que nós tentemos organizar ações em horários diferenciados, há sempre alguém que diz “Oh, gostava tanto que fosse ao sábado porque estou de folga” ou “Calhou mesmo na minha folga e eu quero estar com a minha família”. Ou seja, tenho sempre um conjunto considerável de pessoas que se vai manifestar a desfavor do horário. Outra questão que também pode ser interessante e dada a nossa dispersão é que há regiões com mais dificuldades de encontrarem parceiros, embora diz-me a experiência que ajuda muito o espírito e a própria valorização que aquela determinada loja tem com a comunidade, mas é algo que também influencia. Posso também falar de outra e sendo uma empresa grande, que é o facto de conseguirmos sensibilizar de uma forma genérica os colaboradores para a participação no voluntariado. Diz-nos também a experiência, que quem gosta muito está comprado, digamos assim, e há muitas pessoas cétricas e que não gostam. Não é a maior dificuldade e não quero equiparar às restantes, porque as outras prendem-se com uma questão logística e organizacional que pode afetar o número e a qualidade das ações, esta é uma questão nossa interna que tentamos colmatar com campanhas de divulgação, gostávamos de dar a oportunidade a todos, não queremos que sejam sempre os mesmos a participar, não é? As

peças devem também olhar para o voluntariado como uma experiência que lhes permite contactar com pessoas de outros mercados, tentarem retirar algo do voluntariado para o próprio crescimento pessoal e aí às vezes temos algumas dificuldades, porque não vamos tornar a participação obrigatório, seria completamente contraproducente.

E: Considera que as práticas de voluntariado corporativo trazem benefícios para a empresa? Se sim, quais?

e: Sim trazem, claro que sim. Em primeiro lugar e já fui falando um bocadinho há cerca desta questão, é a questão da motivação. Há pessoas que adoram fazer voluntariado e que são muito ativas e ficam muito motivadas, para além desta oportunidade de elas próprias serem embaixadoras da marca e trabalhar muito aquele orgulho de pertença. Ou seja, os colaboradores encaram o voluntariado como umas das ferramentas também de aproximação ao cliente e de poder conhecer o cliente seja aqui noutra formato, porque é o habitante da sua região, é o utilizador de um hospital, portanto aqui o cliente/habitante. E é uma oportunidade também das pessoas saírem do seu contexto de trabalho, irem participar numa ação em que contactam com outros colegas e, portanto, é quase uma ação de *team building* que para mim são coisas distintas e têm finalidades distintas e nós também temos ações de *team building*, mas o voluntariado também pode permitir tirar benefícios que o próprio *team building* proporciona, em termos de motivação de equipa, de fugir um bocadinho à sua rotina, de poder ver outras realidades. Para além de que a pessoa que participa e sente-se muito nos dias a seguir uma motivação extrema, a pessoa fica satisfeita com ela própria e acho que isso é muito importante. Acho que aqui o *engagement* interno é uma das grandes vantagens para além de o trabalhar a marcar na comunidade, não é? Quando temos vários parceiros que nos procuram, vários convites e propostas de parcerias até nos outros âmbitos sem ser voluntariado, acho que demonstra como

o voluntariado é uma boa ferramenta para a construção da marca nas comunidades.

E: Quais são os benefícios para as organizações/pessoas que apoiam? Têm feedback das iniciativas?

e: Vamos tendo *feedback* sim, embora os nossos inquéritos de satisfação sejam feitos muito para o público interno e não para o público externo, mas quando nós participamos e temos as ações do GRACE que por acaso essas não referi. O GRACE desenvolve algumas ações que a empresa participa e promovemos as que achamos mais interessantes e aqui as mais interessantes são as que dão oportunidade a mais pessoas. Há iniciativas do GRACE que só permitem cinco inscrições e isso para nós é muito pouco. E, portanto, o *feedback* que nos vão dando é sempre positivo e também se não fosse, não fazia sentido as empresas alocarem recursos não só de pessoas, mas também financeiros para o desenvolvimento das ações.

E: Este tipo de práticas pode trazer desvantagens para a empresa, ou não? Se sim, quais.

e: Eu acho que a única desvantagem é se uma empresa não tiver uma estratégia de voluntariado. O mercado mudou muito, a própria forma de olhar a sustentabilidade tem vindo a mudar muito e os próprios compromissos das empresas. Se uma empresa desenvolver ações avulso sem uma estratégia, sem indicadores, talvez possa haver a desvantagem do desfoco do propósito da ação de voluntariado. O voluntariado deve ter um propósito, deve ter indicadores de medição e se não houver este alinhamento, este planeamento e esta monitorização, pode criar sem dúvida algum desperdício de recursos humanos e financeiros, mas também o desfoco por parte das equipas. E, portanto, uma coisa que é em horário de trabalho pode-se traduzir em não produtividade. Agora, eu acho também que temos de começar e é normal que quando as empresas começam se calhar não começam com um programa elaborado, porque

se calhar testam no mercado e na prática se a coisa vai funcionar e também, aferir os próprios interesses dos colaboradores. Por exemplo, uma empresa que esteja agora a começar e que queira começar de uma forma muito planeada e com uma gestão de um projeto, em que aplica uma ferramenta aos seus colaboradores, os colaboradores até dizem que gostariam e que querem participar, mas depois na prática quando for lançada uma campanha até podem não participar, não é? E podem-se gerar aqui muitos contrassensos e é isso que as empresas têm de ir ajustando. Existem muitos fatores externos que podem influenciar a participação numa dada ação, basta por exemplo, ser um pico comercial de uma empresa, existem momentos mais oportunos para. Portanto, desvantagem que eu consiga visualizar é só se não houver uma estratégia clara, objetiva e com vista a resultados. Ainda assim, admito que quando se começa é normal que se comece de uma forma mais ligeira e não planeada.

E: Considera que estas ações de voluntariado são, de alguma maneira, como uma forma de marketing de causa social ou de responsabilidade social empresarial? Se sim, porquê? Se não, porquê?

e: Depende muito da empresa, mas acho que hoje em dia também já demos muitos saltos qualitativos. Há uns anos tudo era marketing social, portanto muitas das campanhas que responsabilidade social, a compra de tempo em horário nobre na televisão / portanto isto tem muito a ver com o propósito. Independentemente, na minha opinião, a empresa tem uma estratégia clara e sempre se diferenciou naquilo que procura dentro da sua política de responsabilidade social e acho que é muito claro para as pessoas, de como sempre nos afastamos de determinadas formas de gerir estas questões. Agora, eu acho que mesmo sendo marketing social, se tiver um impacto real nas organizações e na comunidade, eu não vejo como negativo, embora não sejam essas a postura e a política da empresa. Eu admito que mesmo o marketing social pode ser vantajoso para a comunidade, depende de como está tudo estruturado.

E: Considera que as ações de responsabilidade social da empresa auxiliam ou não na consecução dos objetivos económicos da empresa? Se sim, porquê? Se não, porquê?

e: Eu acho que sim e claro que de uma forma mais indireta, não é? Porque aqui estamos a trabalhar muito a parte da motivação, mas também de uma forma muito direta se pensarmos que as empresas têm uma marca e a forma de trabalhar a ativação da marca é muito diversa. O que quero dizer com isto é que quando vai às compras, quando tem de escolher onde ir, há vários motivos que a vão fazer optar por nós, pode ser o preço, pode ser a experiência ou pode ser tudo aquilo que ela envolve e isto de uma forma muito simplista. E, o voluntariado é uma componente importante para a construção da marca na comunidade, mais uma ação e não a única, mas mais uma ação que permite construir relações de parceria na comunidade e criar resultados que são positivos tanto para a empresa como para a própria comunidade. Por isso, eu acho que sim, que traz sempre benefícios para além da parte do envolvimento interno.

E: No futuro, pretendem criar mais algum projeto/desenvolver os já existentes?

e: Claro que sim. Todos os anos e este ano também vamos ter ações novas. Já tivemos de vários tipos desde ações de reflorestação, o ano fizemos um grande investimento na ação do Dia Mundial da Alimentação e este ano também vamos ter, já estamos a programar. Claro que sim, porque é isso que também nos fazem ser atrativos para o nosso público interno, quanto mais inovarmos no tipo de ações / para além de que estamos a dar oportunidade a outras parcerias no mercado, mas também é uma forma de conseguir mobilizar os colaboradores e ir ao encontro de outros interessantes, de expectativas. Temos que inovar, mas temos sempre aquelas nossas que são muito habituais como a AMI, do GRACE, como as de servir refeições aos sem-abrigo. Temos um conjunto que são as habituais, mas depois temos sempre de inovar.

Apêndice III – Caracterização das práticas

1. Caracterização da amostra por tipologia do VC, domínio de intervenção e público-alvo

TABELA 1:
Caracterização da amostra por tipologia do VC, domínio de intervenção e público-alvo

	Tipologia	Domínio de Intervenção	Público-Alvo
1	Projetos grupais Assessoria profissional Contribuições e donativos económicos, materiais e outros <i>Outdoor</i> solidário Ações pontuais Estruturas paralelas	Meio ambiente/Património Educação/Formação Desporto e lazer Ajuda Humanitária Alimentação/Abrigo Arte/cultura	Crianças/jovens Idosos Portadores de deficiência Pessoas sem-abrigo
2	Banco de tempo Projetos grupais Contribuições e donativos económicos, materiais e outros <i>Outdoor</i> solidário Ações pontuais	Meio ambiente/Património Educação/Formação Desporto e lazer Alimentação/Abrigo	Crianças/jovens Portadores de deficiência Pessoas sem-abrigo Famílias carenciadas
3	Projetos grupais Contribuições e donativos económicos, materiais e outros <i>Outdoor</i> solidário Ações pontuais	Educação/Formação Alimentação/Abrigo	Idosos Portadores de doença
4	Banco de tempo Projetos grupais Assessoria profissional Contribuições e donativos económicos, materiais e outros <i>Outdoor</i> solidário Ações pontuais	Meio ambiente/Património Educação/Formação Desporto e lazer Ajuda Humanitária Ciência/Tecnologia	Crianças/jovens Famílias carenciadas
5	Assessoria profissional <i>Outdoor</i> solidário Estruturas paralelas	Meio ambiente/Património Educação/Formação Saúde Alimentação/Abrigo	Crianças/jovens Famílias carenciadas
6	Contribuições e donativos económicos, materiais e outros <i>Outdoor</i> solidário Ações pontuais	Meio ambiente/Património Desporto e lazer	Crianças/jovens Portadores de deficiência
7	Banco de tempo	Educação/Formação	Crianças/jovens

	Projetos grupais Assessoria profissional Contribuições e donativos económicos, materiais e outros <i>Outdoor</i> solidário Dias de Voluntariado Ações pontuais	Alimentação/Abrigo	Idosos Pessoas sem-abrigo Famílias carenciadas
8	Banco de tempo Projetos grupais Assessoria profissional <i>Outdoor</i> solidário Dias de Voluntariado Estruturas paralelas	Meio ambiente/Património Educação/Formação Saúde Alimentação/Abrigo Ciência/Tecnologia Arte/cultura	Crianças/jovens Idosos Portadores de doença
9	Assessoria profissional <i>Outdoor</i> solidário Ações pontuais	Meio ambiente/Património Educação/Formação	Crianças/jovens
10	Projetos grupais Contribuições e donativos económicos, materiais e outros <i>Outdoor</i> solidário Ações pontuais	Meio ambiente/Património Saúde Alimentação/Abrigo	Crianças/jovens Pessoas sem-abrigo Famílias carenciadas
11	Projetos grupais Assessoria profissional Contribuições e donativos económicos, materiais e outros <i>Outdoor</i> solidário Ações pontuais Estruturas paralelas	Meio ambiente/Património Educação/Formação Alimentação/Abrigo	Crianças/jovens Pessoas sem-abrigo
12	Apoio a iniciativas individuais Projetos grupais Assessoria profissional Contribuições e donativos económicos, materiais e outros Ações pontuais	Educação/Formação Desporto e lazer	Crianças/jovens Idosos
13	Banco de tempo Projetos grupais Contribuições e donativos económicos, materiais e outros <i>Outdoor</i> solidário Ações pontuais Estruturas paralelas	Meio ambiente/Património Educação/Formação Saúde Alimentação/Abrigo	Crianças/jovens Pessoas sem-abrigo Famílias carenciadas

Fonte: elaboração própria

1. Caracterização das organizações que não participaram por setor de atividade e designação de negócio

TABELA 2:

Caracterização das organizações que não participaram por setor de atividade e designação de negócio

Organização	Setor de Atividade	Designação
14	Energia	Empresa
15	Comércio	Empresa
16	Seguros	Empresa
17	Telecomunicações	Fundação
20	Telecomunicações	Empresa
18	Distribuição e comércio	Empresa
19	Seguros	Empresa
20	Seguros	Empresa
21	Financeiro	Empresa
22	Logística	
23	Comércio	Empresa

Fonte: elaboração própria

Apêndice III – Tabelas de Análise de Conteúdo

1. Caracterização das práticas de voluntariado corporativo

1.1 Tipologia das ações de voluntariado corporativo

TABELA 3:
Tipologia das ações de voluntariado corporativo

EMPRESA	ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO	ANÁLISE DO DISCURSO
1	<p>“Nós trabalhamos por aí, pelas áreas sociais.”</p> <p>“(…) desde o <i>team building</i> solidário que são as ações de voluntariado em equipas, normalmente em horário de trabalho (…)</p> <p>Normalmente, o <i>team building</i> solidário tem muito a ver com tarefas de mão-à-obra, ou seja, por exemplo, pintar paredes, recuperar uma casa, ir na horta (…)</p> <p>temos as ações de voluntariado por exemplo, desportivo, onde temos equipas de futebol que jogam por uma causa e por cada golo é um quilo de arroz para o Banco Alimentar por exemplo, onde temos atletas que correm e por cada quilómetro são x euros que vão para uma instituição, temos o voluntariado em eventos culturais, onde as pessoas ao participarem estão a doar um valor a uma causa e que normalmente ou a fundação compra os bilhetes para os voluntários irem ou a pessoa paga uma parte e a fundação duplica o valor. E depois temos, por exemplo, voluntários do conhecimento ou voluntários de literacia financeira (…)</p> <p>fazemos com uma instituição que é a <i>Junior Achievement Portugal</i> (…)</p> <p>Temos voluntariado, por exemplo, de mãos à obra, que pode ser em família ou em equipa, por exemplo quando é as campanhas do Banco Alimentar ir para o armazém ou para o supermercado. Tínhamos, agora com o confinamento está parado /</p>	<p>O entrevistado revela que praticam ações de <i>team building</i>, ou seja, projetos grupais, ao nível de ações de <i>outdoor</i> solidário como jantares comunitários, ações desportivas, angariação de alimentos/fundos, ajuda a sem-abrigo, montagem e distribuição de cabazes. Para além disso, realizam assessoria profissional através de ações de mentoria e explicações, algumas ações pontuais e também, voluntariado à distância através da realização de chamadas a idosos que se encontram isolados e leitura de histórias a crianças <i>online</i> que também se traduziu numa ação de <i>team building</i>.</p> <p>A nível dos domínios de intervenção está presente nos domínios do meio ambiente/património, educação/Formação, desporto e lazer, ajuda humanitária, alimentação/abrigo e arte/cultura.</p> <p>A nível de público-alvo estão presentes as crianças/jovens, idosos, portadores de deficiência e pessoas sem-abrigo.</p> <p>De uma forma geral, a empresa realiza ações, maioritariamente, de apoio social, o que vai de encontro com a realidade nacional (Santos, 2005). Nos domínios de intervenção estão presentes em diversas áreas, sendo que englobam um domínio menos presente a nível nacional, o de</p>

	<p>tínhamos regularmente à quarta-feira, a ronda pelos sem-abrigo, em parceria com o CASA, tínhamos sempre quatro, cinco, seis pessoas nossas a ir distribuir refeições aos sem-abrigo. Temos agora também voluntariado a pedalar os <i>Trishaws</i>, que é com o Pedalar sem Idade. Aqui, por exemplo, foi um <i>team building</i> solidário a servir jantar, um jantar comunitário com o <i>Serve the City</i> (...) Temos agora voluntariado à distância também, que é por exemplo, a Chamada Amiga, onde temos idosos que precisam de companhia e temos voluntários a ligar-lhes. (...) Temos agora também de mentoria, por exemplo, com a Nova SBE temos estágios com impacto, onde os alunos estão a desenvolver atividade numa organização social para ajudar a melhorar a sua gestão por exemplo e têm um mentor da Fundação a acompanhá-lo. (...) E depois temos outras ações de voluntariado de envolvimento como por exemplo, os presentes dos Anjinhos de Natal, lanches solidários, várias coisas. (...) ir fazer cabazes ou ir distribuir cabazes de Natal com a AMI por exemplo (...) E vemos sempre várias equipas a ir fazer apoio nalguns parceiros que precisam de ajuda.”</p> <p>“o ano passado também tivemos que inventar e fazer algumas coisas online (...) houve uma equipa que fez o <i>team building online</i> a contar histórias a crianças, portanto, a instituição pôs projetores lá na televisão e estávamos a contar a história às crianças e a interagir com as crianças (...)”</p>	<p>arte/cultura que conta com apenas 3,2% (Santos, 2005). E, a nível do público-alvo, englobam vários destinatários, indo de encontro com os que mais são beneficiados em Portugal (Santos, 2005).</p>
2	<p>“E depois em termos transversais (do grupo) temos o programa de voluntariado e como é que funciona? Os nossos colaboradores ou colaboradores de outras empresas do grupo inscrevem se no programa de voluntariado e podem fazer duas coisas: ou participam nas ações que o próprio programa organiza conjuntas (...) e além disso, também podem participar de forma regular, ou seja, escolhem uma entidade que tem determinada necessidade (...) A empresa (...) oferece aos seus colaboradores quarenta horas anuais para realizar voluntariado de forma</p>	<p>O entrevistado revela que existe um programa transversal ao grupo em que a empresa se insere e onde existe um banco de tempo de quarentah anuais para os trabalhadores praticarem VC. No entanto, afirma que a empresa realiza ações pontuais dos domínios do meio ambiente/património e desporto e lazer através de ações inseridas no tema da sustentabilidade como atividades agrícolas; apoio aos próprios trabalhadores com menor vencimento; e, alimentação/abrigo através de ações de reabilitação de casas, correspondendo, de uma forma geral, aos domínios de intervenção mais favorecidos a nível</p>

