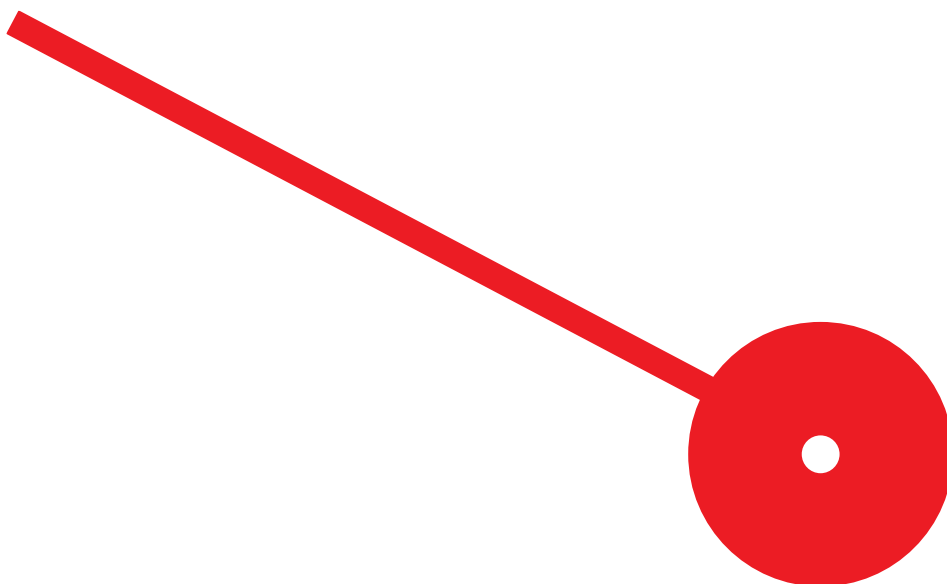




Responsabilidade Social e Voluntariado Corporativo: Um estudo Exploratório

Catarina Costa Santos

10/2025



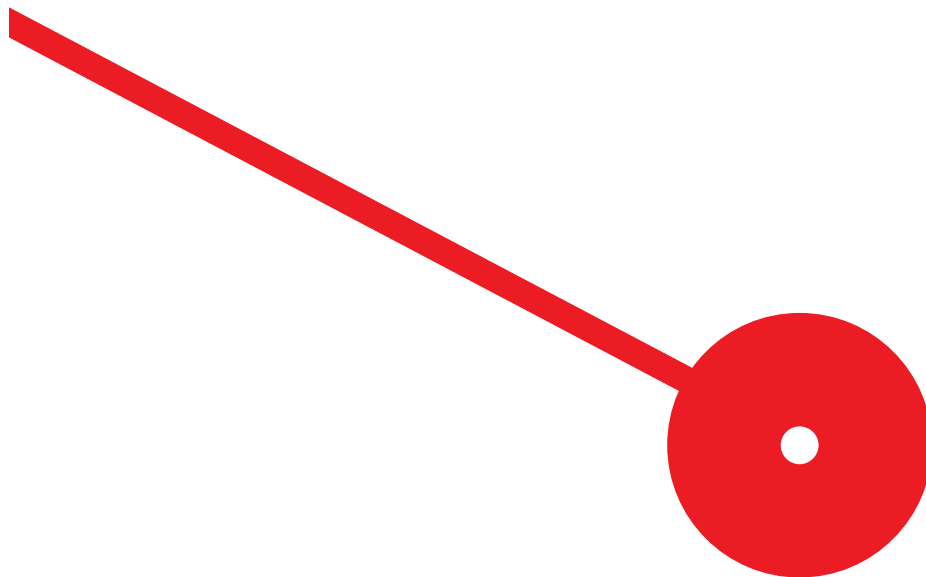


Responsabilidade Social e Voluntariado Corporativo: Um estudo Exploratório

Catarina Costa Santos

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação da Professora Doutora Susana Bernardino.

Catarina Costa Santos. Responsabilidade Social e Voluntariado Corporativo: Um estudo à predisposição das organizações.
10/2025



“Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades,
Muda-se o ser, muda-se a confiança;
Todo o mundo é composto de mudança,
Tomando sempre novas qualidades.”

Luís Vaz de Camões

Dedicatória

À minha família, obrigada por todo o apoio e carinho que fizeram com que fosse possível chegar até aqui.

Ao meu namorado, por toda a paciência, suporte, apoio e palavras de encorajamento que tornaram este sonho uma realidade.

Agradecimentos

A realização e defesa desta dissertação marca o fim de mais uma etapa no meu percurso académico e conseqüentemente no meu percurso profissional e pessoal.

Deste modo, gostaria de agradecer todo o apoio recebido pela instituição académica (ISCAP) assim como, a todos os colegas e professores que fizeram parte deste caminho.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora Professora Doutora Susana Bernardino por todo o apoio, suporte e dedicação que demonstrou, que se tornaram cruciais para o desenvolvimento e finalização desta dissertação.

Aos meus familiares, por toda a compreensão, incentivo e dedicação, principalmente nos momentos mais difíceis.

Ao meu namorado, por toda a paciência, companheirismo e motivação que tornaram esta jornada mais leve e simples.

Por fim, agradeço por todos os momentos que passamos ao longo destes anos para que este sonho e objetivo se tornasse uma realidade. Um sincero obrigado.

Resumo:

Nos últimos anos, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem acolhido um interesse crescente quer no âmbito organizacional como académico. Uma das formas de prossecução da estratégia de responsabilidade social por parte das organizações é o desenvolvimento dos programas de voluntariado corporativo. Apesar do desenvolvimento que este campo tem assumido no decorrer dos últimos anos, são ainda escassos os estudos que exploram a ligação entre responsabilidade social e voluntariado corporativo, em particular no contexto português. Com esta dissertação pretende-se estudar a predisposição das organizações para a prática de voluntariado como forma de desenvolvimento da sua estratégia de responsabilidade social corporativa.

Tendo em conta o objetivo do estudo, foi utilizada a metodologia qualitativa com base em entrevistas semiestruturadas realizadas a diversas organizações.

Os resultados evidenciaram que as organizações entrevistadas revelam uma grande preocupação relativamente ao tema. No entanto, ainda existe pouca abertura e algumas limitações para a aplicação de estratégias de voluntariado no seio das mesmas. Os resultados obtidos indicam ainda que, maioritariamente, as estratégias de implementação das atividades são sugeridas por colaboradores, assim como a implementação das mesmas. Porém, as estratégias de sensibilização e de voluntariado parecem manter-se nos próximos anos nas organizações, tendo como principal objetivo aumentar a receptividade dos colaboradores, tornando os projetos acessíveis e benéficos para todos aqueles que demonstram preocupações sociais, ambientais e éticas. Através das entrevistas foi possível verificar e avaliar os níveis de motivação dos colaboradores envolvidos, e os impactos observados no bem-estar e saúde mental dos colaboradores. A investigação indica ainda que apesar dos responsáveis das organizações indicarem estar disponíveis para a criação de novos projetos de voluntariado, o seu foco atual é a consolidação dos projetos atualmente em curso.

Palavras chave: Responsabilidade Social; Responsabilidade Social Corporativa; Voluntariado; Motivações.

Abstract:

In recent years, Corporate Social Responsibility (CSR) has garnered increasing interest both within organizational settings and in academic research. One of the ways in which organizations pursue their CSR strategies is through the development of corporate volunteering programmes. Despite the progress made in this field over recent years, there remains a paucity of studies exploring the connection between corporate social responsibility and corporate volunteering, particularly within the Portuguese context.

This dissertation aims to examine the willingness of organizations to engage in volunteering as a means of advancing their corporate social responsibility strategies.

Given the objective of the study, a qualitative methodology was employed, based on semi-structured interviews conducted with various organizations.

The results revealed that the organizations interviewed express significant concern regarding the topic. However, there remains limited openness and several constraints in implementing volunteering strategies within these organizations. The findings further indicate that, in most cases, the initiatives for implementing volunteering activities originate from employees, who also often take the lead in their execution.

Nonetheless, awareness and volunteering strategies are expected to remain part of organizational practices in the coming years, with the primary objective of enhancing employee engagement by making such projects accessible and beneficial to all individuals concerned with social, environmental, and ethical issues.

The interviews also allowed for an assessment of the motivation levels of participating employees, as well as the observed impacts on their well-being and mental health. The study also suggests that, although organizational representatives expressed a willingness to initiate new volunteering projects, their current focus lies in consolidating the initiatives already underway.

Key words: Social Responsibility; Corporate Social Responsibility; Volunteering; Motivations

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Responsabilidade Social	4
1.1 Génese e Evolução da Responsabilidade Social Corporativa	5
1.2 O conceito de Responsabilidade Social Corporativa.....	7
1.3 Modelos associados à Responsabilidade Social Corporativa	8
1.3.1 Modelo e Pirâmide de Carroll	9
1.3.2 Modelo dos Três Domínios da Responsabilidade Social Empresarial ...	10
1.3.3 Modelo 3C-SR.....	11
1.3.4 Modelo Value-Behavior-Attitude (VBA).....	13
1.3.5 Modelo dos stakeholders	14
1.4 Programas de Responsabilidade Social	16
Capítulo II – O Voluntariado	18
2.1 Sobre o conceito de voluntariado	19
2.2 Tipos de Voluntariado	21
2.3 Motivações para a prática de voluntariado	23
2.4 Voluntariado Corporativo.....	26
Capítulo III – Metodologia	27
3.1 Instrumento de Recolha de Dados	29
3.2 Participantes	30
Capítulo IV – Apresentação e Discussão dos Resultados.....	32
4.1 Análise dos Resultados	33
4.1.1 Perceção dos entrevistados em relação ao Voluntariado Corporativo nas suas organizações	33
4.1.2 Motivações para o programa de voluntariado corporativo e para a prática do voluntariado	35
4.1.3 Processo de divulgação de estratégias de integração dos voluntários	37

4.1.4	Desenvolvimento e implementação das ações de Voluntariado.....	38
4.1.5	Benefícios percebidos com os programas de voluntariado corporativo .	39
4.2	Síntese dos Resultados	41
4.3	Discussão dos Resultados.....	49
Capítulo V – Conclusão.....		52
Referências bibliográficas.....		55
Anexos.....		62
Anexo I – Guia da Entrevista Semiestruturada.....		63
Anexo 2 – Síntese das Respostas obtidas na Entrevista Semiestruturada		66

Índice de Figuras

Figura 1 - Pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa segundo o modelo de Carroll	9
Figura 2- Modelo de Três Domínios de Responsabilidade Social Corporativa	11
Figura 3 - Modelo 3C-SR.....	13
Figura 4 - Modelo Value-Behavior-Attitude (VBA).....	14
Figura 5 - Modelo dos Stakeholders.....	15
Figura 6 - Tipos de Voluntariado	22

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tipos de abordagem e suas características segundo o Modelo dos 3C-SR...	12
Tabela 2 - Caracterização dos Participantes	31
Tabela 3 - Síntese das questões direcionadas ao Entrevistado	41
Tabela 4 - Percepção dos entrevistados em relação ao voluntariado corporativo nas suas organizações	42
Tabela 5 – Motivações para o programa de voluntariado corporativo e para a prática do voluntariado	44
Tabela 6 - Processo de divulgação de estratégias e integração dos voluntários.....	46
Tabela 7 – Desenvolvimento e implementação das ações de voluntariado.....	47
Tabela 8 - Benefícios percebidos com os programas de voluntariado corporativo.....	48

Lista de abreviaturas

CERCI - Cooperativa de Educação e Reabilitação e Capacitação para a Inclusão

E1 – Entrevistada(o) 1

E2 – Entrevistada(o) 2

E3 – Entrevistada(o) 3

E4 – Entrevistada(o) 4

E5 – Entrevistada(o) 5

E6 – Entrevistada(o) 6

ESG - *Environmental, Social and Governance*

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social

RH – Recursos Humanos

RS – Responsabilidade Social

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

STEM – *Science, Technology, Engineering, and Maths*

VBA – *Value, Balance, Accountability*

VC – Voluntariado Corporativo

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o conceito de Responsabilidade Social (RS) tem vindo a crescer e evoluir, seguindo as constantes mudanças vividas um pouco por todo o mundo, em especial no âmbito social, tecnológico e ambiental (Mansinho, 2023). Devido às constantes mudanças que o conceito de RS tem observado, é possível verificar um aumento substancial na atenção que a sociedade tem atribuído a este tema, com especial enfoque no âmbito organizacional devido aos impactos sociais e éticos que a Responsabilidade Social (RS) é capaz de gerar (León et al., 2021). Este facto, associado à necessidade de as organizações se tornarem cada vez mais competitivas e diferenciadas, tem levado a um reposicionamento por parte das empresas no que diz respeito à prossecução de estratégias de responsabilidade social corporativas (Rocha, 2022).