	<p>remunerada, ou seja, em vez de faltar, faz parte das horas de trabalho.”</p> <p>“Em 2018 quando se deram aqueles fogos em Portugal a empresa estabeleceu uma parceria com a <i>Just a Change</i> e fez então uma ação de reabilitação das casas e anexos agrícolas das vítimas dos incêndios ocorridos (...) também se promoveu uma ação de angariação de fundos (...) Depois em 2019, foram organizadas quatro ações de voluntariado corporativo, duas ações no Bipp Semear, que é uma associação que promove a inclusão de pessoas com deficiência e tem o projeto Semear, que é um projeto agrícola de agricultura biológica e sustentável (...) É, por exemplo, nosso fornecedor do cabaz anual de Natal que nós oferecemos a alguns colaboradores com menor vencimento. (...) Depois, em dezembro, também fizemos uma ação de voluntariado na Comunidade Vida e Paz, portanto uma entidade que se dedica ao apoio de população sem-abrigo, numa situação mais vulnerável socialmente. Também realizamos uma ação com Terra dos Sonhos (...) e foi apoiado no fundo aqui o regresso às aulas nesta comunidade. (...) em 2021 o que nós fizemos foi organizar (...) 3 ações em setembro relacionados com o tema da sustentabilidade, ou seja, encontramos um mote para essas ações e o mote foi a sustentabilidade e organizamos uma no rio, uma na terra e uma no mar. (...) tivemos uma formação em compostagem (...)”</p>	<p>nacional, com a exceção do domínio do desporto que, comparativamente aos outros domínios, é quase inexistente (Santos, 2005). Estas ações pontuais são realizadas através de projetos grupais, contribuições e donativos económicos, materiais e outros e também, <i>outdoor</i> solidário.</p> <p>A nível de público-alvo, os destinatários são crianças/jovens, portadores de deficiência, pessoas sem-abrigo e famílias carenciadas, correspondendo aos públicos-alvo mais beneficiados em Portugal (Santos, 2005).</p>
3	<p>“(...) fazemos voluntariado no hospital de Elvas (...) então falamos um bocadinho para os utentes, passamos uma tarde no hospital com eles, ajudamos na parte da alimentação (...) Aqui na comunidade também fazemos angariação de produtos para a população idosa e para aqueles que estão mais isolados (...) fazemos várias caminhadas também de angariação de algum dinheiro para ajudarmos a população // a entrega dos cabazes de Natal todos os anos (...)”</p>	<p>O entrevistado revela que têm uma ação de <i>outdoor</i> solidário recorrente há vários anos que são visitas a utentes do Hospital de Elvas e que depois, têm ações pontuais de visitas a idosos, contribuições e donativos económicos, materiais e outros e projetos grupais de angariação de produtos/fundos e distribuição de cabazes no Natal.</p> <p>De uma forma geral, intervêm no domínio da alimentação/abrigo, sendo um dos domínios mais privilegiados em Portugal (Santos, 2005). Os idosos são os principais destinatários, correspondendo ao terceiro público-alvo mais predominante a nível</p>

	<p>“Nós também visitamos idosos nas casas deles e damos algum apoio. São ações que nós consoante as necessidades vamos atuando.”</p>	<p>nacional, depois das crianças/jovens e portadores de deficiência (Santos, 2005).</p>
<p>4</p>	<p>“(…) aprovar uma bolsa de horas para cada colaborador poder ativar quatro horas de voluntariado em horário laboral (…)”</p> <p>“Dentro de cada um destes temas e de objetivos estratégicos, temos diferentes projetos. Projetos que são ou de competências ou, diria que a maioria tende a ser de competências, mas também de mãos na massa, atividades mais pontuais e depois, temos duas grandes campanhas (…)”</p> <p>“No eixo da inclusão social acho que a nossa campanha Natal é assim um projeto emblemático (…)</p> <p>no eixo das competências (…)</p> <p>uma parceria (…)</p> <p>com a <i>Junior Achievement</i> / nós implementamos os programas deles nas escolas há 16 anos (…)</p> <p>outro exemplo (…)</p> <p>no eixo de competências e de capacitação é em Espanha, temos uma academia para organizações da economia social / colaboradores nossos ativam as suas competências e são uma espécie de mentores, de professores (…)</p> <p>No eixo da biodiversidade, eu diria que fazemos como fazem muitas empresas, algumas ações de reflorestação, algumas ações de limpezas de praias (…)</p> <p>Depois nestes temas da transição energética justa, eu destacava aqui alguns projetos, a nossa campanha da energia está, de facto, ligada à transição energética justa. Ligada a esta campanha, criámos um kit de energia e levamos aulas de energia a diferentes escolas e a diferentes comunidades, em diferentes regiões do mundo. (…)</p> <p>E depois temos em Portugal, uma grande parceria já de 3 anos e que vai crescer bastante para o futuro, com o <i>Just a Change</i> e, portanto, com <i>Just a Change</i> estamos a combater a pobreza habitacional e a pobreza energética e estamos a ativar não só voluntários para atividades de mãos na massa (…)</p> <p>mas também a competências de voluntários para certificação energética, consultoria energética. E, começámos a tentar também com o <i>Just a Change</i> instalar energia limpa nas casas de algumas pessoas (…)</p> <p>Em</p>	<p>O entrevistado revela que realizam, maioritariamente, assessoria profissional através de explicações, mentoria, pro bono, aulas em escolas e consultoria energética. Também, realizam projetos grupais através de ações de <i>outdoor</i> solidário como reflorestação, limpeza de praias e reabilitação de casas, algumas ações pontuais e contribuições e donativos económicos, materiais e outros através de campanhas anuais, especificamente a de Natal e a energética. Realizam, também, voluntariado internacional num contexto de assessoria profissional.</p> <p>É possível, ainda, identificar que a empresa implementa um banco de horas para ativação em ações de VC por parte dos trabalhadores.</p> <p>A nível dos domínios de intervenção está presente nos domínios do meio ambiente/património, educação/Formação, ajuda humanitária, alimentação/abrigo e ciência/tecnologia, sendo esta última área um dos domínios de VC menos expressivos a nível nacional (Santos, 2005).</p> <p>A nível de público-alvo, os destinatários são as crianças/jovens e famílias carenciadas, sendo que as famílias carenciadas não são um público-alvo tão marcante em Portugal, comparativamente às crianças/jovens (Santos, 2005).</p>

	<p>Portugal também mas está a ser expandido para o Brasil, temos uma bolsa de eletricitistas e de verificadores de eficiência energética. Este é um projeto mais ligado até à dinâmica <i>pro bono</i>, portanto, eu diria que nós temos um bocadinho de tudo, temos atividades práticas, competências, <i>pro bono</i>, temos donativos, fazemos também aquilo que se diz de dobrar, ou seja, acompanhar os donativos dos nossos colaboradores e dobramos muitas vezes o esforço deles, o donativo deles. E até já temos uma espécie de <i>dollars for doers</i> (...) que é, tu vais andar a pé uns quilómetros e depois revertemos esses quilómetros em euros para organização social.”</p>	
5	<p>“(…) os protocolos na área da saúde com a Liga Portuguesa Contra O Cancro (…)”</p> <p>“Há eu diria dois tipos sem particularizar. (...) Uma tem a ver com o envolvimento das pessoas em projetos da própria fundação, por exemplo, nos projetos que nós temos na área da habitação / há pessoas do grupo que se inscrevem para ajudar nas obras, portanto, projetos próprios. Outra forma, e é isso que estamos agora a tentar aprofundar mais, é colocar os nossos parceiros, portanto, entidades a quem nós apoiamos / saber se elas precisam e se estão dispostas a acolher voluntários e fazer o <i>matching</i> (...) uma entidade que nós acompanhamos muito de perto e que é nossa apoiada (...) é uma associação chamada Bagos d’Ouro, tem um conjunto de voluntários, alguns deles que são de empresas patrocinadoras dessa entidade, que cujos trabalhadores se voluntariam para dar explicações online aos miúdos do Douro que a instituição apoia. É aquilo a que se chama também na gíria, voluntariado de competências (...) Uma terceira abordagem ainda possível, embora aí isso já está nas fronteiras do voluntariado corporativo, é convencer as pessoas a inscreverem-se em bancos locais de voluntariado.”</p> <p>“Os projetos são na área da habitação para ajudar a construir casas e, um outro projeto, que fazemos em parceria com uma instituição chamada <i>Junior Achievement</i>, é pôr pessoas</p>	<p>O entrevistado revela que fazem dois tipos de ações, assessoria profissional através de formação e explicações e <i>outdoor</i> solidário no apoio a construção de casas. Intervêm nos domínios do meio ambiente/património, educação/formação, saúde e alimentação/abrigo, tratando-se de domínios muito expressivos a nível nacional (Santos, 2005).</p> <p>A nível de público-alvo, os destinatários são as crianças/jovens e famílias carenciadas, sendo que as famílias carenciadas não são um público-alvo tão marcante em Portugal, comparativamente às crianças/jovens (Santos, 2005).</p>

	voluntárias do grupo nas escolas que estão escolhidas pela <i>Junior Achievement</i> a dar formações aos alunos.”	
6	<p>“Nós vamos fazendo algumas ações isoladas, algumas iniciativas isoladas, tentamos que essas iniciativas estejam enquadradas dentro daquilo que são os ODSs que escolhemos para determinado ano (...) nós também temos aqui (...) no fundo um projeto de bem-estar e dentro do qual também realizamos algumas iniciativas, inclusivamente de voluntariado corporativo. Este ano lançamos um desafio às pessoas de poderem participar, desafiá-las a fazer desporto e consoante os passos que caminhassem, depois a empresa doaria um determinado montante para uma associação que é a Plantar uma Árvore. E tivemos, agora recentemente, oportunidade de ir plantar as árvores com o dinheiro que acabámos por recolher e doar para essa iniciativa (...) Também tivemos há uns anos atrás, organizamos um <i>peddy-paper</i> para uma instituição que é o Sporting Club da Reboleira e Damaia em que para além da vertente do desporto, tem uma vertente também de inclusão e apoio social. Organizámos o <i>peddy-paper</i> para as crianças que fazem parte dessa instituição (...) há uns tempos atrás trabalhamos com a Quinta Essência em que um conjunto de colaboradores foi ajudar a pintar as paredes da associação, que é uma associação que está mais virada para as pessoas com deficiência (...) fizemos uma campanha de recolha de alimentos (...)”</p> <p>“(...) nós fazemos é mais campanhas de recolha, de doação, isso organizamos todos os anos, agora voluntariado efetivamente foi essa situação do <i>peddy-paper</i> (...) a situação da Quinta Essência (...) foi agora esta questão de plantar uma árvore (...)”</p>	<p>O entrevistado divulga que as ações de VC implementadas até ao momento foram pontuais e são selecionadas tendo em consideração os objetivos de desenvolvimento sustentáveis determinados para cada ano. Desta forma, realizaram ações de <i>outdoor</i> solidário através um <i>peddy-paper</i> de inclusão social, uma plantação de árvores e ainda, uma ação de pintura de paredes. Além destas ações realizam recorrentemente contribuições e donativos económicos, materiais e outros, através de, por exemplo, campanhas de recolha de alimentos.</p> <p>Intervêm nos domínios do meio ambiente/património e desporto e lazer, estando este último domínio pouco expressivo a nível nacional (Santos, 2005). A nível de público-alvo, os destinatários são as crianças/jovens e portadores de deficiência, correspondendo aos dois públicos-alvo com maior expressividade em Portugal (Santos, 2005).</p>
7	apoiamos catorze instituições de norte a sul do país. (...) O nosso programa corresponde ao ano letivo das crianças, é um programa de voluntário muito diferente de quase todos os outras empresas como à nossa. (...) eles fazem ações de voluntariado, mas são basicamente de <i>one shot</i> (...) Nós temos também essa	O entrevistado revela a presença de um programa de voluntariado onde existe um banco de tempo de quarentah anuais para os trabalhadores praticarem VC. Este programa apoia catorze instituições através de assessoria profissional e <i>outdoor</i> solidário. Explicita, ainda, outras ações

	<p>componente que até fui eu que criei para dar um bocadinho mais de dinâmica, mas os nossos voluntários são digamos residentes nas instituições, nas horas pós-laborais. Se bem que, foi aprovado dar quarentah anuais para os nossos voluntários exercerem as suas atividades de voluntariados nas horas de expediente.”</p> <p>“Para além do programa de voluntariado e o programa de voluntariado está debaixo da responsabilidade social, vou-lhe falar em várias iniciativas transversais que são organizadas pela <i>holding</i> (...) Fazemos também o chamado Ser Solidário, onde cada funcionário do grupo desconta por mês o mínimo de 1 euro do seu salário e no fim do ano recolhemos esse dinheiro e pomos seis instituições à votação e dessas, as três mais votadas pelos colaboradores recebem esse dinheiro. E cada negócio dá um outro tanto para completar um determinado valor. Depois, uma outra é a árvore do apadrinhamento onde são selecionadas instituições com crianças, na área de Lisboa, e consiste em dar um presente a uma criança que vai dos zero aos quinze anos (...) E depois, entregamos às instituições para elas distribuírem nas festas de Natal (...) Depois, criei também uma coisa chamado o Natal Solidário, que é fazer uma recolha de alimentos na altura do Natal para uma instituição escolhida por nós.”</p> <p>“(…) há umas mais fáceis como o REFOOD que tem em vários sítios, mas há outras que é mais difícil como o Coração Amarelo que faz apoio a pessoas idosas (...) As áreas de apoio vão desde o marketing, ajuda na contabilidade, formação dos miúdos (...)”</p>	<p>pontuais que são transversais ao grupo como projetos grupais, contribuições e donativos económicos, materiais e outros através de angariação de recolha de alimentos, fundos e presentes para oferecer a crianças necessitadas na altura do Natal. O grupo intervém nos domínios da educação/formação e alimentação/abrigo, tendo um público-alvo voltado para as crianças/jovens, idosos, pessoas sem-abrigo e famílias carenciadas, estando estes domínios e públicos-alvo alinhados com os mais predominantes a nível nacional (Santos, 2005).</p>
8	<p>“Não há iniciativas, há um programa concreto.”</p> <p>“Depois temos projetos próprios, os jantares comunitários, as pequenas reparações, literacia financeira para adultos e para jovens. Portanto, nós temos todo um portefólio de projetos próprios (...) Pode, por exemplo, estar um grupo a dar educação financeira para</p>	<p>O entrevistado revela que possuem um programa estruturado e onde realizam através de parcerias, assessoria profissional, tanto online como presencial, e projetos grupais de <i>outdoor</i> solidário de apoio social como reparações e jantares comunitários. Intervêm nos domínios do meio ambiente/património, educação/formação, saúde, alimentação/abrigo,</p>

	<p>crianças, pode estar outro grupo a recuperar não sei o quê.”</p> <p>“Em termos de ações de voluntariado, nós temos tudo. Temos voluntariado presencial, coletivo e de competências. E temos voluntariado de competências presencial e online. (...) As quatro principais áreas de intervenção são: social, ambiental, proteção ambiental (...) e cultural, temos um grupo de teatro, temos uma área de livros que os colegas escrevem livros para os publicarmos internamente. Obviamente que o nosso <i>core</i> é o social porque somos uma entidade do terceiro setor, mas ao longo de todo o país temos parcerias (...) O que fica a acontecer também, é que alguns destes colegas depois ficam voluntários eles mesmos, nós abrimos a porta.”</p> <p>“(...) nós recuperamos um espaço onde ia lá um medico de vez em quando, hoje é um consultório médico (...)”</p>	<p>ciência/tecnologia e arte/cultura, estando presentes em quase todos os domínios de intervenção e principalmente, em domínios pouco expressivos a nível nacional como a ciência/tecnologia e arte/cultura (Santos, 2005).</p> <p>A nível de público-alvo, os destinatários são as crianças/jovens, idosos e portadores de deficiência, correspondendo a públicos-alvo com grande expressividade em Portugal (Santos, 2005).</p>
9	<p>“(...) temos vindo a investir em projetos sociais em áreas que visem a promoção da igualdade de oportunidades.”</p> <p>“a. Voluntariado promovido pelas SGPS em coordenação com entidades parceiras em que o <u>colaborador cede o seu tempo para participar numa atividade</u> que contribuirá para o normal funcionamento da instituição; b. Voluntariado promovido pelas SGPS em coordenação com entidades parceiras em que o <u>colaborador cede o seu conhecimento e experiência em prol da comunidade</u> - Voluntariado de Competências.”</p> <p>“(...) as iniciativas de voluntariado centraram-se maioritariamente em atividades promovidas pela empresa em colaboração com as suas entidades parceiras no âmbito das suas temáticas prioritárias (ambiente, educação e outras causas sociais promotoras da igualdade de oportunidades). No entanto, nos últimos anos começou também a ganhar mais relevância o voluntariado de competências, fruto de um olhar mais atento para a filantropia não financeira.”</p>	<p>O discurso do entrevistado revela que realizam, através de parcerias, assessoria profissional e ações pontuais de <i>outdoor</i> solidário como ações de reflorestação.</p> <p>Intervêm nos domínios do meio ambiente/património e educação/formação, tendo um público-alvo voltado para as crianças/jovens, estando estes domínios e público-alvo alinhados com os mais predominantes a nível nacional (Santos, 2005).</p>

	<p>“(...) em iniciativas fora do horário laboral e com um grau de exigência físico ou intelectual moderado, como iniciativas de reflorestação (...)”</p>	
10	<p>“(...) parceria com a <i>Refood</i>, um exemplo, então nós temos empresas que produzem refeições, sabemos à partida que podemos ter desperdício alimentar destas refeições, portanto, não servidas na totalidade aos clientes, então desta forma e também para combater o desperdício alimentar optamos por contribuir com a <i>Refood</i>, com o Banco Alimentar (...)”</p> <p>“Aquele que nós podemos com toda a certeza dizer que é realmente, porque não é um desempenho pontual, temos uma parceria próxima com a Legião da Boa Vontade, em que podemos dizer que contribuímos de duas formas. Empresas do grupo, nomeadamente, do setor da alimentação, de confeção de refeições e de logística, contribuímos com géneros e contribuímos com refeições confeccionadas. Nessa ronda, onde vão ser distribuídas estas refeições produzidas pelas empresas do nosso grupo, temos colaboradores, portanto voluntários que fazem esta distribuição juntamente com uma pessoa responsável da Legião. (...) Depois há outras atividades de voluntariado que poderão ser pontuais, por exemplo, movermos alguns colaboradores para procederem a pintura em instalações que estão a necessitar de serem pintadas e, portanto, não têm meios e disponibilizamos nomeadamente com as tintas. (...) também com a <i>Refood</i> (...) O Banco Alimentar em que fazemos doações de alimentos e temos também outras entidades, não tão grandes como a <i>Refood</i> e como o Banco Alimentar que recebem também estas doações. Outro exemplo de voluntariado corporativo que aconteceu há pouco tempo, tivemos colaboradores das empresas, nomeadamente, de segurança eletrónica e humana em que tiveram a fazer limpeza de praias, retirando os resíduos que existiam na parte do areal.”</p>	<p>O entrevistado revela que realizam, de uma forma contínua, ações de entrega de alimentos e refeições confeccionadas por empresas do grupo em parceria com a Legião da Boa Vontade. De uma forma mais pontual, realizam contribuições e donativos económicos, materiais e outros através campanhas de recolha de artigos e projetos grupais de <i>outdoor</i> solidário como pintura de instalações e limpeza de praias.</p> <p>Intervêm nos domínios do meio ambiente/património, saúde e alimentação/abrigo, tendo um público-alvo voltado para as crianças/jovens, idosos e famílias carenciadas, estando estes domínios e públicos-alvo alinhados com os mais predominantes a nível nacional (Santos, 2005).</p>

	<p>“Entretanto, também obviamente que depois vão sendo feitas algumas campanhas, campanhas de recolha de géneros, artigos de roupa para distribuímos.”</p>	
11	<p>“(…) desde 2008 que existia um programa pro bono de assessoria jurídica a organizações sociais sem fins lucrativos. Portanto, sempre se fez trabalho pró bono na empresa (…)”</p> <p>“Nós tipicamente fazemos ações ou promovemos ações de voluntariado com organizações parceiras. (...) há uma organização da qual nós somos parceiros que é o <i>Serve the City</i>, que é uma organização que presta apoio a pessoas em situação de sem-abrigo e aquilo que nós fazemos é apoiar e trabalhar num jantar comunitário. (...) Também já fizemos outra ação em parceria com o CASA (...) em que (...) os colaboradores estavam nas carrinhas do CASA a fazer distribuição dos alimentos e das roupas pelas várias rotas que a organização já tem definidas. Outra iniciativa, por exemplo, com o <i>Just a Change</i> / recuperar uma casa de uma pessoa que está em situação de pobreza habitacional ou então com o SEMEAR (...) organizar uma manhã de voluntariado na terra, num terreno de agricultura biológica e que nós estamos literalmente a plantar e a colher os alimentos e os produtos biológicos que lá são cultivados. (...) também vamos tendo algumas oportunidades de voluntariado mais pontuais ao longo do ano, por exemplo com a <i>Junior Achievement Portugal</i>, em que cada voluntário apoia uma turma / portanto depois há vários tipos de voluntariado mas sobretudo assim em <i>team building</i> são com estes parceiros.”</p>	<p>O discurso do entrevistado revela que há muitos anos realizam assessoria profissional com trabalho jurídico pro bono e mais recentemente, acompanhamento a turmas de crianças/jovens. Realizam, também, projetos grupais de <i>outdoor</i> solidário como jantares comunitários, distribuição de alimentos e roupas, recuperação de casas e plantação, contribuições e donativos económicos, materiais e outros e ações pontuais ao longo do ano.</p> <p>Intervêm nos domínios do meio ambiente/património, educação/formação e alimentação/abrigo, tendo um público-alvo voltado para as crianças/jovens e pessoas sem-abrigo, estando estes domínios e públicos-alvo alinhados com os mais predominantes a nível nacional (Santos, 2005).</p>
12	<p>“(…) uma das coisas que nós mais gostamos de fazer do ponto de vista do voluntariado é o voluntariado de competências (…)”</p> <p>“(…) em setembro lançamos o programa e o programa tem dentro dela várias iniciativas de voluntariado que são, vou lhe dar alguns exemplos, nós trabalhamos com a <i>Junior Achievement Portugal</i> onde os nossos colaboradores podem de facto ensinar no</p>	<p>O discurso do entrevistado revela que, maioritariamente, realizam projetos grupais ou de forma individual de assessoria profissional no âmbito da educação a crianças/jovens, literacia financeira a idosos e projetos pro bono com entidades de terceiro setor mais pontualmente. Associado a uma parceria de mentoria realizam atividades de surf, estando o domínio do desporto aliado com a</p>

<p>âmbito do empreendedorismo, da educação para aquilo que é a economia social, as crianças e os jovens, por isso vão às escolas e conseguem ter esses momentos, temos com a EPIS e com a Bagos d'Ouro sessões de explicação, em que basicamente trabalham com crianças em determinados circuitos com algumas dificuldades de aprendizagem (...) havia uma grande vontade de as fazer na pandemia mas os miúdos (da Bagos d'Ouro) não tinham equipamentos, então houve aqui algum trabalho de levantamento, de ver o que faltava, entregar os computadores, muitas vezes também telemóveis que também ajudavam, para garantir que o explicador conseguia fazer este trabalho. Depois temos um projeto também com a Fundação António Cupertino de Miranda que tem a ver já com pessoas com sessenta e cinco anos ou mais, portanto tem a ver um bocadinho com a literacia financeira. Há pouco tempo surgiram um outro que tem a ver de alguma maneira o apoio a crianças que tem mais dificuldades de aprendizagem, mas com um incentivo extra que é o tema do surf, portanto há aqui um acompanhamento de mentoria por parte das nossas pessoas, mas depois há aqui uma componente quase como atividade extracurricular onde eles também participam para garantir que há uma maior conexão. Ao longo disto tudo, o que é nós temos? Os projetos pro bono. Temos não só estes projetos mais de voluntariado de competências (...) mas temos também projetos com entidades de terceiro setor que precisam de ajuda para fazer a sua auditoria, ou que querem criar um negócio sustentável para terem mais autonomia financeira.”</p> <p>“(...) fazemos donativos (...)”</p> <p>“(...) têm direito a oito horas anuais para voluntariado. Mas depois todas as horas adicionais que tenham que fazer que querem fazer são validadas por nós. E deixe-me explicar que acho que é importante, estas 8 horas são muito flexíveis, podem ser usadas nestes projetos de voluntariado que nós</p>	<p>educação. Para além disto, realizam contribuições e donativos económicos, materiais e outros.</p> <p>Desta forma, intervêm nos domínios da educação/formação e desporto e lazer, tendo um público-alvo voltado para as crianças/jovens e idosos, estando estes domínios e públicos-alvo alinhados com os mais predominantes a nível nacional (Santos, 2005).</p> <p>Para além disto, é possível concluir que a empresa dispõe de um banco de tempo com 8h anuais para a prática de VC e a possibilidade de realizar o apoio a iniciativas particulares apoiadas pelos trabalhadores.</p>
--	---

	próprios concretizamos dentro da firma ou com entidades fora sob validação.”	
13	<p>“Estamos a falar do programa já maduro e que ao longo do tempo também vai sofrendo alguns ajustamentos (...)”</p> <p>“(...) nós temos uma ação que decorre todos os anos durante o mês de agosto (...) e é uma ação do escolar que nós intitulamos de solidariedade a dobrar em que nós portanto vendemos ao cliente em determinado período, mais ou menos naquela fase em que a existe a compra do material escolar e dos livros para o arranque do ano letivo, e temos uns vales a que cada vale corresponde a um tipo de artigo que o cliente pode doar para a AMI. (...) É uma ação muito completa que vai da organização, à compra e depois através do trabalho de voluntariado compor os kits e depois vamos doar (...) temos uma fundação que é focada no apoio interno, ou seja, foi criada por um conjunto de quadros da empresa já há muitos anos atrás e que tinha como principal objetivo ajudar colaboradores que passavam por algumas necessidades, isto sempre numa lógica de ser a pessoa a solicitar. (...) a fundação tem delegados que são eleitos em todas as lojas e em que esta função existe com base em voluntariado, portanto, a pessoa voluntaria-se e é um extra à sua função.”</p> <p>“A da AMI é uma ação anual que já decorre há treze anos e é uma das nossas ações mais completas e que culmina sempre com o voluntariado, em 2021 andou à volta de cem pessoas voluntárias. Portanto, é uma grande ação que conta com parceria não só da AMI, mas também com parceiros externos que nos ajudam com a parte de espaço e logística. Depois e vou reportar o ano de 2021, embora não seja o melhor ano. No ano passado fizemos também uma grande ação que foi no Dia Mundial da Alimentação em que juntámos quinhentos colaboradores de norte a sul do país para ir às escolas, ou seja, a empresa está organizada em zonas de vida, mais ou menos regiões, e cada zona de vida agrupa cerca de quatro a cinco lojas. (...) Depois também fazemos regularmente, ações</p>	<p>O entrevistado revela que a empresa apresenta um programa estruturado em que promove projetos grupais de contribuições e donativos económicos, materiais e outros através da ação solidária de angariação de material escolar e construção de kits para crianças, ações de <i>outdoor</i> solidário como a ação de sensibilização em escolas, recolha de sangue a trabalhadores e ainda, realizam ações pontais dinamizadas pela associação GRACE, que promove a responsabilidade social empresarial e sustentabilidade nas empresas.</p> <p>Para além disto, é possível verificar que a empresa implementa um banco de horas para cargos voluntários de funções de apoio à gestão do programa de uma estrutura paralela que possuem, uma fundação.</p> <p>O entrevistado explicita, ainda, que cada loja poderá realizar ações independentes como apoio a sem-abrigo e limpeza de praias.</p> <p>Desta forma, intervêm nos domínios do meio ambiente/património, educação/formação, saúde e alimentação/abrigo, tendo um público-alvo voltado para as crianças/jovens, pessoas sem-abrigo e famílias carenciada, estando estes domínios e públicos-alvo alinhados com os mais predominantes a nível nacional (Santos, 2005).</p>

	<p>de recolha de sangue. Estas são muito mais voláteis, depende também da disponibilidade dos locais e do Instituto Português, que acaba por ser um dos nossos parceiros, em que fizemos uma campanha de sensibilização, da importância do colaborador doar sangue. (...) depois as lojas podem promover ações mais locais ou então a nível da zona de vida. O ano passado tivemos uma ação de limpeza de uma mata que envolveu uma equipa de cerca de trinta pessoas, tivemos também uma ação de apoio a sem-abrigo na altura do Natal com menos pessoas (...) Lembrei-me agora de uma o ano passado em que fomos fazer a limpeza da praia de Peniche e em que se juntaram 30/quarenta pessoas.”</p> <p>“O GRACE desenvolve algumas ações que a empresa participa e promovemos as que achamos mais interessantes e aqui as mais interessantes são as que dão oportunidade a mais pessoas.”</p>	
--	---	--

Fonte: elaboração própria

1.1 Duração e recorrência das ações de voluntariado corporativo

TABELA 4:
Duração e recorrência das ações de voluntariado corporativo

EMPRESA	ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO	ANÁLISE DO DISCURSO
1	<p>“(…) as rondas pelos sem-abrigo é semanal (….) os voluntários do conhecimento cada voluntário faz cinco/seis sessões em escola, ou seja, aquilo pode durar cerca de dois meses, faz aquelas sessões naquele ano e pronto. Às vezes há quem faça duas implementações, mas à partida é isso. O Banco Alimentar é anual, as ações de team building solidário cada equipa também faz anual e depois por exemplo, ações de Natal (….) acaba por ser anual, o desporto solidário temos tido umas três provas por ano mais ou menos, e os</p>	<p>O discurso do entrevistado revela que a recorrência das ações varia de acordo com a tipologia da ação, tendo uma ação de <i>outdoor</i> solidário semanal, ações de assessoria profissional com cinco/seis sessões, ações de voluntariado desportivo com três/quatro eventos por ano e finalmente, ações anuais. A nível de duração, o entrevistado explicita que, de uma forma geral, as atividades duram entre meio dia e um dia inteiro, sendo que a assessoria profissional conta com sessões de quarenta e cinco minutos e</p>

	<p>eventos vamos tendo alguns também, três/quatro por ano.”</p> <p>“Com a Comunidade Vida e Paz, na festa de Natal a pessoa vai e são três ou quatro horas naquele dia, as de plantação e as de <i>team building</i> também, normalmente pode ser meio-dia ou um dia. Há ações de meio-dia e há ações de dia inteiro. Portanto, em que fazemos parte da ação na parte de manhã, almoçamos e depois o resto da ação de tarde. As da escola são quarenta e cinco minutos por dia, cinco sessões, aquelas dos voluntários do conhecimento e os jogos é uma hora e tal/uma hora e meia. A ronda pelos sem-abrigo fazíamos à noite, começávamos às 20:30h mais ou menos até às 22:30h, umas duas/três horas. A Chamada Amiga é cerca de vinte minutos por dia.”</p>	<p>relativamente ao voluntariado à distância, são realizadas chamadas de vinte minutos.</p> <p>De uma forma geral, as ações são recorrentes e o tempo disponibilizado é ajustado a cada ação, não correspondendo ao modelo mais utilizado em que há a cedência de um dia por ano por parte da empresa (Santos, 2005).</p>
2	<p>“Depende, mas varia entre um dia inteiro, cada ação, ou meio dia de trabalho. Depende da deslocação, depende da necessidade, em Santa Comba Dão, por exemplo, foram dias inteiros e nestas ações voluntariado na do Bipp foi desde o meio-dia/uma até ao final do dia, até às cinco ou seis da tarde, portanto varia, mas eu diria que na maioria dos casos é mais ou menos meio dia.”</p> <p>“O que nós tentamos fazer é organizar algumas ações anualmente (...)”</p> <p>“Em 2018 (...) fez então uma ação de reabilitação das casas e anexos agrícolas das vítimas dos incêndios ocorridos (...) também se promoveu uma ação de angariação de fundos (...) Depois em 2019, foram organizadas quatro ações de voluntariado corporativo (...) Depois em 2020 não houve atividades por força da pandemia, mas em 2021 o que nós fizemos foi organizar (...) três ações em setembro relacionados com o tema da sustentabilidade (...)”</p>	<p>O entrevistado explicita que, de uma forma geral, as atividades duram meio dia ainda que, já tenha ocorrido situações de dia inteiro e até mesmo de vários dias. Revela, ainda, que as ações são anuais, em que houve um total de duas ações em 2018, quatro ações em 2019 e três ações em 2021.</p> <p>Desta forma, as ações são pontuais e a empresa disponibiliza vários dias por ano, não correspondendo ao modelo mais utilizado em que há a cedência de um dia por ano por parte da empresa (Santos, 2005).</p>
3	<p>“(...) fazemos voluntariado no hospital de Elvas, temos a equipa e por exemplo, calha duas vezes por mês e vamos nos sábados e domingos (...)”</p>	<p>O discurso do entrevistado revela que as ações no hospital são recorrentes, sendo que as equipas vão duas vezes por mês e a ação da entrega de cabazes é pontual, sendo uma vez por ano na altura do Natal.</p>

	<p>“(...) a entrega dos cabazes de Natal todos os anos (...)”</p> <p>“(...) por exemplo o voluntariado no hospital de Elvas é contínuo (...) Demora por volta de um dia, vamos às dez da manhã, por exemplo, almoçamos lá e voltamos às cinco/seis da tarde.”</p>	<p>O entrevistado explicita ainda que, de uma forma geral, as ações duram um dia inteiro.</p> <p>Desta forma, a empresa implementa uma ação recorrente exercida fora do horário de trabalho e uma outra realizada uma vez por ano, em que a empresa cede um dia por ano ao trabalhador para a realizar, correspondendo ao modelo mais utilizado (Santos, 2005).</p>
4	<p>“Nós tentamos que os nossos projetos tenham recorrência e sejam contínuos no tempo, a não ser que seja assumidamente uma resposta de emergência, ou seja assumidamente um projeto pontual (...) Eu diria que nós temos projetos anuais que decorrem ao longo de todo o ano e temos pessoas a ativarem horas todos os meses em programas de competências, e depois, diria que nós temos as campanhas que são momentos pontuais e às vezes momentos de iniciativas pontuais ligadas ao ambiente, mas tentamos ter uma oferta ao longo de todo o ano (...) A nível da duração, nós podemos ter uma duração de quatro ou oito horas que eu se calhar vou passar o dia a fazer uma limpeza de praia ou uma manhã ou vou plantar árvores, até projetos de cinquenta horas em que eu vou, por exemplo, dar aulas, estou a fazer os programas da <i>Junior Achievement</i> numa escola, ou estou a fazer um projeto de capacitação a uma ONG e, portanto, isso já demora requer mais tempo.”</p>	<p>O discurso do entrevistado revela a importância que dão à recorrência dos projetos, sendo que apenas menciona que têm projetos que “decorrem ao longo de todo o ano” e que relativamente à assessoria profissional, que têm voluntários que ativam horas para voluntariado mensalmente. Acrescenta, ainda, as campanhas e iniciativas ambientais pontuais que vão fazendo. Revela, também, que a duração das ações varia de acordo com a tipologia da ação, podendo durar quatro horas ou até terem projetos de cinquenta horas como ações de assessoria.</p> <p>Desta forma, a empresa implementa ações recorrentes em que o tempo é ajustado a cada ação e também, ações pontuais, não correspondendo ao modelo mais utilizado em que há a cedência de um dia por ano por parte da empresa (Santos, 2005).</p>
5	<p>“(...) há uma subdivisão entre projetos e programas. Os projetos são aquilo que fazemos em parceria e que tem maior durabilidade, portanto são plurianuais. Os apoios são, alguns deles embora repetidos ao longo dos anos, visão dar resposta a pedidos que nos são dirigidos pelas instituições da economia social.”</p> <p>“(...) embora haja uma evolução recente nós estamos a tentar desenhar com duas das principais empresas do grupo, um <i>upgrade</i> digamos assim, da nossa política de voluntariado, que tem sido uma coisa um bocadinho circunscrita e pontual, para</p>	<p>O entrevistado faz a divisão entre a recorrência dos projetos dos programas. Sendo que, revela que os projetos são plurianuais e os programas podem também ser repetidos ao longo dos anos, apesar de serem um mecanismo de resposta mais pontual a pedidos. O discurso do entrevistado revela, ainda, a tentativa de conseguirem realizar estas ações de uma forma mais recorrente.</p> <p>A nível de duração explicita que as ações da área da habitação duram alguns fins de semana e as ações de assessoria duram vários meses.</p>