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) pode-se aplicar de diversas formas nas organizações tornando o seu ambiente empresarial mais saudável e aliciante (Figueiredo, 2018), quer para os seus colaboradores como para os seus *stakeholders*. No centro do conceito encontra-se a ideia de que as organizações se inserem no meio social onde estão fisicamente localizadas (Fonseca, 2014). A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é uma forma de as organizações se desenvolverem e mostrarem ser socialmente responsáveis e sustentáveis perante a sociedade (Magalhães, 2018). Esta tendência surge como resultado das alterações observadas desde o início do século XXI, marcado pelo crescimento de questões e problemáticas relativas às questões ambientais e consumistas (Egreja, 2009).

Neste sentido surge a necessidade de verificar que tipo de ações de RSC são desenvolvidas nas organizações. Uma dessas configurações assenta na utilização do voluntariado corporativo. O voluntariado é um conceito amplo, mas essencialmente movido por questões pessoais e emocionais de cada indivíduo, define-se pela vontade de um indivíduo trabalhar gratuitamente em prol do bem comum (Abelha 2022). O voluntariado corporativo consiste no contributo por parte dos colaboradores das organizações em ações de voluntariado que promovam o bem-estar e desenvolvimento social da comunidade (Boštjančič et al., 2018).

Como tal o voluntariado corporativo é uma forma de prossecução da estratégia de responsabilidade social corporativa, que manifesta a preocupação da organização para com a sociedade e as necessidades que esta apresenta (Rocha, 2022; Santos, 2013).

Apesar do compromisso que as organizações assumem com a sociedade, através do Voluntariado Corporativo, o nível de atividade observado em Portugal é ainda limitado (Martins, 2013). De entre as razões para o efeito, referem-se o tempo que as organizações necessitam de despende para o desenvolvimento das atividades de voluntariado, sem qualquer compensação monetária associada (Martins, 2013).

Neste contexto, a dissertação tem como principal objetivo estudar a predisposição das organizações para a prática de voluntariado como forma de desenvolvimento da sua estratégia de responsabilidade social corporativa. Como objetivos específicos, pretende-se: (i) estudar a perceção dos entrevistados em relação ao voluntariado corporativo nas suas organizações; (ii) compreender as motivações que levam ao desenvolvimento de programas de voluntariado corporativo; (iii) entender o processo de divulgação de estratégias e integração dos voluntários; (iv) analisar como são desenvolvidos e implementados os programas de voluntariado corporativo pelas organizações; e (v) estudar os principais benefícios percebidos pelo desenvolvimento deste tipo de programas.

Com este estudo pretende-se contribuir com reflexão e produção de conhecimento sobre o tema, especialmente relevante de modo a que as organizações possam otimizar os programas de voluntariado desenvolvidos no seu interior (Nave, 2012).

Para o efeito foi adotada uma abordagem qualitativa com recurso a entrevistas semiestruturadas, de forma a captar diferentes pontos de vista e experiências de cada entrevistado (Catré, 2024).

A dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo incide sobre a responsabilidade social (RS), apresentando o conceito e história da responsabilidade social corporativa (RSC), as diversas definições e visões de variados autores, apresentação dos programas de RS existentes e por fim a apresentação dos principais modelos associados à RSC. No segundo capítulo, é apresentado o tema do voluntariado explorando a motivação para a prática do mesmo, os diferentes tipos de voluntariado existentes, introdução e definição do Voluntariado Corporativo (VC) e vantagens e desvantagens do mesmo. No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia do estudo empírico, seguindo-se no quarto capítulo, a apresentação e discussão dos resultados obtidos. No quinto capítulo, serão apresentadas as conclusões e reflexões finais.

CAPÍTULO I – RESPONSABILIDADE SOCIAL

1.1 Gênese e Evolução da Responsabilidade Social Corporativa

Para que haja o reconhecimento de responsabilidade é necessária a intervenção de um sujeito, que por alguma razão lhe foi atribuída essa mesma responsabilidade por parte de uma organização com a legitimidade para o fazer.

Neste caso, segundo Esgaio (2018) a Responsabilidade social trata-se da existência de um sujeito em que tem como o exigente a sociedade, que exige um compromisso entre os interesses pessoais e sociais, para o bem-estar social.

Segundo Silva (2015) o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) surgiu inicialmente, e de forma discreta, no final do Século XIX, através da introdução de novas práticas industriais. Este conceito tornou-se cada vez mais relevante na segunda metade do século XX, para os quais se entendia que uma empresa tinha responsabilidade de contribuir para uma constante melhoria da sociedade. (Magalhães, 2018).

Devido à constante mudança ao nível tecnológico, social, político e ambiental, as empresas sentem cada vez mais a necessidade de implementar estratégias de responsabilidade social (Mansinho, 2023). Desta forma, estas estratégias pretendem aumentar o contributo da organização para a sociedade, assim como transmitir ao seu público-alvo o compromisso que têm para o alcance de um impacto social e ambiental positivo, uma vez que o objetivo não é apenas enfatizar as intenções éticas (León et al., 2021).

Segundo Rocha (2022), as organizações estabelecidas nos países desenvolvidos recorrem cada vez mais à RSC de forma a tornarem as suas empresas mais sustentáveis e responsáveis. Desse modo, a utilização de estratégias de responsabilidade social por parte das empresas permite criar vantagens competitivas no mercado em que estão inseridas, nomeadamente, relação com os *stakeholders*.

No início do século XXI observa-se o aparecimento e crescimento da temática da Responsabilidade Social em várias economias, em especial nos mercados asiáticos que, desse modo, começam a seguir o que já acontecia na Europa e Estados Unidos (Silva, 2015). Durante o período de crescimento deste conceito, que ocorreu na primeira década do século XXI, houve muitos problemas relacionados com a moral, ética ou falta dela, e comportamentos socialmente inaceitáveis. Exemplo disso é a falência de determinadas empresas, onde se incluem a *Lehman Brothers* ou a *Worldcom* (Magalhães, 2018).

Este contexto marcado pelo reforço da importância atribuída às questões sociais e a crescente preocupação com as questões ambientais e consumistas, levou a que um número crescente de empresas se sentisse na responsabilidade de fazer algo em relação à sociedade (Egreja, 2009).

Estes problemas agudizam a necessidade de as organizações participarem na (re)construção de uma economia sustentável em todo o mundo, que é vista como essencial para a capacidade de (re)conquista da confiança nas empresas.

Com efeito, a inclusão da temática da responsabilidade social na sua agenda estratégica foi considerada por muitas empresas como uma forma de ultrapassar as pressões da sociedade e as exigências dos consumidores (Silva, 2015). Às empresas, enquanto elemento da sociedade que são, espera-se que sejam capazes de seguir um código de ética empresarial, nomeadamente ter normas de conduta e de moral, que sejam capazes de contribuir para a não degradação e preservação do ambiente e promover a justiça social (Catraio, 2012).

Olhando para a evolução da responsabilidade social nos últimos anos, identificam-se algumas fases principais que caracterizam este campo de ação. Entre 1950 e 1978, observa-se que as empresas contribuíam para a sociedade principalmente por via da realização de doações. Esta fase inicial é designada de Era Filantrópica. De seguida, surge a Era da Consciencialização, principalmente entre 1953-1967, onde as empresas tinham uma maior consciência sobre a responsabilidade do negócio e dos assuntos da sociedade. A terceira Era, por sua vez, caracteriza-se como uma fase onde as empresas se focam mais em ações específicas, como a poluição, o racismo ou o meio ambiente, sendo esta designada como Era das Questões (1968-1973). Posteriormente, surgiu a Era da Capacidade de Resposta entre, 1974-1978, onde as empresas se focaram mais seriamente na relação com os *stakeholders* e também na implementação de estratégias, como a análise da ética empresarial e divulgação de desempenho social (Silva, 2015).

Entre os anos 1980 e 1990 surgiu a quinta Era designada por Era da Governança e Sustentabilidade. Esta Era destacou-se pela implementação de estratégias sustentáveis que começaram a ser desenvolvidas no âmbito organizacional com o objetivo de melhorar a confiança dos *stakeholders* e criar novas oportunidades reduzindo assim os riscos (Gonçalves, 2024). Em meados de 1990 e 2000, começou a Era da Globalização e Responsabilidade Estratégica que se definiu pela ligação global entre países ao nível

económico, tecnológico e cultural mantendo a preocupação com as questões éticas e ambientais (Day, 2014). Atualmente, o conceito de RSC insere-se na Era da Sustentabilidade e ESG (*Environmental, Social and Governance*). Esta era está direcionada para a criação de valor através da inovação, imagem organizacional que as empresas pretendem demonstrar e consequentemente adaptarem as suas estratégias tendo por base as questões ambientais, sociais e éticas (Figueiredo, 2025).

1.2 O conceito de Responsabilidade Social Corporativa

Para uma melhor visão e entendimento do conceito de Responsabilidade Social Corporativa, procede-se a uma revisão da definição apontada por diferentes autores na literatura (Costa, 2015). Esta revisão ao conceito é especialmente importante tendo em conta que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) pode ser interpretada de várias formas. Numa das aceções o conceito pode ser entendido como empresas que escolhem de forma voluntária ajudar a sociedade a tornar-se mais justa e a ter um clima mais saudável (Figueiredo, 2018). Outra visão, dada pela Comissão Europeia (2001), divide a responsabilidade em dois pontos, interno e externo (Silva, 2013). A responsabilidade interna consiste num sistema onde a segurança no trabalho é um dos pontos fulcrais para os trabalhadores se sentirem mais seguros e felizes, em que estes trabalham para ter também um ambiente mais limpo dentro do local, que levará a menos problemas de saúde. Ao nível externo, inserem-se as atividades e iniciativas que permitem que as organizações trabalhem com outro tipo de entidades, tais como outras empresas ou entidades do setor público, de forma a contribuir conjuntamente para o desenvolvimento das comunidades presentes naqueles locais (Barros, 2018).

De acordo com a Comissão Das Comunidades Europeias (2002, p.5), “A Responsabilidade Social Empresarial é um conceito segundo o qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interação com todos os intervenientes numa base voluntária”. Segundo Davis (1960), por sua vez, a Responsabilidade Social Corporativa está ligada às decisões que as empresas tomam que não se relacionam com interesses económicos e políticos que possam trazer para a própria empresa (Heleno, 2008).

Na visão de McGuire (1963), a ideia subjacente à Responsabilidade Social Corporativa, afasta-se da visão em que as empresas se cingem ao seu próprio interesse, para

incorporem uma abordagem que inclui a sua preocupação acerca da sua obrigação de contribuir para uma sociedade melhor (Fonseca, 2014).

Esta aceção é também presente na posição de Bowen (1953), que defende que as empresas devem seguir políticas e estratégias que ajudem as sociedades nos seus valores e objetivos (Eusébio, 2019).

Para Johnson 1971, tal como citado por Barros (2018), uma empresa para ser considerada responsável tem de olhar para os interesses, tanto interno como externo, de forma equilibrada.

Friedman (1970), tal como citado por Eusébio (2019), apresenta uma visão distinta ao considerar que a única Responsabilidade Social das empresas é aumentar os seus lucros, através da rentabilidade dos serviços disponibilizados.

Segundo Kotler e Lee (2004), a Responsabilidade Social Corporativa diz respeito ao compromisso manifestado e direcionado para o bem-estar da comunidade, utilizando para o efeito os recursos corporativos (Costa, 2015).

Maignan e Ferrel (2004) tem uma visão diferente, segundo a qual a Responsabilidade Social Corporativa é uma obrigação/dever de respeitar ou ultrapassar as expectativas e normas dos *stakeholders*, que, por sua vez, determina quais os comportamentos mais desejáveis para a organização (Eusébio, 2019).

Por fim, o Instituto Ethos considera que para que as empresas possam contribuir para uma sociedade sustentável, preservando os recursos ambientais e culturais e minimizando desigualdades sociais, quer no presente como no futuro, deverão basear a sua ação em relações éticas e transparentes.

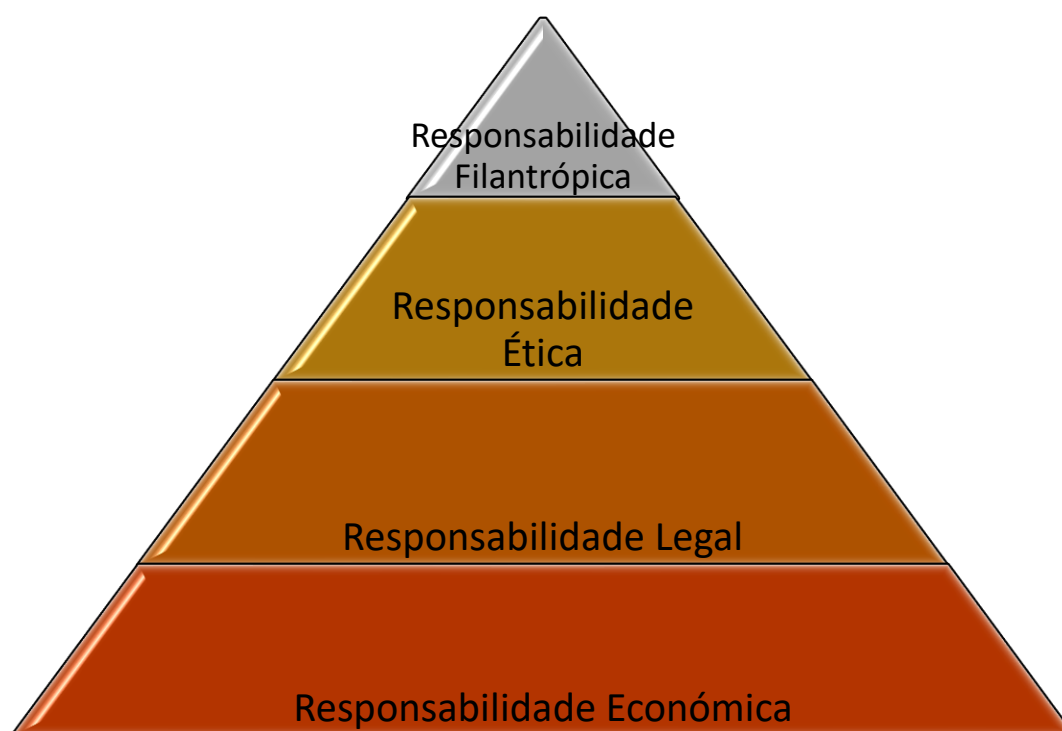
1.3 Modelos associados à Responsabilidade Social Corporativa

O desenvolvimento da Responsabilidade Social Corporativa enquanto campo de atividade conduziu à emergência de diferentes modelos teóricos, de onde se destacam o modelo e Pirâmide de Carroll, o modelo dos Três Domínios da Responsabilidade Social Empresarial (o 3C-SR), o *Value-Behavior-Attitude* (VBA) e o modelo dos *Stakeholders* (Silva et al., 2016).

1.3.1 Modelo e Pirâmide de Carroll

O Modelo de Carroll é composto por um conjunto de quatro tipos distintos de responsabilidade que permitem caracterizar e enquadrar a natureza da atividade desenvolvida pelas organizações, nomeadamente responsabilidades económicas, legais, éticas e também filantrópicas e discricionárias (Heleno, 2008). Estes quatro pilares, estão na base da criação de uma pirâmide, a chamada Pirâmide da Responsabilidade Corporativa (Figura 1), que é a base do Modelo de Carroll (Eusébio, 2019). Segundo o modelo estas dimensões encontram-se empiricamente inter-relacionadas (Carroll, 2016).

Figura 1 - Pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa segundo o modelo de Carroll



Fonte - Adaptado de Eusébio (2019)

A disposição das dimensões dentro da pirâmide segue o sentimento de esperança e expectativa sobre a forma como uma organização se deverá comportar, de modo que, progressivamente consiga crescer e desenvolver-se desde a responsabilidade económica até alcançar a fase filantrópica (Esgaio, 2018).

Numa primeira visão sobre a disposição da pirâmide, segundo Carroll, é possível assumir que a base da mesma assenta na responsabilidade económica que é considerado o fator principal (Heleno, 2008). Esta representa uma satisfação tanto interna como externa, uma

vez que as necessidades sociais são importantes tal como as necessidades evidenciadas pelos seus *Stakeholders* (Esgaio, 2018).

Segue-se, na pirâmide de Carroll, a responsabilidade legal que se relaciona diretamente com os objetivos económicos, uma vez que estes deverão estar em concordância com as questões legais e normativas do país (Sobral et al., 2021). Segundo Heleno (2008), uma empresa tem de ter uma conduta irrepreensível para que possa demonstrar responsabilidade social.

No terceiro nível encontra-se a responsabilidade ética, segundo a qual a empresa tem de ter atitudes/ações justas e integras com a sociedade, respeitando os direitos individuais (Esgaio, 2018).

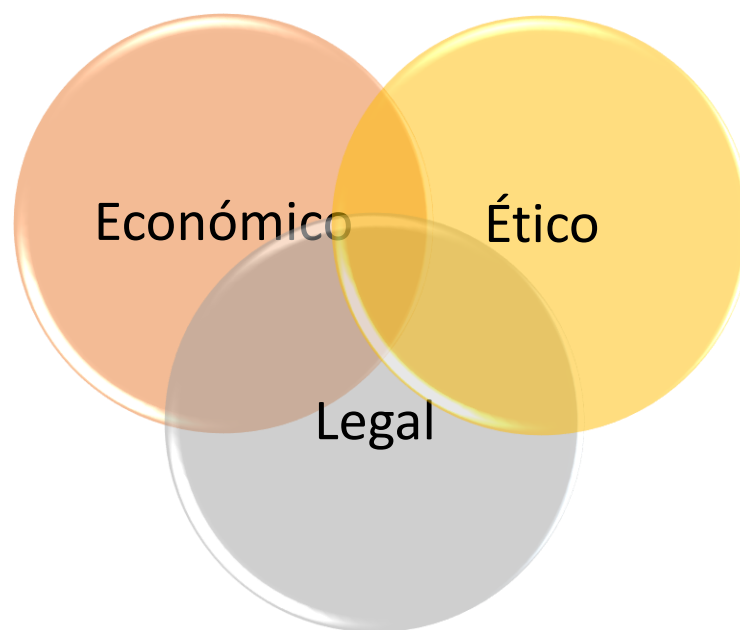
Por último, no cimo da pirâmide encontra-se a responsabilidade filantrópica que inclui a promoção de atividades que contribuam para o desenvolvimento da sociedade de forma livre e voluntária, sem qualquer benefício para a mesma (Domingues & Remoaldo, 2012). Incluem-se, neste nível de responsabilidade social as atividades de voluntariado corporativo (Heleno, 2008)

Segundo Carroll (1991), os quatro tipos de responsabilidade não podem ser abordados de forma isolada, mas sim conjunta uma vez que, segundo o autor “*uma empresa socialmente responsável deve esforçar-se por realizar lucro, obedecer à lei, ser ética, e ser uma boa cidadã empresarial*” tal como citado por Costa (2015, p.17). Deste modo, na aceção do modelo de Carroll, uma empresa só poderia ser responsável a nível social se conseguir intervir nestas quatro dimensões.

1.3.2 Modelo dos Três Domínios da Responsabilidade Social Empresarial

O modelo dos Três Domínios da RSE surgiu do reconhecimento das limitações do modelo inicialmente proposto por Carroll (Heleno, 2008). Desse modo, em 2003, Carroll juntamente com Schwartz desenvolverem um novo modelo que se baseava três tipos de responsabilidades, ao invés dos quatro tipos preconizados no modelo inicial. Segundo este modelo, a responsabilidade social empresarial assenta em três domínios (Esgaio, 2018) - económico, legal e ético- todos estas com o mesmo nível de importância tal como evidenciado na Figura 2.

Figura 2- Modelo de Três Domínios de Responsabilidade Social Corporativa



Fonte 1 - Adaptado de Sobral et al. (2021) e Costa (2015)

A análise à figura revela que é possível identificar a sobreposição destes três domínios, sendo, inclusivamente, este o escopo de intervenção mais desejável de acordo com o modelo (Costa, 2015). Assim, não obstante o valor das atividades prosseguidas por empresas que se inserem apenas num dos domínios, o expoente máximo é alcançado na interseção das três tipologias de responsabilidade (Sobral et al., 2021).

1.3.3 Modelo 3C-SR

O modelo dos 3C's criado em 2006 por John Meehan, Karon Meehan e Adam Richards (Meehan et al., 2006) baseia-se: (i) no compromisso ético e social; (ii) na conexão com os parceiros de negócio e (iii) na consistência comportamental para o sucesso das empresas (Sobral et al., 2021).

Na tabela 1, sistematizam-se as três abordagens em que o modelo assenta e sumarizam-se as respetivas características. Segundo Meehan et al. (2006) as organizações com maior sucesso, quer social como financeiro, incluem as três abordagens na sua ação.

Tabela 1 - Tipos de abordagem e suas características segundo o Modelo dos 3C-SR

Abordagem	Características
Compromisso ético e social	Estão inerentes a este compromisso, padrões éticos, objetivos sociais, estratégicos, políticas e cultura da organização. Quando este compromisso falha, devido à persistência em objetivos económicos a curto prazo sobre as necessidades dos <i>stakeholders</i> , existe uma falha de Responsabilidade da empresa.
Conexão com os parceiros do negócio	Diz respeito ao compromisso e reciprocidade de interesses e valores dos <i>stakeholders</i> . Caso essa situação não aconteça, existirá um défice.
Consistência Comportamental	Refere-se à coerência de recursos sociais e das várias intervenções da empresa ao longo do tempo. Os compromissos já declarados pela empresa nunca devem ser afetados pelos mesmos, uma vez que pode gerar uma perda de desempenho social da empresa.

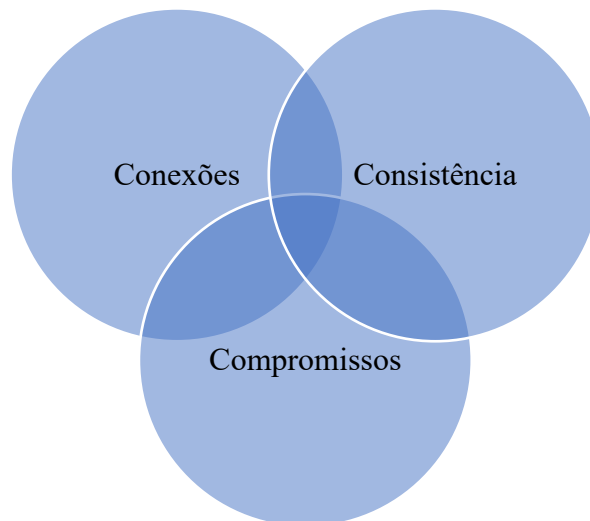
Fonte - Adaptado de Sobral et al. (2021) & Silva (2015)

O modelo defende que o compromisso ético e social exemplifica as principais competências da organização, a conexão com os parceiros de negócio diz respeito à facilidade na conexão, e, por último, a consciência comportamental se relaciona com o carácter e diretrizes da organização (Meehan et al., 2006).