	<p>fazemos uma coisa de maneira mais sistemática (...)"</p> <p>"Essas atividades, no caso da habitação podem de ir de um, dois, três fins de semana ou até só um. No caso da <i>Junior Achievement</i>, são atividades que duram vários meses."</p>	<p>Desta forma, os projetos evidenciam recorrência ao longo do ano e os programas são pontuais, não correspondendo ao modelo mais utilizado em que há a cedência de um dia por ano por parte da empresa (Santos, 2005).</p> <p>O entrevistado revela também que os programas pontuais são provenientes de pedidos da comunidade, o que indicia a falta de uma atitude proativa de intervenção social estruturada a nível de enquadramento de regulamentação na comunidade onde se inserem (Santos, 2005). No entanto, o entrevistado apresenta consciência nesta questão e refere a tentativa de melhoramento da política de voluntariado que está a ser feita.</p>
6	<p>"Como disse, são ações isoladas, são poucas."</p> <p>"Não posso dizer que exista uma recorrência, é consoante também à medida que vamos sendo contactados, que se vão colocando aqui alguns desafios à própria empresa (...) Depende, mas são pontuais (as ações), em termos de voluntariado corporativo é pontual."</p> <p>"(...) (duração) de algumas horas."</p>	<p>O entrevistado revela que as ações são isoladas e pontuais e quantifica a duração das ações de VC como "algumas horas."</p> <p>Desta forma, implementam ações pontuais sempre que solicitados, não correspondendo ao modelo mais utilizado em que há a cedência de um dia por ano por parte da empresa (Santos, 2005). Estas ações, ao surgirem por pedidos da comunidade, o que indicia a falta de uma atitude proativa de intervenção social estruturada a nível de enquadramento de regulamentação na comunidade onde se inserem (Santos, 2005).</p>
7	<p>"Nós respeitamos o ano letivo, o programa em teoria está aberto o ano todo, mas em teoria para termos alguma métrica digamos começa em outubro e acaba em junho (...)"</p> <p>"o apoio direto às catorze instituições é durante o período do ano letivo das crianças, depois as outras são pontuais (...)"</p>	<p>O discurso do entrevistado não revela a duração de cada ação, sendo que apenas refere que o programa tem duração do ano letivo. Explícita, ainda, a recorrência do apoio a catorze instituições durante todo o ano letivo e a pontualidade das outras ações implementadas.</p> <p>Desta forma, o apoio às catorze instituições evidencia recorrência ao longo do ano e outras ações são realizadas de forma pontual, não correspondendo ao modelo mais utilizado em que há a cedência de um dia por ano por parte da empresa (Santos, 2005).</p>

8	<p>“A duração é subjetiva, uma ação, portanto pode durar meio tempo, isto é, meio-dia ou pode demorar um dia, como pode demorar quatro semanas, quatro sextas-feiras. É muito relativo, depende muito também do projeto. E recorrência igual. Mesmo no voluntariado de competências, vamos imaginar que uma escola tem cem alunos, nós não vamos falar com cem alunos, o que nós fazemos é juntar dez alunos e fazer dez sessões diferentes, com o mesmo colega ou outros. Esta sessão mesmo que seja de duas horas, não vai ser duas horas, vai ser duas vezes dez.”</p>	<p>O discurso do entrevistado revela que a duração e recorrência das ações varia de acordo com a tipologia da ação. Sendo que a nível de duração varia ações de meio dia ou até terem projetos que duram quatro semanas.</p> <p>Desta forma, o tempo dedicado ao VC é ajustado a cada ação, não correspondendo ao modelo mais utilizado em que há a cedência de um dia por ano por parte da empresa (Santos, 2005).</p>
9	<p>“Procuramos disponibilizar de uma forma regular iniciativas de voluntariado para que os nossos colaboradores possam ter um papel ativo na sociedade, no entanto não temos definidos critérios escritos de duração ou recorrência.”</p>	<p>O entrevistado não apresenta uma resposta objetiva, sendo que apenas refere a oferta recorrente de iniciativas que disponibilizam.</p> <p>Desta forma, o tempo dedicado ao VC é ajustado a cada ação, não correspondendo ao modelo mais utilizado em que há a cedência de um dia por ano por parte da empresa (Santos, 2005).</p>
10	<p>“Portanto, há umas mais pontuais como disse. Esta da Legião da Boa Vontade já acontece, salvo o erro, desde 2018 ou até antes. (...) A Legião da Boa Vontade podemos dizer que é a mais duradoura, a que está implementada efetivamente, a nossa participação é uma vez por mês, todas as primeiras sextas-feiras do mês, por causa da pandemia houve algumas distribuições com menos gente. Depois, temos o Banco Alimentar que também é nosso parceiro há muito tempo, temos a <i>Refood</i> desde que existe praticamente. Depois temos os outros projetos que vão surgindo (...)”</p>	<p>O entrevistado revela que a ação principal que implementam é realizada mensalmente, havendo recorrência da mesma. O discurso do entrevistado revela, ainda, que implementam mais ações, no entanto demonstra serem mais pontuais.</p> <p>Desta forma, a empresa implementa ações recorrentes em que o tempo é ajustado a cada ação e também, ações pontuais, não correspondendo ao modelo mais utilizado em que há a cedência de um dia por ano por parte da empresa (Santos, 2005).</p>
11	<p>“A duração depende, varia muito de atividade para atividade, portanto neste caso, por exemplo na atividade com o SEMEAR durou uma manhã inteira, das 8:30h até às 15:00h. Com o <i>Serve the City</i> é a partir das 7 da tarde e saímos de lá à onze. Portanto, eu diria que quatro/cinco horas no caso destas atividades maiores. Quando são atividade mais pontuais, por exemplo, apoio ao estudo ou explicação ou mentoria, aí como é mais <i>one to one</i> a duração é um bocadinho menor. Em termos de frequência (...) eu diria que duas</p>	<p>O entrevistado revela que as ações implementadas são pontuais ainda que realizem duas ações maiores por ano. Sendo que, as ações de maior dimensão têm uma duração de cerca de quatro/cinco horas. Ainda que no caso das ações mais pontuais a duração é menor, não especificando.</p> <p>Desta forma, as ações são pontuais sendo que o tempo dedicado é ajustado a cada ação, não correspondendo ao modelo mais utilizado em que há a cedência de</p>

	atividades assim maiores por ano e depois ao longo ano, algumas mais pontuais para um menor grupo de pessoas.”	um dia por ano por parte da empresa (Santos, 2005).
12	“Isto corre ao longo do ano, portanto as explicações correm o ano inteiro, eles fazem julgo que três a quatro sessões por mês mas depende também da disponibilidade do explicador e da necessidade da criança e do jovem, a JAP está mais concentrada julgo que mais no segundo semestre do ano, portanto de janeiro a junho e creio que são seis ou sete sessões mas depende um bocadinho dos programas mas eles decorrem ao longo de todo o ano, as pessoas podem se inscrever em mais que um, têm direito a oito horas anuais para voluntariado. Mas depois todas as horas adicionais que tenham que fazer que querem fazer são validadas por nós.”	O entrevistado explicita que a assessoria profissional é contínua durante o ano, dependendo da parceria o número de sessões varia. Desta forma, as ações são recorrentes sendo que o tempo dedicado é ajustado a cada ação, não correspondendo ao modelo mais utilizado em que há a cedência de um dia por ano por parte da empresa (Santos, 2005).
13	“Num ano temos sempre, mais ou menos, cinco a dez ações. Por norma as ações centrais são de dia inteiro, oito horas e depois temos algumas que pode ser meio dia. Por exemplo, a AMI dura três dias, mas vamos mobilizando e convidando pessoas de áreas diferentes, ou seja, a quinta e sexta-feira é o dia completo e mobilizamos algumas lojas e algumas áreas centrais, o terceiro dia mobilizamos também clientes e voluntários da AMI, depende um bocadinho do formato. Essa dos quinhentos colaboradores para o Dia Mundial da Alimentação foi uma ação que durou meio dia. Mas por exemplo, se tivermos em conta as funções que falei há pouco como o delegado da fundação, estamos a falar de funções que têm direito a exercer a sua missão horas por semana, depende um pouco do formato.”	O entrevistado revela que as ações são anuais, tendo um total de cinco a dez ações. Sendo que a duração das ações varia de acordo com a tipologia da ação, em que as ações centrais duram um dia inteiro, mas que outras duram meio dia. Exemplifica, ainda, com a ação solidária de angariação e doação de material escolar que durou três dias e também refere que quem desempenha cargos voluntários na fundação tem direito a um número de “horas por semana”, que podem utilizar dentro do horário de trabalho, para efeitos de exercício dos cargos. Desta forma, o tempo dedicado é ajustado a cada ação, sendo que realizam entre cinco e dez ações no total, por ano, não correspondendo ao modelo mais utilizado em que há a cedência de um dia por ano por parte da empresa (Santos, 2005).

Fonte: elaboração própria

1.1 Adesão dos trabalhadores ao voluntariado corporativo

TABELA 5:
Adesão dos trabalhadores ao voluntariado corporativo

EMPRESA	ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO	ANÁLISE DO DISCURSO
1	<p>“Com o <i>Junior Achievement</i> (...) já tivemos anos em que tivemos doze/treze voluntários, já tivemos um ano em que tivemos quarenta voluntários, este ano estamos com a expectativa de chegar aos vinte vamos ver (...) Este ano também lançamos outra que é explicações online, portanto, pessoas que queiram dar explicações, devo estar aí com dez inscritos, por exemplo. Na Chamada Amiga estamos com sessenta e sete voluntários, nos <i>team buildings</i> solidários à partida, portanto, podemos ter aqui equipas de seis/sete pessoas como podemos ter equipas de cinquenta pessoas, já nos aconteceu. Agora estamos a organizar para uma de vinte e cinco pessoas e uma que houve a semana passada foi com treze pessoas por exemplo, os <i>team buildings</i> solidários varia assim. A plantação por exemplo, temos este domingo a plantação em Leiria, contamos ter cinquenta ou mais pessoas na plantação em Leiria. Ao longo dos anos tem vindo a crescer sem dúvida, quer em termos de dedicação das horas quer em termos de participação das pessoas que cada vez mais, as pessoas querem participar nas ações de voluntariado.”</p> <p>“Há muita gente que faz uma vez e que se calhar não faz mais, mas por norma quase toda a gente repete, quase toda a gente faz mais do que uma ação por ano, nem que seja uma coisa simples, mas as pessoas gostam de participar.”</p>	<p>O entrevistado revela a adesão dos trabalhadores de cada atividade que implementam assessoria profissional com doze/treze voluntários, tendo no passado chegado aos quarenta voluntários; voluntariado à distância com sessenta e sete voluntários para realizarem as chamadas a idosos; e, ações de <i>team building</i> varia bastante, havendo ações com equipas de seis/sete trabalhadores, como ações com equipas de cinquenta pessoas.</p> <p>De uma forma geral, mostra-se uma boa adesão, o entrevistado revela que a adesão tem vindo a aumentar. No entanto, a razão deste aumento, ainda que não esteja objetivo no discurso do entrevistado, recai talvez nos benefícios que os voluntários retiram das ações e posteriormente, na vontade de repetir e dissipar a experiência com outros trabalhadores.</p>
2	<p>“(…) nas unidades de saúde temos às vezes dificuldades de arranjar voluntários, porque as unidades de saúde estão muito pressionadas, nós temos de trabalhar 24/7,</p>	<p>O discurso do entrevistado revela a dificuldade de angariar voluntários dada a área de negócio que a empresa se encontra e também, a falta de apoio por</p>

	<p>nós estamos a prestar cuidados de saúde e temos atendimento permanente, portanto, temos que dar resposta e os colaboradores têm alguma dificuldade em encontrar tempo e também no fundo, ser dispensados. Também por parte das chefias devia haver mais sensibilização para estes temas, alguns colaboradores já fazem voluntariado a título individual (...) Na parte corporativa sentimos que é mais fácil, mesmo muitas vezes os participantes que nós temos das unidades, quando nós vamos fazer uma análise sobre quem participou e que categoria profissional tem, temos muito menos profissionais de saúde e muito mais pessoas de apoio à gestão ou de gestão, de administrativos, ou de técnicos superiores ou de pessoas com categorias profissionais como eu. “</p>	<p>parte das chefias de não apoiarem e incentivarem estas iniciativas, não havendo grande adesão destes trabalhadores. No entanto, revela que conseguem angariar mais facilmente trabalhadores da parte corporativa como, por exemplo, cargos de gestão para participarem nas iniciativas, não quantificando.</p> <p>Desta forma, a adesão dos trabalhadores é pouca por duas razões: pela área de negócio da empresa, em que presta cuidados de saúde permanentes e também, pela falta de apoio e iniciativa por parte das chefias.</p>
3	<p>“A adesão é variada (...) cerca de trinta pessoas que existem aqui em Campo Maior. Depois existe a bolsa em que todos os colaboradores podem participar com uma ajuda monetária sempre e quando quiserem.”</p> <p>“(...) esta empresa tem (...) três mil e tal pessoas.”</p>	<p>O entrevistado explicita que na ação principal que implementam contam com cerca de trinta voluntários.</p>
4	<p>“Nós na altura quando começámos esta jornada mais formal de, em 2011, criar uma bolsa de horas, aprovar uma bolsa de horas para cada colaborador poder ativar quatro horas de voluntariado em horário laboral (...)”</p> <p>“Nós, em média todos os anos, temos cerca de 20% do total das nossas pessoas a fazer voluntariado, isto dá sensivelmente duas mil e quatrocentas pessoas ativas todos os anos, através do programa de voluntariado da empresa. (...) o ADN do nosso programa baseia-se na inclusão, que é tentarmos ao máximo que os nossos projetos possam responder àquilo que são os nossos perfis de pessoas e os seus interesses, que possam envolver também as suas famílias, os amigos, os nossos clientes, os nossos parceiros (...)”</p> <p>“Tendo em conta que a média nacional em Portugal é 1 em cada 10 portugueses são</p>	<p>O entrevistado revela que a adesão dos trabalhadores ronda os 20% do total da empresa, ou seja, cerca de dois mil e quatrocentos.</p> <p>O entrevistado faz, ainda, a comparação da adesão dos trabalhadores com a realidade portuguesa, sendo que, segundo o entrevistado, é 1 voluntário em cada 10 portugueses e na empresa, é 2 em 10.</p> <p>Assim, a adesão é muita e recai no facto da empresa ter um programa estruturado, com uma bolsa de horas mensal para os trabalhadores participarem em horário laboral e, onde as ações vão de encontro com os interesses e perfis dos trabalhadores.</p>

	voluntários, nós podemos dizer que 2 em cada 10 são voluntários através da empresa e acho que é bastante bom.”	
5	<p>“É muito difícil ser uma entidade de fora, embora ligada ao grupo, a estimular o voluntariado, se as próprias empresas não tiverem uma política ativa onde as pessoas trabalham de as convidarem ao voluntariado e darem um conjunto de regalias que tornam o voluntariado apetecível. (...) e é evidente que se a empresa onde trabalha criar condições favoráveis a isso, isso facilita a inserção em ações de voluntariado, que é esse passo justamente que nós queremos dar. Meter as empresas nesta equação para facilitar uma maior adesão das pessoas ao voluntariado.”</p> <p>“Neste momento, cerca de vinte trabalhadores, que é muito pouco.”</p>	O entrevistado revela que a adesão é pouca, tendo aproximadamente vinte voluntários e que se deve muito ao facto de não haver, por parte das empresas do grupo, uma política de VC com benefícios e condições atrativas para os voluntários, de forma a atrair e incentivar os trabalhadores a participarem nestas ações.
6	<p>“(...) lançamos o desafio (de ir plantar árvores) e não tivemos voluntários, portanto acabou por ir uma das colegas que está aqui à frente da organização dessa iniciativa e foi a única pessoa que foi. Portanto, nós temos tido realmente alguma dificuldade em conseguir com que as pessoas adiram às iniciativas que lançamos. Se já sentíamos que era difícil pré-pandemia, pós-pandemia tem sido muito difícil, as pessoas não aderem.”</p> <p>“(...) então estes dois últimos anos praticamente não fizemos nada até porque percebemos que havia muita pouca adesão a o que quer que fosse.”</p> <p>“Eu acho até que se nós víssemos uma maior adesão, se calhar também nos incentivava a fazer uma coisa mais estruturada e de uma forma mais regular, mas o que é facto é que não.”</p> <p>“Pouca, muito pouca (adesão). Sendo que verificamos que pré pandemia ainda existia alguma adesão, durante e pós pandemia, zero.”</p>	O discurso do entrevistado revela a pouca ou nenhuma adesão que se sente na empresa. Sendo que recai, principalmente, na falta de incentivo e até pressão à não participação dos trabalhadores nas atividades por parte das chefias, dada a exigência da área de negócio que se encontram.

	<p>“(...) tentamos que seja dentro do horário laboral exatamente para as pessoas não terem que dedicar o seu tempo pessoal a este tipo de atividades, que no fundo acaba por ser corporativa de alguma forma. E, portanto, há esse cuidado e ainda assim...”</p> <p>“(...) há uma pressão das próprias chefias nesse sentido e todo o tempo que as pessoas têm, é importante para as chefias que seja dedicado a fazer aquilo para que lhes pagam que é fazer a recuperação. (...) pode haver de alguma forma não diretamente, mas se calhar indiretamente, passada essa mensagem que se calhar não é boa ideia ir.”</p>	
7	<p>“(...) foi aprovado dar quarentah anuais para os nossos voluntários exercerem as suas atividades de voluntariados nas horas de expediente. Este compromisso existe e é bastante cumprido pelas várias chefias (...)”</p> <p>“(...) temos cerca quatrocentos e oitenta voluntários, dos quais sensivelmente eu diria trezentos e tal estão ativos e cento e tal estão suspensos.”</p>	<p>O entrevistado revela que têm um total aproximado de quatrocentos e oitenta voluntários, estando divididos em cerca de trezentos ativos e cerca de cem suspensos, ou seja, a adesão é muito boa. Esta adesão explica-se, talvez pelo facto de os trabalhadores terem um programa estruturado com quarenta horas anuais para realizarem ações de voluntariado durante o horário laboral e de haver um apoio por parte das chefias neste sentido.</p>
8	<p>“Posso dizer que nos últimos dois anos tem sido horrível, porque massacram: “E nunca mais e quando voltamos?” E eu digo que não podemos, há um surto, nem pensar.”</p> <p>“Era fantástico (pré-pandemia). Nós somos cerca de cinco mil colaboradores, dois mil pertencem à base de dados. Portanto, nós temos uma média de oitocentos a mil colegas na rua em ações de voluntariado.”</p>	<p>O discurso do entrevistado revela que antes da pandemia tinham uma adesão muito boa, com cerca de dois mil voluntários inscritos de um total de trabalhadores de cinco mil. E que, desses dois mil, entre oitocentos a mil encontravam-se ativos.</p> <p>No entanto, o entrevistado revela que nos últimos dois anos não tem havido ações, ainda que pelo discurso se revele o quanto os voluntários querem voltar ao ativo.</p> <p>Esta adesão recai no facto de se tratar de uma entidade de terceiro setor, e por isso, está intrínseco este sentido de ajuda e promoção de voluntariado.</p>
9	<p>“Estando a dimensão social intrínseca à cultura da empresa, assiste-se a uma sensibilização transversal da organização a este tema, o que faz com que as chefias aceitem e encorajem a participação dos colaboradores, fator determinante para</p>	<p>O discurso do entrevistado revela pouca objetividade, apenas mencionando que o apoio e incentivo das chefias tem um impacto positivo na taxa de participação dos trabalhadores e que a adesão é, maioritariamente, proveniente de trabalhadores do sexo feminino.</p>

	<p>impactar positivamente as taxas de participação.”</p> <p>“Apesar da heterogeneidade que vamos registrando, em todas as modalidades, temos um denominador comum, a maior adesão de colaboradores de género feminino.”</p>	
10	<p>“Portanto, temos o compromisso de a norte termos três colaboradores e a sul, termos quatro colaboradores, e temos sempre conseguido atingir (...)”</p> <p>“A adesão permite preencher sem constrangimentos os grupos de voluntariado. A adesão é muito boa (...)”</p>	<p>O entrevistado revela que a adesão é suficiente para preencher as vagas necessárias, sendo três voluntários do norte e quatro voluntários do sul do país, ou seja, a adesão é boa considerando as vagas disponíveis.</p>
11	<p>“A adesão é boa, depende um bocadinho das fases do ano por exemplo, esta fase do ano que estamos agora, novembro-dezembro, é uma fase muito complicada. (...) Mas a adesão, ou seja, quando os fatores estão todos reunidos, quando é uma boa altura e quando a organização é credível e quando a atividade é apelativa, os colaboradores aderem. Por exemplo, esta ação do SEMEAR nós tínhamos trinta vagas e tivemos trinta e quatro inscrições, por isso normalmente as inscrições esgotam assim em pouco tempo.”</p>	<p>O entrevistado revela que “a adesão é boa”, principalmente, quando se encontram numa fase do ano menos preenchida em termos de quantidade de trabalho na organização. O entrevistado, ainda, concede o exemplo de uma ação em que colocaram trinta vagas disponíveis e obtiveram trinta e quatro inscrições. Desta forma, a organização apresenta muita adesão por parte dos trabalhadores, quando um conjunto de fatores favoráveis se reúne, como uma altura do ano com menos carga de trabalho.</p>
12	<p>“Temos uma boa adesão, mas pode ser ainda melhor, nós temos uma realidade muito particular que é, temos uma grande flexibilidade dos nossos dias o que é positivo e nos permite participar nestes projetos, mas temos também alturas de maior pressão sobre as equipas.”</p>	<p>O entrevistado revela que apesar de haver espaço para que a adesão seja superior, é boa. Este “espaço” que é referido pelo entrevistado recai no facto da organização estar inserida numa área de negócio com alturas durante o ano de grande pressão de trabalho, e por isso, essas alturas são um entrave para uma maior adesão em ações de VC.</p>
13	<p>“É bastante positiva dentro daquilo que costumam serem os indicadores. No ano passado, ficamos um bocadinho aquém dos nossos objetivos, mas é o que é, tivemos um primeiro semestre com três confinamentos seguidos. O último final do ano também muito complicado com ausências e baixas covid. Este início do ano também não está a ser fácil, mas conseguimos, mesmo assim, ter um número satisfatório para aquilo que era o</p>	<p>O discurso do entrevistado revela que a pandemia trouxe repercussões negativas na adesão dos trabalhadores, mas que ainda assim, que a adesão é satisfatória tendo em conta o objetivo predefinido de terem 10% dos trabalhadores como voluntários.</p>

	nosso objetivo, que ronda mais ou menos os 10% dos colaboradores.”	
--	--	--

Fonte: elaboração própria

1. Motivações para as práticas de voluntariado corporativo

1.1 Motivações Sociais

TABELA 6:
Motivações sociais para a prática de voluntariado corporativo

ORGANIZAÇÃO	ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO	ANÁLISE DO DISCURSO
1	<p>“(…) o próprio grupo tinha esta política muito próxima e queria começar a estar mais na comunidade, mas dando de si à comunidade (...) o nosso património sempre foram as pessoas, era muito o dar à comunidade, o darmos-nos à comunidade (...)”</p> <p>“O nosso centro é efetivamente a inclusão das pessoas, o criar uma comunidade mais forte, mais resiliente.”</p> <p>“É com o intuito de envolver as pessoas, com o intuito de ajudar a comunidade.”</p>	<p>O discurso do entrevistado revela preocupações sociais, neste caso com as pessoas/comunidade envolventes o que vai de encontro com as ações de VC implementadas que são, maioritariamente, de apoio social.</p>
2	<p>“(…) e os objetivos de facto são objetivos de responsabilidade social, de cidadania empresarial de forma a promover a cidadania ativa e no fundo a ligação entre os colaboradores e uma prática que é socialmente muito relevante que é prática de voluntariado. E, por outro lado, sensibilizar os colaboradores também para estas temáticas sociais, de conhecerem as instituições que trabalham com as comunidades e com as necessidades que a comunidade tem.”</p>	<p>O discurso do entrevistado revela consciência do que é a RSC e a sua importância no meio empresarial na atualidade, incluindo o VC como um “mecanismo de resposta” dentro da RSC. Revela, também, a vontade de apoiar a comunidade e de sensibilizar os seus trabalhadores nesta temática, o que indica, de facto, uma motivação social.</p> <p>Este discurso vai de encontro com as ações implementadas, uma vez que disponibilizam um programa</p>

	<p>“As empresas que se dizem responsáveis e socialmente responsáveis têm que criar ou devem criar, mecanismos de resposta à comunidade e esses mecanismos podem surgir em vários formatos, em parcerias com instituições, em donativos a instituições, iniciativas em que doem bens à comunidade e por aí fora. Outra das valências dos mecanismos de resposta é através do voluntariado corporativo (...)”</p> <p>“(...) é uma forma de ajudar a comunidade e uma determinada instituição com quem nós fazemos, organizamos ou coorganizamos estas atividades, envolver os colaboradores nestas temáticas sociais e promover a sensibilização para temas relacionados com sustentabilidade e nos seus diferentes eixos, social e ambiental e por aí fora (...)”</p> <p>“(...) nasce (há setenta e seis anos) como uma resposta social.”</p>	<p>estruturado de RSC, em que os seus trabalhadores têm direito a quarenta horas anuais para a prática de VC. Ao terem presente esta vontade de “envolver os colaboradores nestas temáticas sociais e promover a sensibilização para temas relacionados com sustentabilidade, realizam ações nos âmbitos do apoio ao sem-abrigo e do meio ambiente. Para além disso e relacionado com esta parte de sensibilização, incluem em algumas ações, formação destinada aos trabalhadores de uma temática ligada com a sustentabilidade e com a ação em questão.</p>
3	<p>“(...) muito antes de se começar a falar em responsabilidade social das empresas ou começar a ter ações sobre o tema, nós na empresa já trabalhávamos estes temas. O senhor comendador sempre teve uma posição e um apoio à comunidade muito diferente dos outros. Ele criou esta empresa em 61 e nessa década costumava levar com ele trabalhadores de férias, construía um bairro de casas para os funcionários, portanto toda a vertente social já estava aqui mais que interligada com a empresa.”</p> <p>“(...) fazemos várias atividades e ações para ajudarmos a população de Campo Maior e ao redor.”</p>	<p>O discurso do entrevistado revela uma preocupação social já muito presente desde a criação da empresa, em que as motivações de apoio para com a comunidade envolvente estão presentes. Esta preocupação com a comunidade envolvente está refletida na ação recorrente que realizam no Hospital de Elvas e nas ações de apoio a idosos moradores na vila e arredores.</p>
4	<p>“(...) o programa é criado (...) com esta característica de ligação às nossas comunidades, de ligação e proximidade às nossas comunidades (...)”</p> <p>“(...) nós, como empresa, sabíamos na altura e continuamos a validar a cada ano, o efeito multiplicador do voluntariado</p>	<p>O discurso do entrevistado revela uma motivação social muito presente de apoio e vontade de retribuir à comunidade. Refere, também, o “efeito multiplicador” que o voluntariado corporativo desperta em todos os envolvidos, ou seja, dos benefícios e impacto positivo que traz</p>

	<p>corporativo e o impacto que tem, não só na nossa empresa, na nossa própria atividade, na nossa missão, até na nossa reputação / na nossa ligação à comunidade, nas nossas relações mais transparentes com a comunidade e mais duradouras (...) E depois, o impacto na comunidade e nas organizações, portanto, na sociedade, que é esta possibilidade de gerar transformação, de reforçar a atividade de muitas entidades e de, em parceria, poder endereçar problemas complexos. (...) faz-nos sentido que enquanto empresa que quer ser responsável e assumir a sua responsabilidade na comunidade, podermos envolver a nossa maior força que são as nossas pessoas.”</p>	<p>para a comunidade, para os voluntários e para a própria empresa. Desta forma, o discurso vai de encontro com as ações praticadas, uma vez que têm implementado um programa estruturado em que o trabalhador pode ativar quatro horas mensais para a prática de VC e disponibilizam, recorrentemente, ações de diversas tipologias e domínios de intervenção.</p>
5	<p>“(…) a ideia é despertar o sentimento de cidadania, de participação ativa das pessoas que fazem parte desta grande comunidade empresarial a favor dos outros, a favor de causas.”</p> <p>“Uma empresa existe para produzir um bem e um serviço e obter lucro com isso para se manter no mercado, mas é aqui que entra a responsabilidade social, é quando as empresas percebem que não estão na sociedade só para fazer isto, mas que podem beneficiar a comunidade de outras formas.”</p>	<p>O discurso do entrevistado revela consciência da necessidade das empresas se posicionarem como socialmente responsáveis, de forma a beneficiar a comunidade onde se inserem.</p> <p>No entanto e sendo uma estrutura paralela ao grupo, revela a falta de uma política de VC implementada de forma a tornar as ações mais recorrentes e sistemáticas. Além disso, revela que os programas são provenientes de pedidos da comunidade, o que indicia a falta de uma atitude proativa de intervenção social estruturada a nível de enquadramento de regulamentação na comunidade onde se inserem (Santos, 2005), ou seja, reflete uma vontade de apoiar a comunidade, ainda que assuma o impacto negativo que a falta da criação de uma política traz.</p>
6	<p>“Nós organizamos as iniciativas no âmbito das nossas políticas, quer de responsabilidade social corporativa quer do programa de bem-estar.”</p> <p>“O queremos fazer no fundo a diferença. Quer dizer, não sei se será a diferença, mas pelo menos, queremos contribuir de</p>	<p>O discurso do entrevistado revela consciência da necessidade das empresas se posicionarem como socialmente responsáveis, de forma a beneficiar a comunidade onde se inserem.</p> <p>No entanto, revela que não deterem “uma política escrita nem uma</p>

	<p>alguma forma para melhorar as condições da sociedade onde estamos inseridos. (...) Há de facto aqui uma preocupação em retribuir à comunidade internamente e externamente (...)"</p> <p>"(...) somos uma empresa que se quer posicionar como uma empresa socialmente responsável e portanto, é óbvio que este tipo de atividades contribuem para isso. Somos uma empresa que, no fundo, de alguma forma, pretende contribuir para a comunidade onde está inserida, pretende contribuir para a comunidade onde as suas pessoas estão inseridas (...)"</p>	<p>estratégia perfeitamente alinhada" e a falta de apoio interna resulta em ações pontuais e isoladas. Além disso, revela que as iniciativas são provenientes de pedidos da comunidade, o que indicia a falta de uma atitude proativa de intervenção social estruturada a nível de enquadramento de regulamentação na comunidade onde se inserem (Santos, 2005), ou seja, o entrevistado reflete a vontade de apoiar a comunidade, mas que a falta de apoio interno e de um programa estruturado afeta negativamente a implementação de VC.</p>
7	<p>"O objetivo principal do programa é promover dentro do grupo, a atitude de ajudar os outros, através do trabalho voluntário. É uma atitude que já existe no grupo desde a sua fundação, está no ADN não só da família como também do grupo económico."</p> <p>"(as ações de voluntariado) São de responsabilidade social empresarial."</p>	<p>O discurso do entrevistado não apresenta motivações sociais externas, mas apenas internas para que os seus trabalhadores se tornem melhores pessoas despertando-lhes uma "atitude de ajudar os outros".</p> <p>No entanto, apresentam um programa estruturado em que realizam apoio a catorze instituições durante todo o ano letivo e outras ações mais pontuais transversais ao grupo, o que demonstra uma preocupação social do grupo.</p>
8	<p>"A ideia em si tem muito a ver com a nossa própria filosofia. O voluntariado é algo que faz parte da nossa própria génese enquanto mutualistas."</p> <p>"No âmbito da responsabilidade social daquilo que nós somos, obrigatoriamente e sendo uma instituição da área social (...) isto é algo que está na nossa génese enquanto instituição, enquanto pessoas. (...) Isto é algo que está dentro da nossa maneira de estar e de ser. Não foi algo como algumas empresas de agora vamos ter porque dá visibilidade e aparecemos na televisão. Não é nada disso, não é isso a nossa preocupação. (...) os gestores querem ver no voluntariado uma compensação do investimento feito. Portanto, querem retorno, querem</p>	<p>O discurso do entrevistado revela uma preocupação social já muito intrínseca na filosofia da entidade de apoiar as comunidades. Rejeita, ainda, qualquer utilização do VC como uma ferramenta de marketing, comunicação e recursos humanos e revela-se contra a instrumentalização do voluntariado.</p> <p>Desta forma, o discurso vai de encontro com as ações praticadas e tratando-se de uma entidade de terceiro setor, que tem como uns dos princípios guias ser "o primado das pessoas e dos objetivos sociais" (art.º 5.º da Lei nº 13/2013, de 8 de maio), ou seja, que luta por questões como a igualdade, coesão social, justiça e responsabilidade social, faz esta ressalva que a vontade de ajudar faz</p>

	<p>visibilidade. Nós não trabalhamos neste contexto.”</p> <p>“Às vezes também tenho colegas que perguntam se arranjo alguma ação para o filho porque é bom para o currículo. Não. Nós não servimos para andar aqui a encher currículos.”</p> <p>“(…) as entidades que fazem do voluntariado ferramentas sejam de recursos humanos internos, seja na ótica de marketing ou como uma ferramenta da responsabilidade social empresarial, é exatamente esta maquiagem que eu estou a falar. Isto para dizer o quê, quando é visto como tal a coisa vai sempre correr mal. (…) também nunca deve ser uma ferramenta de comunicação atenção, é que o voluntariado é uma ferramenta de causas.”</p>	<p>parte da génese e filosofia da entidade. E, por isso, apresenta motivações, exclusivamente, sociais.</p>
9	<p>“Ao longo das décadas de consolidação da empresa, foi sempre clara a vontade de retribuir à sociedade parte dos ganhos obtidos na nossa atividade empresarial e para isso, temos vindo a investir em projetos sociais em áreas que visem a promoção da igualdade de oportunidades.”</p> <p>“Os nossos objetivos para a vertente do voluntariado visam:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar as competências dos colaboradores em atividades que promovam uma maior ligação às comunidades • Estabelecer uma relação com as comunidades em que as empresas do grupo operam • Conhecer as necessidades específicas das comunidades e atuar para a sua satisfação usando os recursos das empresas do grupo • Identificar e desenvolver parcerias com entidades que possam trazer maior relevância às atividades desenvolvidas” 	<p>O discurso do entrevistado revela preocupações sociais com as pessoas/comunidade envolventes de forma a promover a “igualdade de oportunidades.”</p> <p>Desta forma, vai de encontro com as motivações sociais apresentadas, uma vez que disponibilizam regularmente ações, em que os trabalhadores cedem tanto o seu tempo como conhecimento, nos domínios do “ambiente, educação e outras causas sociais promotoras da igualdade de oportunidades”. No entanto, há pouca objetividade na descrição das ações de VC implementadas.</p>