De acordo com este modelo, para que organização possa ser efetiva do ponto de vista da responsabilidade social, deverá contemplar estas três abordagens em simultâneo (figura 3), de modo a transmitir mais credibilidade no mercado (Sobral et al., 2021).

Caso não exista esta preocupação, existirá sempre um desequilíbrio, quer ao nível de responsabilidade, desempenho ou dos *stakeholders* (Silva, 2015).

Figura 3 - Modelo 3C-SR



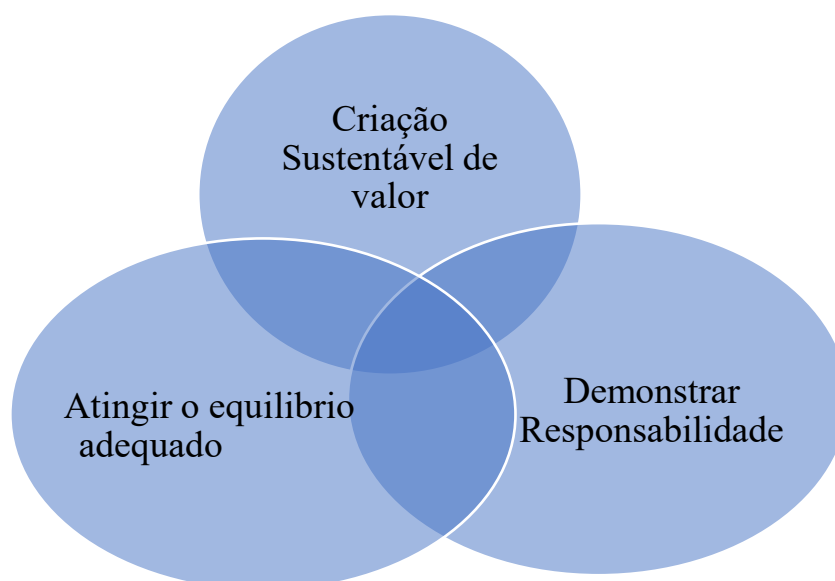
1.3.4 Modelo Value-Balance-Accountability (VBA)

O Modelo de *Value-Behavior-Attitude* (VBA), criado por Schwartz e Carroll em 2008, baseia-se em três critérios (Sobral et al., 2021), tal como ilustrado na figura 4: (i) o valor, (ii) o equilíbrio e (iii) a responsabilidade.

Segundo Leandro (2009) este modelo surgiu a partir de cinco modelos anteriores: Responsabilidade Social Organizacional, ética empresarial, a Gestão dos *Stakeholders*, a Sustentabilidade e a Cidadania Organizacional.

O principal objetivo para a sua criação foi a apresentação de um modelo que apresente as diversas aceções da responsabilidade de forma equilibrada e equitativa diferenciando-se das anteriores abordagens por apresentar uma visão realista e simultaneamente flexível, uma vez que, os conceitos não são apresentados de forma hierárquica (Schwartz & Carroll, 2008).

Figura 4 - Modelo Value-Behavior-Attitude (VBA)



Fonte- Elaboração Própria

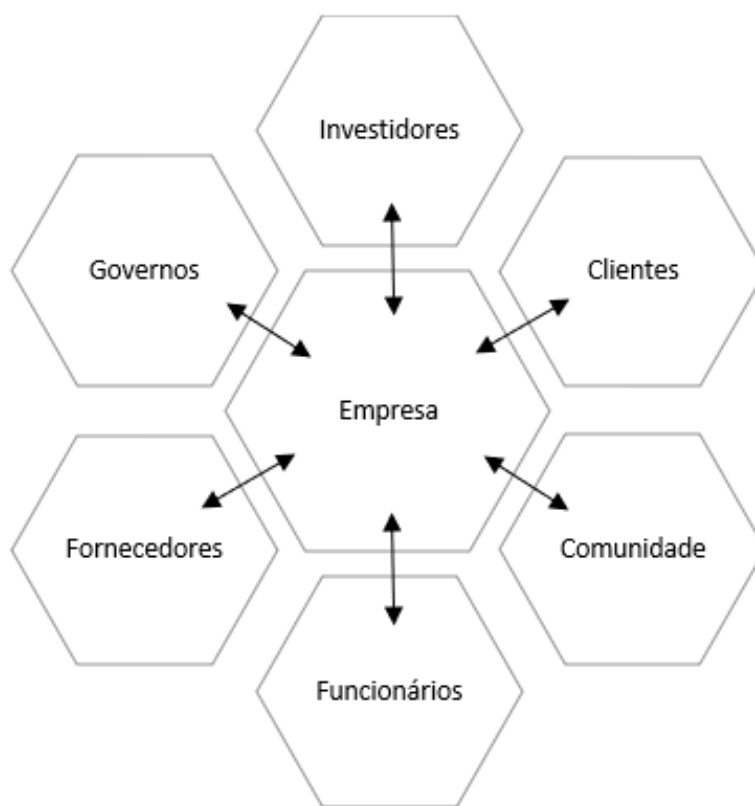
Subjacente ao modelo encontra-se a ideia de que apenas será possível alcançar um equilíbrio na criação de valor e na contribuição para uma sociedade melhor, se houver um balanço apropriado entre os objetivos das empresas, os valores humanos e a responsabilização pelas suas ações (Sobral et al., 2021).

De acordo com o modelo é precisamente na intersecção destes três critérios que se podem encontrar os cinco conceitos que estão na génese do modelo, acima referidos, e que é possível que as empresas avaliem de forma adequada os possíveis sucessos e falhas no desenvolvimento dos seus programas (Leandro, 2009).

1.3.5 Modelo dos stakeholders

O modelo dos *stakeholders* apresentado por Donaldson e Preston, em 1995, transmite uma ideia recíproca de interesses, em oposição a uma situação em que existe a sobreposição de alguém sobre outro outrem, o que assenta numa relação equilibrada entre os diferentes *stakeholders* (Heleno, 2008), tal como sistematizado na figura 5.

Figura 5 - Modelo dos Stakeholders



Fonte - Donaldson & Preston, 1995

A relação entre a teoria dos *stakeholders* e a responsabilidade social corporativa ainda não é muito clara uma vez que, esta relação deve ser adaptada conforme o contexto, no entanto, a organização como um todo relaciona-se com todos os *stakeholders* envolventes da seguinte forma (Donaldson & Preston, 1995):

- Investidores - estes têm um papel fundamental no modelo de vida da organização, contudo, esperam a longo prazo obter um retorno financeiro sobre os seus investimentos;
- Clientes – investem os seus recursos pessoais na obtenção de um determinado produto / serviço com o intuito de obter um certo benefício com a compra do mesmo;
- Comunidade – as empresas têm o direito a criar instalações com as condições básicas de segurança necessário para o bem-estar dos seus colaboradores, contudo, têm também a obrigação de cumprir os seus deveres cívicos evitando

assim, expor a comunidade a riscos desnecessários (por exemplo: resíduos poluentes);

- Funcionários - estes trabalham com o principal objetivo de obter uma remuneração justa e equitativa, poderem sentir segurança financeira assim como, desenvolverem tarefas que sejam estimulantes e desafiantes no desenvolvimento da sua função;
- Fornecedores – a qualidade de vida das empresas depende essencialmente da relação que é mantida entre os fornecedores e a organização. Os fornecedores influenciam diretamente os preços e qualidade dos produtos e são o grupo de *stakeholders* mais valiosos para a organização pois podem facilitar as relações num momento mais complicado para a organização.
- Governos – estes beneficiam essencialmente com o sucesso e desenvolvimento das organizações e principalmente com a sua capacidade em gerar emprego. O seu papel é exigente e importante pois regula e controla as condições de trabalho e as atividades produtivas, de forma indireta através da legislação implementada à data.

1.4 Programas de Responsabilidade Social

Para a utilização da Responsabilidade Social (RS) por parte das organizações é necessário que as mesmas definam um programa de RS. A definição do referido programa deverá entrar em linha de conta com as necessidades da organização, a satisfação das necessidades dos seus *stakeholders*, assim como a preocupação ambiental e bem-estar social (Rocha, 2022).

Os programas de Responsabilidade Social podem incluir diversas iniciativas em que o principal objetivo seja a harmonização dos objetivos económicos da organização com os impactos sociais e ambientais no meio envolvente (Mansinho, 2023). A implementação dos mesmos deverá ter em consideração os valores da organização e ter como principal objetivo o desenvolvimento de estratégias éticas e de responsabilidade social que procurem fortalecer a confiança perante os *stakeholders* e consequentemente criar valor acrescentado (Rocha, 2022).

De acordo com Mansinho (2023), cada organização aplica programas de RSC de acordo com a sua área de negócio, podendo incluir uma diversidade de programas, tal como se exemplifica de seguida:

- Fundo de Emergência Social – tem com o objetivo ajudar colaboradores em situações económicas complexas;
- Bolsas – atribuição de bolsas monetárias ou de material escolar necessário para o percurso académico dos filhos dos colaboradores;
- Alterações Climáticas - Adaptar a realidade das organizações à transição energética, reduzindo assim o dióxido de carbono;
- Programas de Voluntariado - iniciativas de voluntariado criadas no âmbito desportivo, social, cultural e animal, entre outros.

CAPÍTULO II – O VOLUNTARIADO

2 Voluntariado

O Voluntariado não é considerado apenas uma prática de solidariedade e de preocupação com a sociedade, mas sim uma prática que deve ser mais desenvolvida, de modo, a impactar a sociedade positivamente minimizando as diferenças sociais existentes na mesma.

Este capítulo será desenvolvido com a apresentação do conceito de voluntariado e dos seus pressupostos, assim como, a apresentação dos diferentes tipos de voluntariado e correspondentes vantagens e limitações.

Dentro do voluntariado, será explorado de uma forma mais detalhada o caso do voluntariado corporativo, tendo em conta os objetivos de investigação.

2.1 Sobre o conceito de voluntariado

O voluntariado é um conceito com diversos anos. A sua origem é atribuída à Idade Média, sendo o termo utilizado para expressar um ato livre e não remunerado para o desenvolvimento de uma atividade que promovesse a justiça social (Lopes, 2020). A palavra advém da expressão latina “*voluntarius*” que representa a capacidade da escolha subjacente a todos os seres humanos, sendo também definida no século XV como um comportamento espontâneo (Serapioni et al., 2013).

Para Gomes (2021), o voluntário é alguém que acredita que a sua participação ativa na comunidade é um mecanismo para o contínuo crescimento e desenvolvimento da mesma.

Assim sendo, o voluntariado é definido como a ajuda mútua entre um grupo de pessoas que trabalha com a finalidade de atingir um objetivo comum com sucesso. Segundo Musick e Wilson (2008) o voluntariado divide-se em:

- Participação organizacional e auto-governança: quando um grupo de pessoas despende do seu tempo “livre” para auxiliar organizações;
- Campanhas e ações de sensibilização: quando um grupo de pessoas despende o seu tempo na sensibilização do outro na mudança e justiça social, defendendo o bem comum.

Contudo, para Silva (2016), existem seis características fundamentais para o conceito de voluntariado, sendo elas:

- Qualquer tipo de ação de voluntariado deve ser desenvolvido de forma livre e sem qualquer tipo de preceito;
- Liberdade para a tomada de decisão por ambas as partes;
- Poderá decorrer por um período não determinado;
- A decisão de participar em ações de voluntariado não poderá ser baseada nas possíveis recompensas, mas sim na vontade e objetivos do voluntário;
- O voluntário assume a responsabilidade de ajudar as pessoas ou causas que necessitam de ajuda efetivas (em alguns casos, até poderá ser uma questão de sobrevivência);
- O voluntário pode proceder através de ajudas formais (através de uma organização) ou informais (através da ajuda a uma pessoa do seu círculo pessoal que seja necessitada).