<p>10</p>	<p>“(…) os objetivos é de contribuirmos para a comunidade em geral, para casos de vulnerabilidade social mas que, de alguma forma, possamos contribuir também com aquilo que é a nossa atividade económica.”</p> <p>“E, efetivamente, o motivo é realmente podermos sentir-nos úteis enquanto organização e também, desempenharmos o papel que uma organização tem que desempenhar junto da comunidade. Portanto, não podemos olhar só para dentro, não somos fechados, não temos fronteiras e desta forma, temos que efetivamente ter aqui um papel justo, ativo na parte da sociedade civil.”</p> <p>“São de responsabilidade social empresarial, não por questão de marketing, ponto assente. Até porque normalmente estas colaborações são publicadas, mas mais até internamente. Há algumas ações de solidariedade que vão sendo apontadas, mas não é esse de todo o principal objetivo. O principal objetivo é realmente não fazer marketing, mas ajudar quem mais precisa e contribuir para a sociedade.”</p>	<p>O discurso do entrevistado revela que o grupo se preocupa em se posicionar como socialmente responsável e que realiza VC para conseguir este posicionamento, retribuindo à comunidade envolvente com “aquilo que é a nossa atividade económica”.</p> <p>Desta forma, o discurso vai de encontro com as ações realizadas, uma vez que de mensalmente, doam alimentos e refeições confeccionadas por empresas do grupo. Para além disso, realizam também ações pontuais noutros domínios de intervenção. E, por isso, o grupo apresenta motivações sociais.</p>
<p>11</p>	<p>“(…) nós associamo-nos a estes projetos porque sabemos as necessidades reais que estes projetos enfrentam, em termos de recursos humanos e em termos de mão de obra. (...) o primeiro objetivo é de facto trazer e aumentar o impacto nas organizações sociais, o segundo objetivo é também responder a esta necessidade e a esta vontade que os próprios colaboradores têm de se envolver. (...) nós queremos ser promotores deste tipo de ações em tempo de trabalho e organizamos estas ações em período de trabalho, para que os próprios colaboradores sintam que a firma se preocupa e que tem esta preocupação social mas que também não consegue ter o impacto desejável nas organizações sem o contributo dos próprios (...)”</p>	<p>O discurso do entrevistado revela preocupação social para com a comunidade envolvente e a necessidade de, ao se tratar de uma estrutura paralela, ser “um veículo da responsabilidade social da empresa”.</p> <p>Desta forma, o discurso vai de encontro com as ações realizadas, uma vez que realizam, pontualmente, assessoria profissional através do trabalho pro bono e mais recentemente, acompanhamento a turmas de crianças/jovens e também, outras ações de diferentes domínios de intervenção.</p>

	<p>“Trazem benefícios óbvios porque o objetivo da fundação é ser um veículo da responsabilidade social da empresa (...)”</p>	
12	<p>“Isto é a lógica, a perspectiva da nossa firma, nós temos de ter uma intervenção na comunidade. (...) O objetivo das iniciativas será sempre, na minha perspectiva, em duas dimensões que é a primeira e mais importante é garantir que de facto nós conseguimos ter um impacto e um contributo positivo para determinada causa, determinada iniciativa (...)”</p> <p>“É a nossa lógica, é a nossa visão, é o nosso propósito, são os nossos valores do <i>we care, we make a difference</i> que fazem com que tenhamos esta perspectiva e achamos que temos algo a fazer. Na minha perspectiva, todas as empresas têm algo a fazer, umas podem fazer mais num determinado âmbito e outras noutra, mas a nossa perspectiva é mesmo esta, nós temos algo a fazer, temos uma parte que temos de devolver à comunidade.”</p>	<p>O discurso do entrevistado revela uma preocupação com a temática da RSC e em como as empresas têm a responsabilidade de apoiar as comunidades onde se inserem, estando presente uma grande motivação social na prática de VC. Desta forma, o discurso vai de encontro com as ações praticadas, uma vez que realizam assessoria profissional ao longo de todo o ano com diversas parcerias e oferecendo aos seus trabalhadores 8 horas anuais para a prática de VC com a possibilidade de realizar o apoio a iniciativas particulares.</p>
13	<p>“Acho que acaba por ser muito genuíno e que se prende com a forma da própria política de responsabilidade social da empresa que se calhar desenvolve ações de voluntariado há vinte anos ou mais. Agora é um tema que é também muito debatido, mas que para nós independentemente de ser mais informal, mais caseiro, não tão profissional, mas já o fazíamos genuinamente.”</p>	<p>O discurso do entrevistado revela uma preocupação social já intrínseca na política da responsabilidade social da empresa há vários anos, ou seja, está presente uma motivação social na prática de VC. Desta forma, o discurso vai de encontro com as ações praticadas, uma vez que apresentam um programa estruturado que implementa, todos os anos, entre cinco e dez ações de VC em diversos domínios de intervenção. Para além disso, contam com uma estrutura paralela que se dedica ao apoio interno a trabalhadores com maiores dificuldades e em que os cargos de gestão dessa estrutura, têm uma base voluntária.</p>

Fonte: elaboração própria

1.2 Motivações Laborais

TABELA 7:
Motivações laborais para a prática de voluntariado corporativo

EMPRESA	ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO	ANÁLISE DO DISCURSO
1	<p>“...entre os voluntários, muitas vezes querem fazer ações de voluntariado e não sabem onde, e não sabem como e não sabem quem é que precisa, e precisam de alguém que tenha aqui uma coisa estruturada e que faça os contactos e que já lhes facilite (...)”</p> <p>“Mas as ações de <i>team building</i> solidário são ações de voluntariado em equipa, pode ser equipas centrais ou equipas transversais, para fortalecer o espírito de equipa e fazer com que as pessoas sintam que dão à comunidade.”</p> <p>“(...) ajuda a unir as equipas.”</p> <p>“(...) é o espírito de equipa, a união entre as próprias pessoas porque se lidam entre si fora do ambiente de trabalho numa ação de voluntariado mais facilmente também vão lidar entre si nas ações de trabalho que têm que fazer.”</p>	<p>O discurso do entrevistado revela a utilização de ações de <i>team building</i> como um mecanismo de motivação e retenção de trabalhadores (Cycyota et al., 2016a).</p>
2	<p>“Isto não são <i>team buildings</i>, no final claro que há muita gente que não se conhece e passa a conhecer, muitas pessoas das mesmas equipas que resolvem participar em conjunto e de facto se unem ali numa missão, mas a base das iniciativas não é uma base de recursos humanos, é uma base de responsabilidade social, que são coisas diferentes.”</p> <p>“Nós consideramos também que um colaborador, por exemplo, ficará mais envolvido com a empresa isso calhar em termos de retenção, pode funcionar, como funcionam outras ações de responsabilidade</p>	<p>O discurso do entrevistado revela que as ações de VC não são utilizadas para <i>team building</i> e que não funcionam como uma ferramenta de recursos humanos, no entanto, depois contradiz-se, ao considerar que ações contribuem para a retenção de trabalhadores na empresa.</p>

	social e esta é mais uma que pode contribuir para a retenção de colaboradores e para que o colaborador se sinta mais ligado à empresa.”	
3	<p>“O voluntariado surgiu com a vontade dos colaboradores que estão na nossa empresa e decidimos em 2005 fazer uma surpresa ao comendador nos anos dele e criar.”</p> <p>“Nós sempre pensámos que se nós ajudarmos, se nós fizermos por, havemos de receber um retorno, nem que seja a satisfação das pessoas a trabalhar dentro da nossa casa.”</p> <p>“Os benefícios que traz, como disse, no curto prazo não são visíveis, a longo prazo, prendem-se um pouco com a satisfação das pessoas que trabalham na empresa. Que se sentem mais envolvidas, se sentem mais humanas com o facto de poderem estar presentes e ajudar outros.”</p>	O discurso do entrevistado revela que o voluntariado corporativo é uma ferramenta de recursos humanos, uma vez que contribui para a satisfação e orgulho de pertencer à empresa.
4	<p>“(…) mas também o impacto positivo nas nossas pessoas que nos vão dizendo que se sentem mais motivadas depois de uma ação de voluntariado, ou que desenvolveram competências, ou que isto contribuiu positivamente para o seu bem-estar, ou que alargaram a sua noção de uma determinada realidade social, que isto contribuiu para o seu propósito e que lhes dá orgulho de trabalhar numa empresa que promove isto.”</p> <p>“Considero que contribuem para a motivação, bem-estar, retenção e atração do nosso talento e das nossas pessoas.”</p>	O discurso do entrevistado revela que o voluntariado corporativo é uma ferramenta de recursos humanos, uma vez que contribui para a satisfação e retenção dos trabalhadores.
5	<p>“Um outro aspeto, ao nível da própria política de recursos humanos, é reforçar o sentido de pertença de grupo, a coesão interna.”</p> <p>“(…) reforça o sentido de grupo, de partilha, de coesão interna, de motivação para o trabalho. Pessoas que dão de si aos outros e que ficam gratificadas por isso, tendem a ser trabalhadores mais empenhados, mais felizes, mais comprometidos com a organização.”</p>	O discurso do entrevistado revela que o voluntariado corporativo é uma ferramenta de recursos humanos, uma vez que contribui para a satisfação e retenção dos trabalhadores.
6	Não apresenta	-
7	“É evidente que isto traz imensas vantagens, que é o chamado vestir a camisola, o sentir que pertence a um grupo que tem isto tipo de características e este ADN, e isso tudo é bom para os colaboradores (...)”	O discurso do entrevistado revela que o voluntariado corporativo é uma ferramenta de recursos humanos, uma vez que contribui para a satisfação e retenção dos trabalhadores.

	<p>“Como já falei há bocado, o vestir a camisola, o orgulho do colaborador a trabalhar no grupo. Sabe que hoje em dia a vossa geração escolhe as empresas para querem trabalhar, dá importância a muita coisa que não é só o salário. Nesta área da responsabilidade social e do voluntariado o chamado vestir a camisola deixa as pessoas com um orgulho enorme e eu acho que a empresa tem imenso a ganhar com isso.”</p>	
8	<p>“Nós não praticamos <i>team building</i> ou evitamos praticar, não é a nossa postura, não é a nossa filosofia.”</p> <p>“Quantas vezes tenho aqui discussões em que digo que isto é <i>team building</i>, não vamos fazer isso. Quando percebem que há causas, são os primeiros a dizer que não querem nada de <i>team building</i>. Como disse, pela nossa própria matriz que é uma matriz social, defendemos ao máximo que isto sejam mesmo causas.”</p>	<p>O discurso do entrevistado revela que o voluntariado corporativo não é uma ferramenta de recursos humanos, ao reforçar que ao tratar-se de causas, não praticam ações de <i>team building</i>. Desta forma e estando perante uma entidade de terceiro setor, que tem como uns dos princípios guias ser “o primado das pessoas e dos objetivos sociais” (art.º 5.º da Lei nº 13/2013, de 8 de maio), ou seja, que luta por questões como a igualdade, coesão social, justiça e responsabilidade social, faz esta ressalva de como estas ações são, para a entidade, causas. E, por isso, a entidade não apresenta motivações laborais.</p>
9	<p>“O voluntariado corporativo constitui um poderoso instrumento de coesão social, permitindo aproximar todos os colaboradores em torno de um projeto comum. Ao mesmo tempo que contribui para a melhoria da qualidade de vida da comunidade envolvente, o voluntariado assume uma dimensão de compromisso entre a empresa e os que nela trabalham, alicerce fundamental para uma cultura ética, ao mesmo tempo que se se torna gratificante do ponto de vista individual, motivador na perspetiva coletiva e responsabilizador na dimensão institucional.”</p> <p>“(…) permite ao colaborador desenvolver competências que lhe serão úteis no desempenho da sua atividade como: trabalho em equipa, liderança, resolução de problemas, adaptabilidade, comunicação,</p>	<p>O discurso do entrevistado revela que o voluntariado corporativo é uma ferramenta de recursos humanos, uma vez que se trata de um fator “motivador na perspetiva coletiva” dos trabalhadores. Revela, ainda, que está presente uma instrumentalização do voluntariado para a obtenção de competências por parte dos trabalhadores.</p>

	planeamento, gestão de tempo, empatia e confiança.”	
10	<p>“(…) porque efetivamente o facto de o colaborador poder sentir que também está a contribuir para a comunidade de alguma forma, representando a sua entidade empregadora, não tenho dúvidas que cause aqui um aumento de produtividade indireto no dia-a-dia após participação nestas atividades.”</p> <p>“E embora ainda não estudado internamente, mas poderei também dizer, que poderá ter influência na produtividade por parte dos colaboradores.”</p>	O discurso do entrevistado revela que a prática de VC contribui para a produtividade dos trabalhadores.
11	<p>“Acho que para os colaboradores terem um dia diferente de campo, a trabalharem numa organização com propósito social muito bem definido é sem dúvida uma mais-valia. (...) Para a empresa também, porque cada vez mais os colaboradores no geral procuram empresas cujo propósito social também esteja alinhado com os seus próprios valores, portanto se tivermos duas empresas em que as duas pagam o mesmo, em que as duas dão as mesmas condições aos colaboradores, se uma tiver preocupações sociais e ambientais e a outra não, muito provavelmente o colaborador vai escolher a que tem. (...) hoje em dia os colaboradores e as novas gerações procuram trabalhar em empresas que se preocupam com o ambiente, com o planeta e com as pessoas, por isso nós temos muito esta noção que até agora era um <i>nice to have</i> ter estas oportunidades, a partir de agora é um <i>must have</i>.”</p> <p>“Ter colaboradores felizes, alegres porque participaram, porque se envolveram, se calhar depois a seguir vão fazer uma ação com aquela organização mas com a sua família. Isto para mim são os impactos colaterais das ações de voluntariado e que vão muito para além do impacto económico, o impacto pessoal na pessoa que participa, na família, nas pessoas que lidam consigo (...)”</p>	O discurso do entrevistado revela a implementação de ações de VC como um mecanismo de atração e retenção de trabalhadores (Cycyota et al., 2016a).
12	“(…) do lado da empresa é que as pessoas sintam que contribuíram para algo, que	O discurso do entrevistado revela que ainda que não seja o objetivo principal, a

	<p>deixaram a sua marca. Independentemente de isto ser ou não relacionado com a empresa, nós todos sabemos que o voluntariado tem um impacto muito positivo nas próprias pessoas, aquele sentimento de realização, de contribuir. E é esse género de sentimentos que nós queremos também incentivar nas nossas pessoas. “</p> <p>“(…) se impactar positivamente as nossas pessoas, se fizerem com que elas consigam perspetivar o seu dia a dia de outra forma, consigam valorizar-se mais, sentir que estão a contribuir para algo maior e que isso possa alavancar o sentido de pertença à firma, perfeito e maravilhoso. Sem dúvida que esse seria um aspeto muito positivo, no entanto nós não o fazemos por esse motivo, pelo menos não é o objetivo primordial, não deixa de ser algo que se acontecer ainda melhor, porque nós acreditamos mesmo que o voluntariado pode mudar as pessoas no sentido de se valorizarem mais. Se de facto as pessoas conseguirem se valorizarem mais a elas próprias, eu acredito que possam estar mais motivadas, possam criar mais conexão com a firma e isso é importante para nós, mas é importante no sentido de vestirem mais a camisola, não é? Gostarem mais da sua firma, terem um sentimento de pertença superior, mas quer dizer, não é o objetivo primordial.”</p>	<p>implementação de ações de VC resulta numa motivação nos trabalhadores e orgulho por pertencer à empresa.</p>
13	<p>“Tem muito a ver com a forma de estar da empresa. É a única empresa do setor certificada em responsabilidade social, portanto é uma certificação que já data desde 2006. Não sei se conhece a certificação, mas é muito focada naquelas que são as condições de trabalho, naquilo que são os direitos humanos e a relação da empresa com os seus colaboradores e ao nível da cadeia de valor junto dos fornecedores. Quando uma empresa tem uma preocupação acrescida com os seus recursos humanos, é normal que ao identificarmos uma área que é fundamental no <i>engagement</i> interno, que queira através do voluntariado, potencializar as relações que existem entre as próprias equipas e também entre as lojas. (...) o voluntariado é um tema</p>	<p>O discurso do entrevistado revela que o voluntariado corporativo é uma ferramenta de recursos humanos, uma vez que melhora o relacionamento entre trabalhadores, motiva e potencializa o orgulho de pertencer à empresa.</p>

	<p>que os colaboradores gostam muito e valorizam muito.”</p> <p>“(…) é a questão da motivação. Há pessoas que adoram fazer voluntariado e que são muito ativas e ficam muito motivadas, para além desta oportunidade de elas próprias serem embaixadoras da marca e trabalhar muito aquele orgulho de pertença. Ou seja, os colaboradores encaram o voluntariado como umas das ferramentas também de aproximação ao cliente (...) E é uma oportunidade também das pessoas saírem do seu contexto de trabalho, irem participar numa ação em que contactam com outros colegas e, portanto, é quase uma ação de <i>team building</i> que para mim são coisas distintas e têm finalidades distintas e nós também temos ações de <i>team building</i>, mas o voluntariado também pode permitir tirar benefícios que o próprio <i>team building</i> proporciona, em termos de motivação de equipa, de fugir um bocadinho à sua rotina, de poder ver outras realidades. Para além de que a pessoa que participa e sente-se muito nos dias a seguir uma motivação extrema, a pessoa fica satisfeita com ela própria e acho que isso é muito importante. Acho que aqui o <i>engagement</i> interno é uma das grandes vantagens (...)”</p>	
--	--	--

Fonte: elaboração própria

1.3 Motivações Económicas

TABELA 8:
Motivações económicas para a prática de voluntariado corporativo

EMPRESA	ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO	ANÁLISE DO DISCURSO
1	“Nós não (fazemos marketing de causa social) (...) efetivamente claro que não posso negar que é positivo para o grupo haver comunicação à volta de uma ação de voluntariado, haver comunicação positiva, é positivo para o grupo,	O discurso do entrevistado reconhece, por um lado, que ainda que a comunicação das iniciativas seja algo positivo para o grupo, não o fazem com esse intuito, ou seja, não realizam as