Em Portugal, o Voluntariado define-se, de acordo com a Lei n.º 71/98, de 3 de Novembro, que estabelece o enquadramento jurídico do voluntariado em Portugal, como um “conjunto de ações de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas”. Por outro lado, o conceito de voluntário diz respeito ao “indivíduo que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar ações de voluntariado no âmbito de uma organização promotora” Lei n.º 71/98, de 3 de novembro (1998).

Segundo Musick e Wilson (2008), o voluntariado é algo visível na sociedade e identificável através dos diversos comportamentos que o voluntário exerce no seu dia-a-dia. Normalmente o voluntário tem uma faceta comportamental muito similar ao tipo de voluntariado praticado. A título exemplificativo, um voluntário que gosta de animais tenderá a praticar voluntariado em instituições que têm como objetivo a proteção dos animais. Os beneficiários dos programas de voluntariado poderão ser diversos, incluindo-se, por exemplo, animais, pessoas desconhecidas, vizinhos, amigos ou até mesmo familiares.

O voluntariado é considerado um tema pertinente devido ao elevado impacto que é capaz de produzir na sociedade e da relevância que assume para organizações sem fins lucrativos e associações não governamentais (Fernandes et al., 2012).

Para que a atividade de voluntariado possa ser eficaz, os voluntários devem ser preparados para assumir e assegurar a sua ação de voluntariado da melhor forma, sendo-lhes proporcionadas as condições de integração necessárias. Estes aspetos serão determinantes para o sucesso da atividade de voluntariado, bem como a visibilidade dos resultados (Coelho, 2023).

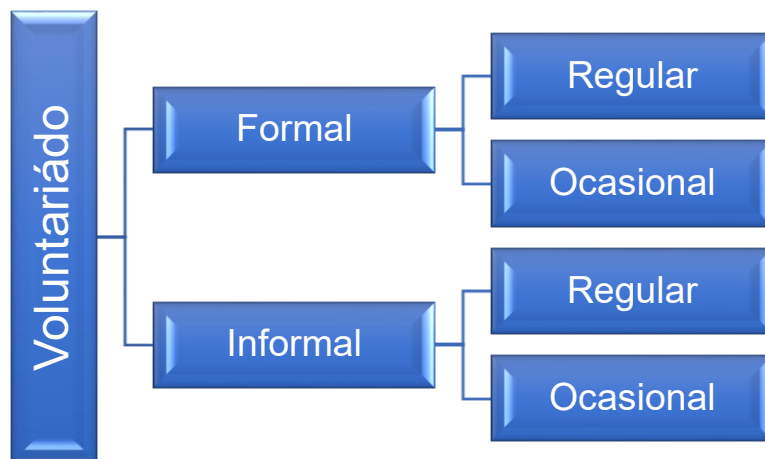
Segundo Musick e Wilson (2008), o voluntariado define-se por ser um trabalho desenvolvido fora do contexto organizacional e doméstico. Não pode ser remunerado nem considerado como forma de lazer; num elevado número de situações o voluntariado continuará a ser desenvolvido mesmo que as circunstâncias sejam menos agradáveis. As motivações podem estar na base do trabalho desenvolvido pelo voluntário, no entanto, não o definem.

2.2 Tipos de Voluntariado

O voluntariado pode dividir-se em duas tipologias principais: o voluntariado formal e informal, tal como sistematizado na figura 6. O voluntariado formal ocorre quando o voluntário está associado a uma organização, onde desenvolve a atividade de voluntariado (Rego et al., 2017). O voluntário informal, por sua vez, define-se como sendo uma ajudar que é facultada a quem mais precisa, no dia-a-dia do indivíduo, sem qualquer enquadramento institucional. Como tal, o voluntário informal envolve o trabalho desenvolvido espontaneamente pelos diversos indivíduos, sempre que os indivíduos visados pela atividade de voluntariado não pertençam ao seu agregado familiar.

Para além disto, o voluntariado, quer formal como informal, pode subdividir-se em regular e ocasional, consoante a frequência e o envolvimento das pessoas nas atividades de voluntariado (Barbedo, 2015). O voluntariado regular é visto como algo frequente, enquanto o voluntário ocasional é considerado uma tarefa ou atividade de curta duração, sem periodicidade definida (Ferreira, 2023).

Figura 6 - Tipos de Voluntariado



Fonte - Elaboração Própria

Em contrapartida, as vantagens e limitações associadas ao voluntariado.

Na literatura são apresentados vários benefícios e limitações associados ao voluntariado que poderão ser observados em diferentes grupos de atores, conforme se descreve de forma sumária de seguida.

- Sociedade e/ ou comunidade

Conforme anteriormente referido, a atividade desenvolvida no âmbito do voluntariado apresenta um elevado potencial na capacidade de criação de valor para uma comunidade e para a sociedade em geral. Através da atividade de voluntariado é possível mobilizar recursos e competência para áreas em que, de outra forma, não seria possível. Como tal, permite contribuir para a redução dos desafios sociais existentes. No entanto, tal como referido por Maldonado (2022) este potencial é limitado pela capacidade de recrutamento e retenção de indivíduos para a prática do voluntariado.

- Organizações sem fins lucrativos

Através do uso do voluntariado, as organizações sem fins lucrativos poderão aumentar os seus recursos e competências e conseqüentemente ter uma melhor capacidade de resposta aos problemas sociais que pretendem abordar, podendo ser mais ambiciosas nos seus objetivos e projetos a desenvolver.

O desenvolvimento da atividade de voluntariado é capaz de conferir algumas vantagens, não monetárias, aos voluntários, de onde se destacam a aquisição de conhecimentos e experiências, o aumento da empregabilidade, e a concretização pessoal (Ferreira & Magalhães, 2014).

- Organizações com finalidade lucrativa

O voluntariado é capaz de proporcionar, também, vantagens às organizações com fins lucrativos que desenvolvam voluntariado no âmbito das suas atividades organizacionais. Destacam-se, aqui, a melhoria da reputação da organização, a melhoria na relação pessoal entre os colaboradores ou a melhoria na relação da organização com os stakeholders. Não obstante os benefícios associados ao voluntariado, tal como evidenciado por Santos (2013), observa-se ainda por parte das empresas uma grande resistência para a facultar horas de trabalho aos colaboradores para a participação nestas práticas (Santos, 2013).

Porém o voluntariado tem diversas vantagens, como por exemplo, o aumento da capacidade produtiva dos colaboradores, aquisição de novos talentos e conhecimentos para o desenvolvimento das suas tarefas, transmite uma melhor imagem e reputação para a organização. Por outro lado, uma das limitações ao voluntariado, é a dificuldade das empresas disponibilizarem horas aos colaboradores para a prática do mesmo (M. R. Ferreira & Magalhães, 2014).

2.3 Motivações para a prática de voluntariado

Para que haja voluntários é necessário que os mesmos façam escolhas em prol de alguém ou da sociedade em geral, para o qual dedicam parte do seu tempo (Nunes, 2021). Neste contexto, a compreensão das motivações para a prática do voluntariado é considerada fundamental.

A motivação é um conceito bastante amplo que se refere ao conjunto de necessidades e impulsos que um indivíduo sente e que o influencia a utilizar as suas capacidades e qualidades no desenvolvimento de uma determinada tarefa (Lopes, 2020). Para Abelha

(2022) a motivação é um comportamento que envolve diversas questões relacionadas com dimensões emocionais, necessidades pessoais, valores, ética e expectativas.

A motivação dos indivíduos para a prática de voluntariado é um dos pontos mais importantes para que os mesmos se envolvam e queiram ter uma postura participativa no auxílio da comunidade. No entanto, diversos autores defendem que o voluntariado pode ter motivações altruístas e também egoístas (Marques, 2016). De acordo com Viegas de Melo (2020) as motivações altruístas podem estar associadas aos traços de personalidade de cada interveniente, uma vez que os mesmos dependem dos valores transmitidos/adquiridos, afetando assim parte da dimensão psicológica dos intervenientes. Por outro lado, as motivações egoístas podem se definir como sendo ambiciosas, visto que os intervenientes desenvolvem ações com base nos seus próprios interesses, que, por conseguinte, beneficiam também terceiros (Zeelenberg et al., 2024). Contudo, conforme defende Nunes (2021), a principal motivação para a prática de voluntariado continua a estar assente na entreatajuda e na preocupação com o outro, assim como na necessidade que as pessoas têm em se sentirem úteis para a sociedade e principalmente para quem mais necessita.

Numa outra aceção, a motivação pode ser dividida em duas tipologias principais: (i) motivação intrínseca, e (ii) motivação extrínseca. A motivação intrínseca baseia-se essencialmente na satisfação pessoal que resulta da prática da atividade de voluntariado (Moura, 2020; Silva, 2018). A motivação extrínseca, por sua vez, baseia-se sobretudo nas consequências percebidas pelo desenvolvimento da atividade de voluntariado, como por exemplo, o respetivo reconhecimento (Moura, 2020).

Assim, tendencialmente a motivação intrínseca caracteriza-se como sendo algo que é desenvolvido por um indivíduo que efetivamente tem vontade para desenvolver essa tarefa (considerado o “querer fazer”), enquanto a motivação extrínseca surge sempre que o voluntariado é guiado pelos benefícios que possam ser percebidos pelo desenvolvimento da atividade que obrigam a ação tarefa (considerado o “ter de fazer”) (Csikszentmihalyi, 2022).

De acordo com Bechara (2017), a motivação para a realização de voluntariado pode assentar em quatro diferentes grupos de motivações:

- Altruísmo: em que a motivação assenta no facto de o indivíduo se sentir realizado e completo por ajudar os que mais precisam, e do sentimento de missão cumprida;

- **Pertença:** a motivação resulta da criação de relações com pessoas que emerge da atividade de voluntariado e da criação de “*networking*”;
- **Ego e Reconhecimento Social:** motivação proveniente do sentimento de ser útil para a sociedade, aumentando o sentimento de confiança, satisfação e de reconhecimento do indivíduo;
- **Aprendizagem e Desenvolvimento:** a motivação para a prática do voluntariado resulta do desejo de obter novas experiências e um enriquecimento pessoal que possa implicar reconhecimento profissional.

O nível de atividade de voluntariado em Portugal continua a estar subdesenvolvido, em particular se se tomar como referência o contexto europeu (*CASES - Cooperativa António Sérgio Para a Economia Social*, 2019). Segundo Martins (2013) este facto é reforçado pela própria natureza do conceito de voluntariado, uma vez que implica dispensar uma elevada quantidade de tempo, sem qualquer recompensa monetária associada (Martins, 2013).

Deste modo, o voluntariado não deve ser exercido por obrigação social, mas sim por vontade do próprio voluntário, com sentimento de entrega pela causa e pelo sentimento de contributo para o bem comum (Musick & Wilson, 2008).

Outros fatores reconhecidos como barreiras para a prática do voluntariado a nível nacional e europeu incluem as questões culturais que dificultam a capacidade de mobilização de voluntários (Marques, 2016) e a falta de reconhecimento pelas organizações do trabalho desenvolvido pelos voluntários (Ferreira et al., 2008).

No contexto organizacional, a atividade de voluntariado continua também a ter pouca relevância (Correia et al., 2014). Este facto resulta da natureza das próprias organizações, da necessidade de estas se focarem nos seus objetivos principais, e de alguma incompreensão na forma como o voluntariado poderá ser utilizado no âmbito organizacional.

2.4 Voluntariado Corporativo

O Voluntariado Corporativo teve o seu início nas décadas de 70 e 80, nos EUA. Este aparecimento deveu-se ao facto de estarmos perante uma nova realidade social, onde a consciência das organizações sobre a situação da sociedade era cada vez maior, e as empresas viam com bons olhos a prática do voluntariado através dos seus colaboradores, desenvolvendo-se assim de forma sustentável (Cardoso, 2024).

Pode-se definir Voluntariado Corporativo como um conjunto de ações realizadas pelos trabalhadores na sociedade, apoiadas pela organização para a qual trabalham (Mayer, 2016).