	<p>não vou negar isso. Se é com esse intuito que o grupo faz, não é.”</p> <p>“Sim, sem dúvida que ajuda nos objetivos financeiros até porque também ajuda no conhecimento da própria marca.”</p>	<p>ações de voluntariado como uma forma de marketing de causa social.</p> <p>Por outro lado, reconhece que auxilia nos objetivos económicos (Allen et al., 2011), uma vez que é uma forma de a marca se dar a conhecer.</p> <p>Desta forma, apresenta motivações económicas.</p>
2	<p>“Também tornámos a empresa numa empresa mais responsável e para o nosso <i>stakeholder</i> e as pessoas com quem nós nos envolvemos, o cliente, o colaborador, um investidor, um parceiro olha para a empresa como uma empresa que se preocupa com a sociedade e com os temas sociais, claro que se faz tanta coisa a nível social e se consultar por exemplo o nosso LinkedIn ou o nosso relatório integrado ou a nossa informação de sustentabilidade vê a quantidade de ações que nós fazemos e ali é só um resumo, nem está refletido tudo o que é feito mas é importante também para quem se relaciona com a empresa ter esta ideia.”</p> <p>“(…) o objetivo é um objetivo social, mas isso não quer dizer que não tenha impactos na marca (…). Quando nós divulgamos uma determinada iniciativa (…) naturalmente estamos a dar visibilidade à marca, também numa perspetiva naturalmente de marketing e comercial, mas não é esse o objetivo primário.”</p> <p>“Acho que hoje em dia uma empresa que não seja sustentável e que não promova a sustentabilidade e aqui eu considero que expressão responsabilidade social está um bocadinho em desuso (…) incorpora todas estas iniciativas, que são no fundo iniciativas voluntárias(…) e, não há dúvida que em várias esferas, uma empresa que se queira posicionar economicamente e que queira permanecer no mercado, tem que ter esta visão e tem que promover este tipo de iniciativa, portanto eu acredito totalmente nisso (que as ações de responsabilidade social da empresa auxiliam na consecução dos objetivos económicos).”</p>	<p>O discurso do entrevistado mostra consciencialização da importância de a empresa ser vista como socialmente responsável aos olhos dos <i>stakeholders</i> (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). Desta forma, refere que apesar de não ser o objetivo principal, assume a utilização de marketing de forma a alcançar visibilidade e objetivos económicos (Allen et al., 2011). Acrescenta, ainda, que é necessário implementar estas iniciativas para que a empresa consiga permanecer no mercado.</p>
3	<p>“(…) nós nunca usamos o nosso marketing na vertente social. Isso nunca foi usado pela empresa e inclusive, atualmente, na nossa</p>	<p>O discurso do entrevistado rejeita por completo a utilização do marketing como uma ferramenta de melhoria de reputação e, ainda, que a</p>

	<p>publicidade de marketing é muito raro falar sobre as ações sociais que fazemos.”</p> <p>“(…) os nossos objetivos enquanto empresa não se fomentam no que nós vamos conseguir em termos económicos com as ações sociais, pelo contrário. Elas vão tirar, não vamos conseguir ter nada.”</p>	<p>implementação das ações não traz qualquer benefício económico para a empresa.</p>
4	<p>“(…) na perspetiva externa tem impacto na nossa reputação (...)”</p> <p>“Portanto, eu diria que a questão do marketing social é um risco e acontece certamente, nós se calhar também já tivemos episódios desses no passado, com ou sem intenção, mas que eu acho que a tendência é para uma profissionalização do voluntariado corporativo.”</p> <p>“Eu diria que sim (que auxilia na consecução dos objetivos económicos), porque se nós pensarmos que temos como objetivo de negócio a instalação de energia limpa e o aumento da capacidade de instalação de energia limpa, acho que as atividades de voluntariado na medida em que fazemos parcerias com organizações do setor social, acho que também no fundo estamos a reforçar a nossa própria resposta na comunidade, portanto, diria que que sim. (...) portanto eu aí acho que o voluntariado é um instrumento que pode concorrer positivamente para estes objetivos de negócio.”</p>	<p>O discurso do entrevistado revela que o marketing de causa social possa ter sido utilizado no passado, mas que no presente já não acontece.</p> <p>No entanto, afirma que as ações de RSC contribuem para atingir objetivos económicos e que têm impacto na reputação da organização, ou seja, o discurso do entrevistado reflete motivações económicas.</p>
5	<p>“Porque é que as empresas têm estratégias de responsabilidade social? Cada um tem de responder por si. Há quem o faça pelos melhores ou pelos piores motivos, há quem o faça porque acredita fielmente que deve fazer o bem à sociedade, é uma questão ética, moral, há quem acredite que é bom para o negócio, há quem faça isso porque é moda e todos fazem e há quem misture na sua cabeça uma série de razões que no fundo conduzem a um resultado, que é o que verdadeiramente importa (...)”</p> <p>“Sim (as ações de RSC auxiliam na consecução dos objetivos económicos), na medida que consideremos que as políticas de responsabilidade social constituem uma</p>	<p>O discurso do entrevistado revela que um dos motivos para a implementação de iniciativas de RSC, onde se insere o VC, são as melhorias reputacionais da marca (Cycyota et al., 2016a) e consequentemente, o alcance dos objetivos económicos. Sendo que, segundo o discurso do entrevistado, o fim justifica os meios, ou seja, a razão pela qual as empresas implementam estratégias de RSC, seja esta de cariz filantrópico ou mesmo uma motivação económica, justifica o impacto positivo que estas estratégias causam.</p>

	<p>melhoria reputacional do grupo que as abraça e esse pode ser um motivo também a par de outros para desenvolver políticas de responsabilidade social que é a reputação / é um ativo imaterial, quer dizer, é difícil de medir, não há um termómetro para medir o nível de reputação, mas há uma perceção clara da parte das empresas que é olharem para fora e perceberem se a sua reputação é boa ou má (...) está a ver aqui a relação de causa e efeito, eu que acho que é bom fazer o bem se vejo uma empresa que é a minha fornecedora, por exemplo, a fazer o mesmo, se calhar isso aos meus olhos melhora a reputação da empresa e ao melhorar a reputação, eu serei um cliente mais fácil de fidelizar.”</p>	
6	<p>“(…) depois também existe aqui uma componente a nível reputacional que para nós é relevante e hoje em dia, todas as questões relacionadas com estas políticas de ESG, são extremamente relevantes para as empresas e os nossos próprios investidores, os nossos clientes, já nos começam a pedir evidências deste tipo de iniciativa.”</p> <p>“Se por um lado, estamos a contribuir a apoiar uma causa social e a demonstrar também que nos preocupamos, é óbvio que isto também de alguma forma nos traz visibilidade.”</p> <p>“(…) cada vez mais os nossos clientes e investidores de nos exigirem, de nos pedirem este tipo de política, de evidências, etc. E isso pode ajudar-nos a conseguir mais ou um melhor negócio consoante aquilo que nós tenhamos para apresentar. Portanto, eu diria que claramente tem aqui uma vantagem comercial para a organização. Já não se trata só de consciência social, é mesmo uma questão comercial, de negócio (...)”</p>	<p>O discurso do entrevistado revela que um dos motivos para a implementação de iniciativas de RSC, onde se insere o VC, são as melhorias reputacionais da marca (Cycyota et al., 2016a) e consequentemente, o alcance dos objetivos económicos. O entrevistado tem, também, a consciência da importância deste tipo de políticas aos olhos dos <i>stakeholders</i> (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). Desta forma, apresenta motivações económicas.</p>
7	<p>“(…) depois também se reflete nos resultados e nos proveitos que a própria empresa pode retirar disso. Não é esse o interesse da empresa, a empresa quer que as pessoas se sintam bem, que sintam que trabalhar no grupo vai para além da parte remuneratória desse facto e, portanto, o vestir a camisola e vestir os</p>	<p>O discurso do entrevistado rejeita por completo qualquer motivação económica e de marketing. Desta forma e tratando-se de um grupo acionista que quando foi fundado há cento e cinquenta anos já tinha esta preocupação de ser socialmente responsável muito presente, tem esta</p>

	<p>princípios que regem o propósito do grupo, vai muito para além dos resultados.”</p> <p>“O marketing...acredito que haja empresas que façam isso para aparecer. Não estou a dizer que as coisas não devam ser divulgadas, mas eu trabalho num grupo que sempre foi muito discreto nas suas ações, às vezes é discutível se a gente deveria divulgar mais aquilo que fazemos, mas eu diria que nosso caso é pura responsabilidade social.”</p>	<p>vontade de promover nas empresas do grupo “a atitude de ajudar os outros, através do trabalho voluntário”.</p>
8	<p>“É um facto que infelizmente há muitas entidades na área empresarial que fazem do voluntariado marketing de causas/social e não o devem fazer, isto é mesmo uma sugestão de amigo. Estão a pôr em questão tudo, porque um <i>spot</i> de televisão pode aparecer e sair depois.”</p>	<p>O discurso do entrevistado rejeita por completo qualquer motivação económica e de marketing.</p> <p>Desta forma e estando perante uma entidade de terceiro setor, que tem como uns dos princípios guias ser “o primado das pessoas e dos objetivos sociais” (art.º 5.º da Lei nº 13/2013, de 8 de maio), ou seja, que luta por questões como a igualdade, coesão social, justiça e responsabilidade social, faz esta ressalva de como estas ações são, para a entidade, causas. E, por isso, a entidade não apresenta motivações económicas.</p>
9	<p>“Reforça o seu posicionamento enquanto um grupo económico altamente comprometido em criar valor social (...)”</p> <p>“A sua intervenção visa puramente a criação de valor social e não o desenvolvimento de campanhas de marketing. No entanto, mesmo sem este objetivo, é inequívoco que estas iniciativas consolidam o posicionamento do grupo e o seu propósito junto da comunidade, funcionando indiretamente como campanhas de marketing.”</p> <p>“Acreditamos que o desenvolvimento económico é tanto mais consistente quando, em paralelo, exista maior equidade e maior coesão Social. Garantir que as nossas comunidades vivem de forma mais saudável, por mais tempo, com melhores oportunidades e com maior qualidade de vida é a alavanca para o crescimento económico e consequentemente para o atingimento dos nossos objetivos. “</p>	<p>O discurso do entrevistado revela o reconhecimento que o marketing de causa social é uma ferramenta de posicionamento do grupo, ainda que não o façam diretamente. Revela também alguma preocupação na imagem e reputação que é passado para a comunidade enquanto grupo que cria valor social e que efetivamente, a RSC contribui para os objetivos económicos. Desta forma, apresenta motivações económicas.</p>

10	<p>“Para além disso, as parcerias são efetivamente essenciais nos dias que correm e, portanto, também permite que a sociedade veja o grupo como uma organização, que tem preocupações e não é apenas de negócio, mas tem também preocupações com a sociedade em geral e com a comunidade.”</p> <p>“(…) não se vê estas ações de responsabilidade social como um meio para atingir objetivos económicos, mas sim como uma parte de um dos pilares da sustentabilidade, que é o pilar social, das pessoas. Portanto, não é um meio para atingir fins.”</p>	<p>O discurso do entrevistado mostra consciencialização sobre a importância de a empresa ser vista como socialmente responsável aos olhos dos <i>stakeholders</i> (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). No entanto, rejeita por completo a RSC como uma ferramenta de alcance de objetivos económicos.</p>
11	<p>“Claro que se calhar há empresas que vão um bocadinho atrás deste <i>greenwash</i> e tentam fazer mais ações e promover mais iniciativas como um veículo reputacional da própria marca se calhar. Eu não duvido que isso aconteça, não posso falar pelas outras empresas, no nosso caso de facto este projeto já é muito antigo, já existe há muitos anos e é uma preocupação que está realmente presente no ADN da firma (...) Por isso, acho que sim que pode ser uma questão de marketing em algumas situações mas ainda assim, mesmo nessas situações em que possa haver esse <i>bocadinho</i> de motivação errada, eu acredito que o fim último é sempre positivo, mesmo que seja com uma motivação um <i>bocadinho</i> enviesada. (...) mesmo que no início a motivação possa não ser 100% pura, depois com o tempo é impossível manter um projeto com uma motivação errada (...)”</p>	<p>O discurso do entrevistado revela alguma contradição no que toca a utilização do marketing de causa social como uma ferramenta de posicionamento. Primeiramente reconhece que é uma ferramenta útil ainda que no caso da organização não seja utilizada. Depois, admite que em algumas situações possa ser utilizada e que a sua utilização se justifica de forma a atingir fins positivos para as organizações apoiadas.</p>
12	<p>“(…) não vejo isto como marketing social. É algo que eu não atinjo. Acho que nenhuma ação de solidariedade social, nenhuma ação de voluntariado deve ser com perspectiva do tema do marketing, ou seja, que imagem vou conseguir passar se me envolver em determinada iniciativa. Embora eu saiba que isto acontece recorrentemente, o que eu estou a dizer é que não é esse de todo o foco. O quer que venha daqui / se vier alguma coisa melhor, se não vier nada é igual, porque nós íamos fazê-lo absolutamente na mesma.”</p> <p>“Claro que hoje em dia, os nossos clientes e até no ponto de vista dos fornecedores, têm</p>	<p>O discurso do entrevistado revela consciencialização sobre a importância de a empresa ser vista como socialmente responsável aos olhos dos <i>stakeholders</i> (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). No entanto, rejeita por completo a RSC como uma ferramenta de marketing e de alcance de objetivos económicos.</p>

	<p>interesse em perceber se temos estas preocupações e nós muitas vezes temos de as reportar, quando nos envolvemos com a entidade A, B, C ou D, muitas vezes eles querem saber que programas é que temos, diversidade, voluntariado e nós assim o reportamos e se calhar, muitas vezes, essas razões pesam na decisão de eles se associarem ou não a nós. Sob esse ponto de vista, creio que poderá ter algum impacto, não é? Se calhar nós somos preferidos, entre aspas, em relação a terceiros porque temos outro tipo de preocupações, vindo por esta perspectiva se calhar sim. Do ponto de vista direto de utilizar o que quer que seja neste âmbito para angariação direta de clientes, não.”</p>	
13	<p>“(…) o voluntariado é uma boa ferramenta para a construção da marca nas comunidades.”</p> <p>“(…) acho que hoje em dia também já demos muitos saltos qualitativos. Há uns anos tudo era marketing social, portanto muitas das campanhas que responsabilidade social, a compra de tempo em horário nobre na televisão / portanto isto tem muito a ver com o propósito. Independentemente, na minha opinião, a empresa tem uma estratégia clara e sempre se diferenciou naquilo que procura dentro da sua política de responsabilidade social e acho que é muito claro para as pessoas, de como sempre nos afastamos de determinadas formas de gerir estas questões. Agora, eu acho que mesmo sendo marketing social, se tiver um impacto real nas organizações e na comunidade, eu não vejo como negativo, embora não sejam essas a postura e a política da empresa. Eu admito que mesmo o marketing social pode ser vantajoso para a comunidade, depende de como está tudo estruturado.”</p> <p>“(…) quando vai às compras, quando tem de escolher onde ir, há vários motivos que a vão fazer optar por nós, pode ser o preço, pode ser a experiência ou pode ser tudo aquilo que ela envolve e isto de uma forma muito simplista. E, o voluntariado é uma componente importante para a construção da marca na comunidade, mais uma ação e não a única, mas mais uma ação que permite construir relações de parceria</p>	<p>O discurso do entrevistado revela consciencialização sobre a importância de a empresa ser vista como socialmente responsável aos olhos dos <i>stakeholders</i> (Comissão das Comunidades Europeias, 2001) para a construção da marca na comunidade.</p> <p>O entrevistado, também, não se posiciona objetivamente na utilização ou não de marketing de causa social ainda que considere uma tipologia de marketing vantajosa para as comunidades.</p>

	na comunidade e criar resultados que são positivos tanto para a empresa como para a própria comunidade. Por isso, eu acho que sim, que traz sempre benefícios para além da parte do envolvimento interno. “	
--	---	--

Fonte: elaboração própria

2. Limitações à prática de voluntariado corporativo

2.1 Desvantagens para a organização

TABELA 9:
Desvantagens para a organização

EMPRESA	ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO	ANÁLISE DO DISCURSO
1	“Sinceramente eu acho que não. Eu acho que um gestor que não esteja aberto ao voluntariado, pode achar está a roubar tempo às suas pessoas, mas depois se ele for ver que a pessoa trabalha com mais empenho porque está mais motivada, se calhar o caso muda de figura, não é? (...) mesmo quem faz algum voluntariado dentro do horário de trabalho, depois acaba por dar o litro noutras horas para conseguir compensar o trabalho. (...) Portanto, desvantagens eu acho que não.”	O entrevistado não acredita que existam desvantagens na prática de VC. No entanto, refere que utilização de tempo laboral em voluntariado, poderá ser visto aos olhos dos gestores como um “roubo de tempo”.
2	“Quer dizer pode haver uma ligeira quebra de produtividade / quer dizer isto é uma coisa muito objetiva, não é? Os voluntários que estão a participar no voluntariado, naquele período não estão a trabalhar, portanto, isto é um dado objetivo. Mas nós consideramos que os ganhos são muito superiores (...)”	O entrevistado considera que a única desvantagem é o facto de a utilização de tempo laboral em voluntariado causa, inevitavelmente, quebras na produtividade dos trabalhadores.

3	<p>“Desvantagens não. É assim, é obvio que quando dizemos a um colaborador que pode fazer voluntariado no horário de trabalho, a empresa é que vai ter uma pessoa alocada a uma função que todas as semanas, por exemplo, retira um dia para o voluntariado, o que significa que nas suas horas todas de trabalho, não vai fazer as quarenta horas, vai só fazer trinta e duas horas e isso o impacto é sempre na empresa, mas este é nosso objetivo, não é? É que as pessoas se ajudem uns aos outros.”</p>	<p>O entrevistado considera que a única desvantagem é o facto de a utilização de tempo laboral em voluntariado retirar, inevitavelmente, horas de trabalho para a empresa.</p>
4	<p>Eu acho que não (há desvantagens). Acho que tem riscos associados como qualquer projeto em geral e ainda mais, projetos de relação com as comunidades e que envolvem tantas pessoas, tantas partes interessadas. Agora desvantagens acho que não. Têm riscos associados, tem o risco de ser uma espécie de <i>socialwashing</i>, de as empresas quererem parecer que fazem coisas muito interessantes, mas querem fazer é coisas pontuais para aparecer ou para serem fotografadas e depois as atividades têm pouco impacto. Tem o risco de se instrumentalizar o voluntariado para objetivos internos, esquecendo completamente a comunidade e as necessidades da comunidade. Tem riscos reputacionais, como qualquer outra coisa, se uma atividade corre mal e uma relação com uma entidade corre mal, isso naturalmente afeta a nossa reputação. Portanto, é um risco corremos. Agora eu não acho que sejam desvantagens.”</p>	<p>O entrevistado não identifica desvantagens. No entanto, aponta alguns riscos associados à prática de VC como de poder ser entendido como <i>socialwashing</i>, do voluntariado poder ser instrumentalizado internamente a ainda, riscos reputacionais.</p>
5	<p>“Se for mal-enquadrado, pode trazer desvantagens. Se é o próprio grupo a estimular que as pessoas façam voluntariado, se de repente elas percebem que aquilo que se propunham a fazer não corresponde às expectativas, que foram mal acolhidas, que a empresa não cumpriu com aquilo que lhes prometeu, é evidente que isto pode ter efeitos negativos.”</p>	<p>O entrevistado considera como desvantagem a não correspondência de expectativas dos voluntários às ações que se propuseram.</p>
6	<p>“Honestamente não consigo ver, se existem desvantagens eu não as consigo ver. Acho que até pelo contrário (...) e portanto, desvantagens eventualmente aquilo que falamos há pouco, os chefes dessas pessoas talvez consigam ver alguma desvantagem, o facto de não estarem</p>	<p>O entrevistado não acredita que existam desvantagens na prática de VC. No entanto, refere que a utilização de tempo laboral em voluntariado poderá ser visto aos olhos dos gestores como algo de negativo.</p>

	focadas em recuperar e em trazer resultados no momento que estão a colaborar nesse tipo de iniciativas, só se for essa única desvantagem e ainda assim, seria apenas aos olhos das chefias dessas pessoas. Portanto, eu não consigo ver.”	Esta falta de apoio interno, poderá estar a ser um entrave para a implementação de um programa estruturado, com ações recorrentes.
7	“Não, desvantagens não. Acho que só traz vantagens mesmo.”	O entrevistado não identifica desvantagens.
8	“Desvantagens não traz, pelo contrário. (...) E é assim, se houvesse desvantagens já tínhamos acabado.”	O entrevistado não identifica desvantagens.
9	“(…) será sempre fundamental desenvolver as diligências necessárias prévias para assegurar que não há uma associação a causas ou organizações que possam ter repercussões negativas na imagem do Grupo.”	O entrevistado considera como desvantagem a possível associação a entidades beneficiárias que possam trazer consequências negativas na imagem do grupo.
10	“Portanto, a única desvantagem ou a desvantagem principal que aqui me ocorre, é, efetivamente, quando as entidades beneficiárias apresentam objetivos e destinatários e depois na verdade, não são os reais. Internamente, fazemos sempre esse trabalho quando somos contactados, de maneira a não estarmos associados a situações semelhantes, porque não seria bom apoiarmos algo que na verdade não era justo.”	O entrevistado considera como desvantagem a não correspondência de objetivos e destinatários por parte das entidades beneficiárias.
11	“Isto é uma moeda de dois lados, não é? Porque por um lado, é como eu dizia no início, nós promovemos este tipo de atividades na maioria em tempo de trabalho, em horário laboral, portanto é um investimento da firma para que as pessoas possam ir e participar. Claro que se é uma fase muito complicada de trabalho, com muitos prazos para clientes e de repente uma equipa inteira vai participar numa ação destas, isto pode ter um impacto negativo.”	O entrevistado considera que a única desvantagem é o facto de a utilização de tempo laboral em voluntariado retira, inevitavelmente, horas de trabalho para a empresa podendo, em períodos de grande trabalho, trazer consequências negativas na produtividade e posterior conclusão do trabalho na data estipulada.
12	“Eu creio que isto não tem desvantagem nenhuma se e vou pôr aqui o se porque acho importante, existir uma política de responsabilidade social e existir uma perspetiva quase como generalizada da relevância que isto tem. Isto é uma coisa que me preocupa sempre, para que isto aconteça e que aconteça bem, é preciso que todos estejamos alinhados quanto à importância que isto tem, não é?”	O entrevistado não considera que existam desvantagens se as organizações implementarem uma política de responsabilidade social em que haja uma consciencialização para a importância de realização destas práticas de todos que integram a organização. Desta forma, reconhece a falta de uma política de RSC implementada, pode ser desvantajoso para qualquer organização.

13	<p>“Eu acho que a única desvantagem é se uma empresa não tiver uma estratégia de voluntariado. O mercado mudou muito, a própria forma de olhar a sustentabilidade tem vindo a mudar muito e os próprios compromissos das empresas. Se uma empresa desenvolver ações avulso sem uma estratégia, sem indicadores, talvez possa haver a desvantagem do desfoco do propósito da ação de voluntariado. (...) Agora, eu acho também que temos de começar e é normal que quando as empresas começam se calhar não começam com um programa elaborado, porque se calhar testam no mercado e na prática se a coisa vai funcionar e também, aferir os próprios interesses dos colaboradores.”</p>	<p>O entrevistado não considera que existam desvantagens se a empresa tiver uma estratégia de voluntariado implementada de forma a não ocorrer uma dispersão do propósito de cada ação.</p> <p>Desta forma, reconhece que o desenvolvimento de ações pontuais sem uma estratégia planeada, pode ser desvantajoso para qualquer empresa.</p>
----	--	---

Fonte: elaboração própria

2.2 Dificuldades para a implementação de voluntariado corporativo

TABELA 10:
Dificuldades para a implementação de voluntariado corporativo

EMPRESA	ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO	ANÁLISE DO DISCURSO
1	<p>“(…) o confinamento foi um deles, não só por as pessoas estarem fechadas em casa e não saírem e não irem à rua fazer algumas coisas, mas como também o teletrabalho trouxe muito mais, não sei se trouxe muito mais ritmo de trabalho, mas trouxe ritmos diferentes e mesmo para o voluntariado digital, o voluntariado remoto, também não facilitou. (...) estamos a lançar um plano de desconfinamento, portanto, a voltar ao voluntariado presencial, mas está difícil de arrancar, está difícil as pessoas ainda estão com receio (...) Depois, o ritmo de trabalho efetivamente às vezes não facilita, por isso quando é uma ação de <i>team building</i> de equipa ou quando o próprio gestor também faz voluntariado e também incentiva a equipa a fazer voluntariado aí é mais fácil. (...) algumas</p>	<p>O entrevistado revela que a pandemia trouxe diversas dificuldades à prática do VC como, por exemplo, o confinamento ter limitado as pessoas a estar fisicamente presentes nos espaços e a adoção do teletrabalho. Acrescenta, também que apesar de estarem numa fase de desconfinamento, o receio das pessoas se juntarem e participarem ainda está presente.</p> <p>Revela, também, como dificuldades a falta de tempo dos trabalhadores, o que se apresenta como um dos maiores obstáculos a nível nacional (Santos, 2005), o facto de instituições ainda não estarem a receber voluntários, a comunicação das ações com os</p>

	<p>instituições que ainda não estão a receber pessoas. Outra dificuldade é a comunicação, porque antigamente faziam-se jornais ou víamo-nos pelos corredores ou tínhamos comunicações mais físicas, hoje em dia as comunicações são todas digitais e há uma sobrecarga de comunicação e então nós colocamos as notícias das ações.”</p> <p>“(…) temos dificuldade que às vezes não se sabe como agradar a todos, nunca é fácil agradar a todos.”</p>	<p>trabalhadores e também, a dificuldade de conseguir agradar a todos os trabalhadores.</p>
2	<p>“(…) há dificuldade com a dispensa de trabalhadores, com a disponibilidade de tempo dos colaboradores também e nós sentimos, por exemplo, algumas dificuldades nas deslocações (...) como nós temos uma grande dispersividade de unidades (...)”</p>	<p>As dificuldades mencionadas pelo entrevistado recaem na falta de tempo dos trabalhadores, o que se apresenta como um dos maiores obstáculos a nível nacional (Santos, 2005), na dispensa dos trabalhadores por parte da empresa e ainda, nas deslocações aos locais onde se desenvolvem as ações.</p>
3	<p>“(…) a dificuldade é condições monetárias. Se não existir alguém a financiar e a dar esse apoio financeiro, o voluntariado acaba por nem sempre ser eficaz.”</p>	<p>O entrevistado identifica como única dificuldade a falta de financiamento para a realização das ações.</p>
4	<p>“Eu acho que o voluntariado corporativo, como o voluntariado em geral, tem sempre desafios associados, não é? Desafios da gestão de expectativas, desafios de seleção de perfis, desafios de definição de objetivos e, portanto, às vezes há desafios até nas próprias parcerias. (...) recentemente neste inquérito que lançámos perguntámos às pessoas quais eram as barreiras para não fazerem mais voluntariado ou para não fazerem voluntariado, e as pessoas disseram-nos algumas coisas interessantes. Disseram falta de tempo, falaram no desconhecimento por vezes de algumas atividades e por isso não se participa mais e também, por vezes, o apoio das chefias. (...) Do lado das parcerias, diria que por vezes há dificuldades em sintonia de objetivos ou de gestão de expectativas, mas que são próprias do voluntariado, não é só do voluntariado corporativo. (...) com a pandemia as pessoas estão também mais cansadas e com muitas solicitações e, portanto, houve aqui uma ligeira quebra na adesão ao voluntariado / e o perfil do</p>	<p>O entrevistado não identifica dificuldades de uma forma objetiva. Menciona a existência de desafios inerentes a todo o processo do voluntariado e o facto da pandemia ter prejudicado a adesão dos trabalhadores às iniciativas. Revela, ainda, as barreiras apontadas pelos trabalhadores face à participação em ações de VC, sendo referido a falta de tempo, o que se apresenta como um dos maiores obstáculos a nível nacional (Santos, 2005), o desconhecimento das ações e ainda, a falta de apoio das chefias. Identifica também a dificuldade de gestão de expectativas do lado das parcerias, como por exemplo, no pedido por parte das organizações de priorizar uma atividade ao invés de outra e a empresa rejeitar (Allen, 2003).</p>

	voluntário desta empresa é um voluntário que prefere o voluntariado presencial (...)"	
5	"Claramente existem dificuldades que passam pela capacidade de mobilizar as pessoas, de despertar nelas a vontade para ajudar (...) de dentro das empresas criar condições para que as pessoas não sejam prejudicadas pelo envolvimento em ações de voluntariado. E, sobretudo, ter uma capacidade organizativa superior, que sinta que as pessoas estão devidamente enquadradas, que saiba para onde vão, que tenha a adequada preparação (...)"	O entrevistado revela que as dificuldades recaem na angariação de voluntários, na criação das condições necessárias dentro da organização para que os voluntários possam participar nas ações sem serem prejudicados e, ainda, na organização das ações e respetiva preparação dos voluntários. Desta forma, esta dificuldade resulta da falta de um programa de voluntariado estruturado.
6	"Sim, existem dificuldades. (...) este nosso negócio é muito intenso, exigente, muito <i>time consuming</i> , e nós trabalhamos muito para atingir resultados. Sendo uma empresa de recuperação de crédito, se nós não recuperamos, nós não atingimos os nossos resultados e, portanto, há uma pressão das próprias chefias nesse sentido e todo o tempo que as pessoas têm, é importante para as chefias que seja dedicado a fazer aquilo para que lhes pagam que é fazer a recuperação. E, portanto, tempo que não é investido ou que não é despendido a recuperar não é propriamente bem visto e, portanto, pode haver de alguma forma não diretamente, mas se calhar indiretamente, passada essa mensagem que se calhar não é boa ideia ir."	O entrevistado revela que a principal dificuldade recai na falta de tempo dos trabalhadores dado o tipo de trabalho que praticam, e a própria pressão das chefias para utilizarem a totalidade do tempo no desempenho das suas funções laborais.
7	"Algumas dificuldades. (...) Às vezes, há alguma dificuldade talvez na conciliação dos horários. Às vezes a própria instituição ter as condições para os voluntários poderem exercer a atividade (...) Por isso não há muitas, mas quando existe são coisas normais e fáceis de alcançar."	O entrevistado identifica como dificuldades a conciliação de horários entre as ações e a disponibilidade dos voluntários e também, a possível falta de condições por parte da instituição para receber os voluntários. Desta forma, vai de encontro com as dificuldades sentidas a nível nacional de falta de tempo e de falta de organização das instituições beneficiárias (Santos, 2005).
8	"Há sempre uns imprevistos. Quem está habituado e eu já organizei muitos eventos ao longo da minha vida, por muitos guiões que faça, por muita preparação que tenha, por muita vistoria, por muitas noites sem dormir, há sempre um imprevisto que não pensámos ou que é uma variável que acontece no momento."	O entrevistado não identifica objetivamente qualquer dificuldade. Apenas menciona a possibilidade de haver imprevistos aquando da organização de eventos.

	Eu costumo dizer, um evento sem uma ocorrência, não é um evento.”	
9	“As principais dificuldades prendem-se essencialmente com a coordenação logística das atividades, de modo a garantir as condições necessárias para que os voluntários usufruam de uma experiência gratificante ao mesmo tempo que maximizam o impacto da sua intervenção. Mais recentemente deparamo-nos também com constrangimentos causados pelo RGPD que nos criam dificuldades em promover uma ágil inscrição das atividades, comunicação com os participantes e caracterização dos mesmos (perfil demográfico da ação).”	O entrevistado apresenta como dificuldades a parte logística das atividades de forma que os voluntários tenham as condições necessárias e, também, os constrangimentos que o RGPD causa em diversas fases como a inscrição de voluntários.
10	“Uma dificuldade que posso apontar, se será dificuldade, tem a ver com a questão de, por vezes, nós obtermos várias inscrições e o facto de ser uma ação por mês, podemos ter dificuldade em enquadrar todos os que se voluntariam.”	O entrevistado identifica como dificuldade a falta de vagas para colocar todos os voluntários disponíveis, uma vez que a ação é mensal.
11	“Nós conseguimos sempre organizar uma ação de voluntariado, é um trabalho muito exigente porque implica a articulação total com a organização parceira e a articulação interna com os colaboradores da firma, mas é sempre possível organizar. Dá trabalho, é preciso definir bem o dia e planear muito bem, eu costumo dizer que o sucesso de uma ação é 90% do planeamento (...)”	O entrevistado não identifica dificuldades. No entanto, reforça a importância do correto planeamento das ações para que estas corram conforme o esperado.
12	“Vejo aquilo da pandemia, que faltavam equipamentos para que o voluntariado acontecesse, mas de resto eu creio que não porque nós como as entidades com quem trabalhamos, tentamos no fundo encontrar aqui soluções para que as coisas aconteçam de forma efetiva. Muitas vezes aquilo que pode causar mais entropia é a disponibilidade do próprio voluntário face a quem está a ser ajudado, mas isso é algo que se vai equilibrando e se vai ajustando, de resto eu creio que não. “	O entrevistado apresenta como dificuldades para a prática de VC a falta de equipamentos para as ações de explicações nos tempos de pandemia e também, a gestão da disponibilidade dos voluntários, recaindo no que se apresenta como um dos maiores obstáculos a nível nacional, a falta de tempo (Santos, 2005)
13	“Acho que a maior dificuldade é conseguir agradar todos os colaboradores, porque sendo uma empresa de grande dimensão, cada pessoa tem as suas expectativas e há pessoas que gostam muito de ir para o terreno e de poder estar junto a crianças com dificuldades, pessoas doentes, etc. e há pessoas que se preferem	O entrevistado apresenta como dificuldades à prática de VC a gestão de expectativas dos voluntários, a definição de horários para as ações dada a grande diferença de horários dos trabalhadores e a complexidade de estabelecer parcerias em certas regiões

	<p>afastar e ajudar animais, ajudar mais a saúde do que a doença e nós aí temos alguma dificuldade porque naturalmente que gostaríamos de agradar a todos. Depois a outra dificuldade prende-se com o próprio horário. Por mais que nós tentemos organizar ações em horários diferenciados, (...) tenho sempre um conjunto considerável de pessoas que se vai manifestar a desfavor do horário. Outra questão que também pode ser interessante e dada a nossa dispersão é que há regiões com mais dificuldades de encontrarem parceiros, embora diz-me a experiência que ajuda muito o espírito e a própria valorização que aquela determinada loja tem com a comunidade, mas é algo que também influencia. Posso também falar de outra e sendo uma empresa grande, que é o facto de conseguirmos sensibilizar de uma forma genérica os colaboradores para a participação no voluntariado. Diz-nos também a experiência, que quem gosta muito está comprado, digamos assim, e há muitas pessoas cétricas e que não gostam. Não é a maior dificuldade e não quero equiparar às restantes, porque as outras prendem-se com uma questão logística e organizacional que pode afetar o número e a qualidade das ações, esta é uma questão nossa interna que tentamos colmatar com campanhas de divulgação (...)"</p>	<p>do país. Menciona, também, a dificuldade de sensibilizar alguns trabalhadores mais reticentes e mobilizá-los para a prática de VC.</p>
--	---	---

Fonte: elaboração própria

Anexos

Anexo I- Declaração de Consentimento Informado



Declaração de Consentimento Informado

Esta entrevista surge no âmbito da Dissertação de Mestrado para a obtenção do grau de mestre em Gestão na Católica Porto Business School. As respostas são confidenciais e manteremos o seu anonimato. A informação obtida só poderá ser usada para efeitos académicos. Assim, solicitamos a sua autorização para gravar a entrevista. Se assim o entender, enviar-lhe-emos o texto após a transcrição.

Declaro que autorizo que a entrevista seja gravada e que a informação, assim recolhida, seja utilizada para fins exclusivamente académicos.

(Assinatura)

Data: 2021 / /