O *The National Centre for Volunteering*, em 2002, refere que o Voluntariado Corporativo é uma forma de ligação entre o mundo empresarial, através de colaboradores da organização, suportados pela empresa, com a sociedade (Nave, 2012).

O voluntariado corporativo é utilizado por diversas empresas como forma de demonstrar a sua preocupação com a responsabilidade social manifestando, desse modo, o empenho e preocupação com a mudança dos tempos e com a contínua alteração das necessidades da sociedade como um todo (Santos, 2013).

Trata-se de uma prática em que as empresas facultam parte do tempo dos seus colaboradores na participação em atividades de voluntariado, em causas consideradas meritórias para a empresa e para a sociedade (Rego et al., 2017). Como tal, consiste numa estratégia de promover a ajuda a organizações, através do tempo e conhecimento dos seus colaboradores que é disponibilizado gratuitamente (Rego et al., 2017).

No âmbito da estratégia de voluntariado corporativo algumas empresas têm promovido ações tais como o “Dia do Voluntariado” que tem como principal objetivo, as empresas, principalmente as de grandes dimensões desenvolverem atividades de âmbito social para o qual mobilizam a participação de o maior número de funcionários possível. Muitas vezes estas atividades de voluntariado são desenvolvidas no âmbito de ações de “Team Building” (Maldonado, 2022).

Dessa forma, a Responsabilidade social corporativa e o voluntariado corporativo estão relacionados, na medida em que, as organizações que desenvolvem ações de voluntariado tornam-se mais responsáveis e sustentáveis (Rocha ,2022).

3 Metodologia

De acordo com a revisão da literatura, é possível compreender que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem vindo a crescer de forma significativa no decorrer dos últimos anos, principalmente através da forma de voluntariado. As organizações procuram melhorar o seu estatuto dentro do mercado em que estão inseridos, visando preservar uma imagem diferenciadora perante a sociedade (Fonseca, 2014). Com esta dissertação pretende-se estudar a predisposição das organizações para a prática de voluntariado como forma de desenvolvimento da sua estratégia de responsabilidade social corporativa. Como objetivos específicos, pretende-se: (i) estudar a perceção dos entrevistados em relação ao voluntariado corporativo nas suas organizações; (ii) compreender as motivações que levam ao desenvolvimento de programas de voluntariado corporativo; (iii) entender o processo de divulgação de estratégias e integração dos voluntários; (iv) analisar como são desenvolvidos e implementados os programas de voluntariado corporativo pelas organizações; e (v) estudar os principais benefícios percebidos pelo desenvolvimento deste tipo de programas.

A metodologia utilizada no trabalho é qualitativa, através de uma entrevista semiestruturada. A entrevista semiestruturada é um instrumento de recolha de dados bastante utilizado e permite que haja uma conversa aberta entre o entrevistador e o entrevistado fazendo com que as perguntas previamente definidas tenham uma resposta e que simultaneamente o entrevistado tenha a abertura para partilhar os seus conhecimentos e visão sobre o tema (Maldonado, 2022).

Através desta investigação é possível ouvir e compreender o ponto de vista de diversas pessoas, utilizando o mesmo guião e podendo obter diferentes respostas. As questões permitiram a elaboração de uma análise aprofundada onde o principal objetivo será captar os diferentes pontos de vista e experiências de cada entrevistado (Catré, 2024). Com isto, pode-se então esperar que a entrevista seja algo adaptável (tendo sempre por base o objetivo principal) que permitirá uma grande abrangência de discurso pois é possível o entrevistado abordar temas relacionados com o tópico, mas que não estejam mencionados no guião, criando assim um diálogo aberto (Maldonado, 2022).

Segundo Coelho (2023) este tipo de abordagem caracteriza-se por comparar diversas ideias e opiniões dos entrevistados e obter uma opinião final sobre o tópico.

Assim sendo, serão realizadas entrevistas semiestruturadas a empresas que estão ativas no mercado e que no seu dia-a-dia já praticam RSC, através da prática de voluntariado. Nesse sentido foi realizada uma pesquisa com o intuito de identificar médias-grandes empresas que no seu seio empresarial já desenvolvessem algum tipo de RSC para posteriormente contactá-las e determinar quais as organizações disponíveis para realizar a entrevista e contribuir com informações para este estudo.

Com a obtenção do resultado será possível compreender melhor a importância da RSC assim como do voluntariado e analisar as diversas perspetivas das organizações dependendo do ramo de negócio em que estão inseridas.

De um modo sucinto, estudar e interpretar quais as formas de desenvolvimento estratégico são utilizadas para a aplicação de ações práticas ou de sensibilização para o desenvolvimento do voluntariado corporativo.

3.1 Instrumento de Recolha de Dados

De forma a recolher dados relativos ao tema em questão, optou-se pelo recurso a uma entrevista individual semiestruturada.

As entrevistas individuais semiestruturadas baseiam-se numa conversa entre o entrevistador e o entrevistado, sobre o tema desenvolvido nesta tese, seguindo um guião que pode ser ajustável. Contudo, esta forma de recolha de dados é bastante útil uma vez que dá para o entrevistado recolher o máximo de informação certificando-se sempre que mantém a fiabilidade e cientificidade do estudo em questão permitindo assim, que a realidade estudada seja mais concreta e objetiva (Silvestre et al., 2014).

Estas entrevistas seguiram um guião previamente definido que continha os principais tópicos e questões que deveriam ser abordados no decorrer da entrevista, mantendo sempre a flexibilidade na mesma para ser possível aprofundar o tópico conforme a disponibilidade e abertura do entrevistado. Por conseguinte, permitir capturar a visão e perceção dos entrevistados de uma forma mais aprofundada, contextualizada e interativa (Queirós, 2024).

Em suma, a entrevista semiestruturadas permitem acrescentar valor à pesquisa assim como, ouvir e aprender com as experiências e vivências dos entrevistados e obter percepção das ações tomadas pela organização (Bico, 2022).

Antes da realização da entrevista semiestruturadas, foi feito um guião tendo por base o objetivo principal de investigação- a predisposição das organizações para a prática de voluntariado, para o efeito, este foi dividido em três grupos.

No primeiro grupo são elaboradas questões relativas ao entrevistado (dimensão da organização; função que desenvolve; anos em que está na mesma função), no segundo grupo são colocadas questões direcionadas para a prática de voluntariado relativamente à organização do entrevistado (tipos de RSC desenvolvidos; receptividade dos colaboradores; motivações; impactos destas ações no colaboradores) e no terceiro grupo são feitas questões relativas à organização no seu geral (estratégias aplicadas; impacto no crescimento organizacional; visão futura) .

Após a definição do instrumento de recolha de dados, as organizações foram contactadas diretamente ou através do *LinkedIn* e após confirmação e disponibilidade para se avançar, foi feita uma oficialização via email com as convocatórias.

Todas as entrevistas foram escritas tendo por base o guião apresentado em anexo (anexo nº1). Todas elas foram realizadas entre o dia 04/04/2025 e o dia 24/07/2025 tendo a duração de aproximadamente 30 minutos. Ao longo das mesmas foram retiradas notas e informações necessárias para que depois fosse possível proceder com a escrita das mesmas em formato informático. Simultaneamente, foi pedida autorização aos entrevistados para proceder à gravação da entrevista de modo a facilitar a análise das respostas e redigi-las numa fase posterior.

3.2 Participantes

Atendendo ao objetivo principal da investigação, foram entrevistados elementos de equipas de RH de diferentes empresas, pertencentes a distintos ramos de atuação. Neste sentido, foram contactadas diversas organizações que desenvolvessem práticas de voluntariado ou que tivessem intenção de o praticar.

De todas as empresas contactadas, várias demonstraram interesse sobre o tema. Contudo, apenas foi possível formalizar as entrevistas com 6 delas. Destas 6 organizações, duas estão diretamente ligadas ao ramo automóvel, uma ligada ao ramo de consultoria e desenvolvimento de software para a *Supply Chain*, outra ligada ao ramo energético; a quinta organização está ligada a pesquisas de mercado, *insights*, dados e consultoria e a última é uma fabricante de ferramentas manuais e industriais.

Tabela 2 - Caracterização dos Participantes

Organização 1	Organização 2	Organização 3	Organização 4	Organização 5	Organização 6
Setor de atuação da organização no mercado					
Automóvel	Automóvel	Energias Renováveis	Consultoria e desenvolvimento de software para a <i>Supply Chain</i>	Pesquisas de mercado, <i>insights</i> , dados e consultoria	Fabricante de ferramentas manuais e industriais
Dimensão da organização					
Média/Grande Empresa - 800 Colaboradores	Média/Grande Empresa - 350 Colaboradores	Média/Grande Empresa - 100 Colaboradores	Média/Grande Empresa - 70 Colaboradores (Porto) 1 000 Colaboradores (Geral)	Média/Grande Empresa - 300 Colaboradores (Portugal) 20 000 Colaboradores (Geral)	Média/Grande Empresa - 190 Colaboradores
Localização					
Santa Maria da Feira	Porto	Porto	Porto	Porto	Santa Maria da Feira

Fonte - Elaboração Própria

O contacto com os colaboradores destas organizações foi feito inicialmente por email para apresentação dos objetivos do estudo e agendamento das entrevistas; posteriormente as entrevistas foram realizadas via Teams/ZOOM. A realização do estudo assegurou o anonimato dos participantes, tendo para o efeito assegurado a não divulgação dos seus dados pessoais e profissionais.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4 Análise dos Resultados e Discussão dos Resultados

4.1 Análise dos Resultados

4.1.1 Perceção dos entrevistados em relação ao Voluntariado Corporativo nas suas organizações

As empresas entrevistadas apresentaram opiniões bastante positivas no que diz respeito à Responsabilidade Social Corporativa (RSC) no âmbito do voluntariado. A E1 e E2 defendem que a RSC passa por contribuir positivamente com as comunidades locais de forma a estabelecerem relações de proximidade principalmente no que diz respeito aos tópicos ambientais, sociais e éticos. Com uma ideia similar, a E6 defende que cada indivíduo é responsável por uma quota parte de responsabilidade naquilo que designamos por RS. Quanto à E4 e E5 defendem ambas a importância do tema na sua vida pessoal e confessam que ainda existe pouca abertura para o desenvolvimento e criação deste tipo de práticas no seio das organizações. Em contrapartida, a E3 partilha do sentimento das últimas duas organizações, no entanto, apesar da demonstração de interesse para a criação de iniciativas, observou-se que é algo que não é uma prioridade dentro da organização.

Apesar de todas as informações referenciadas acima, foi possível verificar que 5 das 6 pessoas entrevistadas desenvolveram e participaram em ações de voluntariado revelando assim uma grande preocupação com a comunidade na qual estão inseridas. Os entrevistados da E1 e E2 dedicaram-se a ações organizadas dentro da sua organização principalmente na área social. Quanto aos entrevistados das E4, E5 e E6 todos eles envolveram-se em ações de maiores dimensões e com uma maior abrangência que lhes permitiu desenvolver tarefas de alta importância no âmbito social. Por último, temos a E3 em que a sua porta-voz não participou em nenhum tipo de ações, quer a título profissional ou pessoal.

No seguimento do tópico anterior, podemos verificar que apenas duas organizações não desenvolvem qualquer tipo de RSC (E3; E4). Por outro lado, temos as restantes organizações que desenvolvem e participam em diversas ações tais como: a criação de uma Fundação que tem como objetivo o desenvolvimento contínuo de projetos sociais (E1); a implementação de um dia de voluntariado para que os colaboradores possam fazer ações de voluntariado com as associações que mais se identifiquem e que acreditem nas

suas causas (E2); a criação de diversas equipas de trabalho com o principal objetivo de atuação nos seguintes temas *Greens, One Team Inclusion and Diversity*, Responsabilidade Social, Grupo de Desporto (E5); e por último uma organização que apesar de desenvolver ações de RSC externa também têm o objetivo de aplicar essa mesma responsabilidade diretamente aos seus próprios colaboradores através das seguintes ações: Campanha Eletrão; Campanha de recolha de bens, alimentos e roupas; Prestar apoio a projetos locais no âmbito da cultura, educação e saúde, assim como, dispensa laboral remuneradas aos colaboradores por questões pessoais e familiares; contribuição com materiais escolares para com os dependentes, entre outros (E6).

Em contrapartida e de forma a tornar possível o desenvolvimento destes tipos de ações, as empresas definiram estratégias tendo por base a sua dimensão e áreas de atuação. Neste sentido, apenas uma das organizações tem o grande objetivo de sensibilizar a gestão de topo para estas práticas uma vez que, apesar do interesse demonstrado pelos colaboradores para o desenvolvimento de estratégias inclusivas, continua a não haver autorização por parte da organização (E3). Posteriormente, duas das organizações entrevistadas ainda estão a rever e implementar estratégias de sensibilização e a descobrir quais as áreas de atuação que revelam maior interesse no seio da sua organização (E4; E6). As restantes 3 organizações apresentam estratégias muito bem definidas e já alinhados com os interesses da organização e dos colaboradores, desenvolvendo grupos de trabalho para ações tais como: dia do voluntariado, team Buildings, apresentação de projetos autónomos por parte dos colaboradores, doações de sangue, limpezas de praias, recolha de produtos alimentares e de vestuários, entre outros (E1; E2; E5). Os factos anteriormente relatados, indicam que apenas duas organizações consideram que efetivamente as estratégias implementadas não são suficientes tendo em conta a dimensão da mesma (E3; E4).

Analisando se as práticas de programas de voluntariado têm gerado algum tipo de desenvolvimento organizacional, a análise dos resultados indica a existência de diversas posições entre os entrevistados. Será de referir que a E2 e E3 não encontram qualquer tipo de impacto; no entanto, é importante salientar que para a E1 *“os programas de voluntariado têm criado desenvolvimento e crescimento para a organização porque os colaboradores que já participaram ou participam ativamente neste tipo de atividades ainda permanecem na organização pois, concluímos que estes projetos os tornam colaboradores mais completos”*, para a E4 mesmo *“não tendo dados concretos considera*

que, quando existe uma contratação os entrevistados vão para além do objetivo das tarefas laborais e procuram desafios que lhes possam proporcionar mais valor e crescimento pessoal”, para a E5 “as participações Neste tipo de atividades trazem visibilidade aos colaboradores e fazem com que os mesmos consigam ganhar estrutura a nível profissional” e por último, para a E6 “a entrevistada acredita numa relação win-win uma vez que com a aplicação de todas as estratégias e projetos apresentados anteriormente, todos os intervenientes ficam a ganhar, desenvolvendo assim o reconhecimento da marca e instituição assim como, o crescimento de um sentimento altruísta e de pertença sendo esse o maior propósito e objetivo na participação e desenvolvimento destas ações”.

Numa visão futura, cinco das organizações entrevistadas não têm planeadas alterações às ações de voluntariado já existentes para o médio-longo prazo pretendendo, assim, manter os seus projetos e apenas torná-los mais aliciantes (E1; E2; E4; E5; E6). Apenas uma das empresas entrevistadas, a E3, revela que *“no futuro, a organização compromete-se a recolher regularmente mais ideias e opiniões para que o projeto possa vir a crescer e desenvolver-se de modo a tornar-se algo significativo”.*

4.1.2 Motivações para o programa de voluntariado corporativo e para a prática do voluntariado

A motivação é um dos fatores mais desafiantes no âmbito da RSC uma vez que, apesar de ainda existir alguma resistência e falta de disponibilidade por parte de alguns colaboradores. Conforme refere uma das entrevistas (E4) *“Em 2024 foram realizadas duas ações de voluntariado, uma no âmbito alimentar e outra no âmbito do desenvolvimento pessoal; contudo foi detetada bastante resistência por parte dos colaboradores, o que remeteu a organização a ponderar a situação atual da empresa em consonância com a predisposição dos colaboradores para a participação das mesmas”.*

Apesar da resistência identificada, o desenvolvimento destas práticas, na maioria das organizações entrevistadas, evidenciou que os colaboradores já apresentam sentido de responsabilidade e vontade de puderem contribuir para uma sociedade melhor (E1; E2; E3; E4; E5; E6).

Nos dias de hoje, os colaboradores que desenvolvem uma atividade profissional ou procuram por uma oportunidade no âmbito laboral precisam de encontrar propósitos ou valores nas organizações para que se sintam motivados. Esta motivação vai para além da remuneração, uma vez que, o desenvolvimento da parte humana e das relações laborais e sociais (E1) revelam ser uma parte essencial na vida dos mesmos. Conforme refere um dos participantes (E5), *“estas atividades geram desenvolvimento e crescimento organizacional uma vez que as participações nas mesmas trazem visibilidade aos colaboradores e fazem com que os mesmos consigam ganhar estrutura a nível profissional.”*

Por outro lado, os colaboradores progressivamente procuram obter equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (E1) e as práticas de voluntariado podem ser um ponto de ligação entre as duas vertentes na medida em que, o desenvolvimento e boas práticas sociais podem direta ou indiretamente, dependendo do perfil do colaborador, influenciar o seu bem-estar e saúde mental (E3), pois segundo o entrevistado *“O bem-estar e saúde mental é impactado positivamente pela realização de boas práticas”*.

Contudo, é importante destacar que existe outro fator revelante onde as ações de voluntariado desenvolvidas pelas organizações têm sempre como principal foco o auxílio às associações e à comunidade onde estão inseridos (E6). Para os entrevistados, as motivações para a prática do voluntariado são maioritariamente altruístas (E2; E3), tendo como o principal objetivo o de ajudarem e de se sentirem úteis para a sociedade. Contudo para alguns entrevistados algumas motivações podem ser também egoístas (E4), uma vez que, a necessidade de validação/reconhecimento está inerente ao ser humano. Segundo o entrevistado E5, *“Quanto às motivações, (...) podem ser altruístas e egoístas uma vez que, apesar de termos como principal objetivo beneficiar o ambiente ou atividade que estão a ajudar, também têm a necessidade de sentir reconhecimento por parte de sociedade.”*

A motivação é também influenciada pela preocupação que as organizações demonstram ter pelo meio no qual estão inseridas. Tal como refere o entrevistado E6 *“empresas que se preocupem com questões sociais e em ajudar nichos da sociedade acabam por se conectar emocionalmente com os seus colaboradores ajudando a organização nos níveis de motivação dos colaboradores e também a diminuir a percentagem de despedimentos”*.

Logo, uma das grandes preocupações das organizações entrevistadas, é a influência que podem causar/exercer de modo a afetar o crescimento económico da região em que estão inseridos e, em contrapartida, criar laços com as comunidades. Segundo a entrevistada E4, *“As organizações existem para fomentar o crescimento económico da região”*, uma vez que o maior foco das organizações é desenvolver ações de voluntariado, principalmente a nível humanitário e ambiental (E2).

4.1.3 Processo de divulgação de estratégias e integração dos voluntários

No âmbito do voluntariado, o recrutamento de ações depende sempre da disponibilidade por parte da gestão de topo, para aceitar as ideias e sugestões de implementação dos projetos. Maioritariamente, as organizações são socialmente conscientes e recolhem as propostas apresentadas por parte dos colaboradores e avaliam a sua exequibilidade para que dentro dos padrões da empresa, façam sentido (E1). As ações de recrutamento por parte das organizações, baseiam-se predominantemente em diretrizes disponibilizadas pela organização (E1) quando o tópico do voluntariado, é bem aceite pela gestão de topo, caso contrário, e como explicado por alguns entrevistados, o recrutamento do mesmo, parte por iniciativa dos colaboradores, que têm uma ligação simbólica ao tópico.

Com isto, podemos verificar que a maioria das organizações já se sentem preparadas para receber e sugerir ações de voluntariado (E6); no entanto por outro lado, ainda há organizações para as quais ainda faltam a validação e consciencialização por parte da gestão de topo para que possam avançar com políticas de RSC estruturadas e eficazes. Este facto vai ao encontro do relatado pela entrevistada E3, *“No ano de 2024 (...) houve pela primeira vez a apresentação de um projeto no âmbito do voluntariado, (...) apesar do dinamismo existente dentro da organização, o projeto não chegou a ser validado implicando assim a não realização do mesmo. Em 2025, o tópico voltou a surgir e será feito um novo balanço”*.

Para finalizar, é possível constatar que o crescimento organizacional está correlacionado com o recrutamento, uma vez que as ações de voluntariado podem ser utilizadas nas entrevistas como meio de exemplificação da imagem e preocupação da organização (E5 – *“Quanto ao crescimento organizacional no âmbito de recrutamento, efetivamente*

também é um ponto positivo, uma vez que é um tópico que pode ajudar a aliciar os candidatos e assim ajudar a conseguir angariar talento.”).

4.1.4 Desenvolvimento e implementação das ações de Voluntariado.

Analisando a familiarização das empresas entrevistadas com o tema, verifica-se a existência de dois posicionamentos distintos. Num deles encontram-se organizações que têm dificuldade em obter consenso interno para a prática das sugestões apresentadas e também a consciencialização por parte dos colaboradores (E4 – “(...) *deve também existir a preocupação por parte dos colaboradores em irem mais além relativamente às questões sociais. Contudo, existe um grande desafio que é o trabalho de consciencialização dos colaboradores para a situação atual no mundo que nos rodeia.*”). Para estas organizações, a aplicação de ações de voluntariado continua a não ser uma prioridade, visto que ainda estão a focar-se no crescimento interno da organização (E3).

Por outro lado, outras organizações já estão bastante familiarizadas com o tema e experiência na sua aplicação. Identificam-se casos e que já foi criada, dentro da empresa, uma fundação para suportar o desenvolvimento dos programas de voluntariado corporativo (E1), organização de programas de *Team Building* “competitivos” (E2) ou até mesmo a disponibilidade de tempo laboral para os colaboradores aplicarem através do *Voluntering day* em associações que estejam inseridas dentro dos critérios dos colaboradores (E2). Habitualmente são feitas sondagens abertas a todos os colaboradores, de modo a seja possível identificar as ações e projetos a selecionar com base na maioria das preferências manifestadas pelos colaboradores (E2). De uma forma diferente uma outra organização relatou que a organização disponibiliza dois dias de trabalho, para que os colaboradores possam participar em ações de voluntariado à sua escolha. Conforme refere o entrevistado (E5) “*os dois dias são utilizados quando existe a necessidade de deslocações para o desenvolvimento ou auxílio às organizações de voluntariado*”.

Este tópico, apresenta algumas limitações, sendo elas a dificuldade em alinhar e encontrar associações disponíveis para aceitarem voluntários num curto espaço de tempo (E2), uma vez que, nem sempre é possível alocar tarefas no período em que o colaborador está disponível, visto que as associações precisam de ajuda contínua, e no universo das organizações entrevistadas, o máximo de tempo disponibilizado pela organização seja só um ou dois dias (E2; E5).

Para combater as limitações que existem, as organizações que tenham dificuldade em criar ligação entre colaboradores e associações acabam por desenvolver ações ligadas às limpezas de praias (E1; E5), recolha para o banco alimentar (E2; E6) e de higiene pessoal (E6), plantação de árvores (E5), doações de sangue (E1; E5; E6), entre outras ações. Tendo a consciência que ainda existe um longo caminho a percorrer, as organizações estão a criar e a desenvolver plataformas de voluntariado, pois assim conseguiram perceber onde podem auxiliar e procurar valor acrescentado para a sociedade (E4).

Para algumas organizações é possível verificar que o desenvolvimento e aplicação de ações de voluntariado estão correlacionadas com os níveis de produtividade dos colaboradores, uma vez que, a utilização do tempo laboral para o desenvolvimento destas ações, exige uma maior dedicação e foco por parte dos colaboradores, no tempo útil que têm para o desenvolvimento das suas tarefas diárias (E5).

É de notar que existe uma preocupação acrescida das organizações de ações de voluntariado relacionadas com doações alimentares, uma vez que sentem alguma desconfiança no tratamento das mesmas, conforme relata a entrevistada E6, “(...) *não se demonstram muito recetivos às campanhas para instituições no âmbito de doações de alimentos, uma vez que, muitos colaboradores não acreditam que os bens sejam entregues da melhor forma e com as condições necessárias logo, acabam por desvalorizar estas ações.*”

4.1.5 Benefícios percebidos com os programas de voluntariado corporativo

Ao nível do crescimento profissional e pessoal, observa-se que para a maioria dos entrevistados, o desenvolvimento de ações de voluntariado tem um impacto positivo na valorização pessoal dos colaboradores (E4), visto se sentirem mais úteis para a sociedade. Inconscientemente, os colaboradores que se envolvem neste tipo de projetos têm a necessidade de fazer uma melhor gestão do seu tempo, de forma, a conseguirem ser produtivos e consequentemente auxiliar a causa/associação para a qual se disponibilizaram, implicando assim um aumento direto na produtividade (E3; E4).

De forma generalizada, o *feedback* dos entrevistados é que as organizações preferem não divulgar estas políticas externamente (E2), no entanto internamente conseguem através

da divulgação melhorar a sua imagem (E3), e tornarem-se atrativas no âmbito do recrutamento e contratação de talentos que procurem desafios laborais, sociais e pessoais.

Para os colaboradores já existentes na organização e que praticam estas atividades, estes sentem-se mais completos, (E1 – “(...) *os colaboradores que já participaram ou participam ativamente neste tipo de atividades ainda permanecem na organização pois, concluímos que estes projetos os tornam colaboradores mais completos.*”) conseguem aumentar o seu sentimento de pertença (E6) e consequentemente criar vínculos mais fortes dentro das equipas e organização, fazendo com que estes mesmos colaboradores queiram permanecer na organização, devido à visibilidade que adquirem (E2 – “(...) *estas ações poderão não ter um impacto direto no bem-estar e saúde mental, contudo, através da participação nestas ações são criados vínculos mais fortes dentro das equipas chegando até a haver colaboradores da mesma equipa a fazer o seu dia de voluntariado em conjunto, fortalecendo assim o seu vinculo profissional.*”

Na sequência do desenvolvimento e crescimento pessoal que permitem, estas atividades ajudam os colaboradores a melhorar e a combater os níveis de stress e preocupações diárias (E5). Em adição, temos a entrevistada E6 que “*acredita numa relação win-win uma vez que com a aplicação de todas as estratégias e projetos apresentados anteriormente, todos os intervenientes ficam a ganhar, desenvolvendo assim o reconhecimento da marca e instituição (...).*”

4.2 Síntese dos Resultados

Tabela 3 - Síntese das questões direcionadas ao Entrevistado

Organização 1	Organização 2	Organização 3	Organização 4	Organização 5	Organização 6
Função que desenvolve na sua organização					
Departamento de RH - setor de comunicação e organização de eventos	HR bussiness partner – responsável de recursos humanos da empresa localizada no Porto	Departamento de RH e Segurança	Departamento de RH – responsável pelo Porto, Lisboa, São Paulo e Madrid	Analista de factoring	<i>HR Manager</i>
Dimensão que a mesmo representa no mercado					
800 Colaboradores	350 Colaboradores	100 Colaboradores	70 Colaboradores (Porto) 1 000 Colaboradores (Geral)	300 Colaboradores (Portugal) 20 000 Colaboradores (Geral)	190 Colaboradores
Anos de permanência na empresa					
8 anos	3 anos	6 anos	6 anos	3 anos	15 anos

Tabela 4 - Percepção dos entrevistados em relação ao voluntariado corporativo nas suas organizações

Organização 1	Organização 2	Organização 3	Organização 4	Organização 5	Organização 6
Opinião pessoal relativamente à Responsabilidade Social Corporativa, principalmente no âmbito do voluntariado					
“É importante, tendo em conta que estamos incluídos numa comunidade local, devemos retribuir um bocadinho daquilo que também recebemos”	É importante e o próprio Grupo estabelece que devem ter Responsabilidade Social e estabelecer relações com as comunidades locais principalmente nos tópicos de: Climatização e Ambiente; Humanitário; STEM	Percepção positiva relativamente ao tópico, contudo, é algo pouco desenvolvido e que não demonstra ser uma prioridade para a organização	Opinião bastante forte e estruturada uma vez que é um tópico com bastante relevância para a sua vida pessoal	Concorda com a importância do tópico e confessa ainda existir pouca abertura para o desenvolvimento e criação de boas práticas	A entrevistada defende que cada indivíduo tem a sua quota parte de responsabilidade naquilo a que designamos por RS
Participação do Entrevistado em ações de voluntariado					
Participação ativa em diversas ações, no entanto, a mais marcante foi a que fez na CERCÍ (Pintura das instalações)	Participação ativa nas ações de voluntariado e a nível individual no “volunteering day”	Nunca participou neste tipo de ações	6 Meses em Atenas através da plataforma Apoio a Refugiados; Criação da organização Meeru ou abrir caminho; Acompanhamento de uma família de refugiados da Somália; Apoio à associação Helpo, Projeto Casa, entre outros.	Diversas ações de voluntariado, sem que estivessem associadas a alguma organização, como por exemplo: passear cães no canil, limpeza de praias, entre outros.	Integrou a associação “Rosto Solidário” que tem como principal objetivo prestar apoio monetário e de bens essenciais a pessoas necessitadas

A sua empresa desenvolve algum tipo de Responsabilidade Social Corporativa? Se sim, qual?

“Foundation”	“Volunteering Day “	Não	Não	<i>Greens, One Team</i> <i>Inclusion and Diversity</i> ; Responsabilidade Social: Grupo de Desporto	Algumas ações praticadas: Campanha Eletrão; Campanha de recolha de bens, alimentos e roupas; Prestar apoio a projetos locais no âmbito da cultura, educação e saúde, entre outros
--------------	---------------------	-----	-----	--	---

Numa visão futura, a empresa já tem ações de voluntariado planeadas a médio-longo prazo?

Não, apenas a continuação com a “Foundation” e em caso de crescimento, a criação de uma equipa apenas dedicada a este tema	Não, serão mantidas as estratégias já aplicadas no ano anterior (2024)	No futuro, a organização compromete-se a recolher regularmente mais ideias e opiniões para que o projeto possa vir a crescer e desenvolver-se de modo a tornar-se algo significativo.	Está definida a participação dos colaboradores na corrida anual <i>Course du Coeur</i> realizada em França, sem descorar da apresentação de novas alternativas e projetos	Pretende manter as iniciativas e projetos já existentes apenas trabalhar de forma a torná-los mais aliciantes	A organização pretende manter o que já está a ser desenvolvido
--	--	---	---	---	--

Tabela 5 – Motivações para o programa de voluntariado corporativo e para a prática do voluntariado

Organização 1	Organização 2	Organização 3	Organização 4	Organização 5	Organização 6
Consegue avaliar os níveis de recetividade dos colaboradores para estas práticas?					
Aplicando apenas a análise ao GBS Portugal, de 800 colaboradores são recebidas em média 30 propostas por mês (as propostas são apresentadas em grupos de 5 pessoas)	Recetividade em 2024 atingiu os 10%	Hipoteticamente, iria ser bastante positiva, uma vez que a sugestão partiu dos próprios colaboradores	Detetada bastante resistência por parte dos colaboradores, demonstrando pouca recetividade	A recetividade ronda os 20 a 30 %	Não consegue avaliar percentualmente a participação, no entanto, confirma que efetivamente os colaboradores participam bastante nestas ações e que apenas não se demonstram muito recetivos às campanhas para instituições no âmbito de doações de alimentos
Acha que as práticas de ações de voluntariado influenciam a produtividade dos colaboradores? Se sim, de que forma?					
Sim, os colaboradores trabalham pelo salário, mas também pelos valores que a empresa transmite	Impacto direto na produtividade, não. Contudo, os colaboradores acham que esta iniciativa é	Hipoteticamente, iria permitir um potencial aumento da produtividade, em conjunto com uma maior	O impacto seria positivo uma vez que quando um ser humano ajuda o outro, consegue divertir-se e	A produtividade tende a aumentar pelo facto de cada colaborador ter de manter o seu rendimento habitual	A entrevistada acredita que o voluntariado influencia positivamente

	promissora e demonstra o compromisso da organização com a sociedade e consequentemente um maior comprometimento	motivação tendo em conta a causa social da mesma	consequentemente ter um propósito maior		
--	---	--	---	--	--

Na sua opinião, a adesão para a prática de voluntariado está relacionada com motivações altruístas ou egoístas por parte dos colaboradores?

Altruísta	Altruísta	Altruísta	Altruísta e Egoísta	Altruísta e Egoísta	Altruísta
-----------	-----------	-----------	---------------------	---------------------	-----------

Tabela 6 - Processo de divulgação de estratégias e integração dos voluntários

Organização 1	Organização 2	Organização 3	Organização 4	Organização 5	Organização 6
Relativamente à prática de programas de voluntariado, acha que os mesmos tem criado algum tipo de desenvolvimento e crescimento organizacional?					
<p>Sim, uma vez que os colaboradores que desenvolvem e participam em projetos de voluntariado ao fazem parte da organização pois, ajuda-os a tornarem-se colaboradores mais completos</p>	<p>O entrevistado não verifica qualquer tipo de visibilidade no mercado, uma vez que, estas ações não são divulgadas externamente</p>	<p>Não</p>	<p>A entrevistada não tendo dados concretos considera que, quando existe uma contratação os entrevistados vão para além do objetivo das tarefas laborais e procuram desafios que lhes possam proporcionar mais valor e crescimento pessoal</p>	<p>Geram desenvolvimento e crescimento organizacional uma vez que as participações nas mesmas trazem visibilidade aos colaboradores e fazem com que os mesmos consigam ganhar estrutura a nível profissional</p>	<p>A entrevistada acredita numa relação win-win uma vez que com a aplicação de todas as estratégias e projetos apresentados anteriormente, todos os intervenientes ficam a ganhar</p>

Tabela 7 – Desenvolvimento e implementação das ações de voluntariado

Organização 1	Organização 2	Organização 3	Organização 4	Organização 5	Organização 6
Que tipo de estratégias de voluntariado são aplicadas e desenvolvidas pela organização?					
A principal estratégia passa por pedir a colaboração às principais chefias para que de forma informal possam sensibilizar os seus subordinados para a apresentação de sugestões de projetos, contudo, neste momento os colaboradores já apresentam os seus projetos autonomamente	Volunteering <i>Day</i> ; Sondagem aberta a todos os colaboradores locais para que possam selecionar uma associação à qual querem atribuir o montante definido; <i>Team Building</i> competitivo tendo como prémio um valor para atribuir a uma associação à escolha do vencedor	Atualmente, ainda não há um consenso interno para o desenvolvimento e aplicação de práticas de voluntariado	As estratégias de voluntariado aplicadas e desenvolvidas ainda estão a ser trabalhadas – ainda existe um longo caminho a percorrer	A Organização divide-se em 4 grupos que estão dedicados a diversas questões sociais (ex: doações de sangue, limpezas de praia, recolha de produtos, etc)	Campanhas de sensibilização interna para os tópicos mencionados de forma consciente; entre outras
Acha que as estratégias aplicadas no momento são suficientes para a organização e dimensão da mesma?					
Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim

Tabela 8 - Benefícios percebidos com os programas de voluntariado corporativo

Organização 1	Organização 2	Organização 3	Organização 4	Organização 5	Organização 6
Relativamente ao bem-estar e saúde mental dos colaboradores, acha que estas ações têm ou poderão ter algum tipo de impacto?					
Sim, tem essencialmente impacto na motivação devido ao equilíbrio entre Trabalho – Vida Pessoal	Não têm impacto direto, no entanto, através da participação nestas ações são criados vínculos mais fortes dentro das equipas	Impacto positivo visto estarem a realizar boas práticas.	“Os problemas dos outros podem alterar o nosso psicológico e fazer-nos pensar que o nosso problema é menos importante que o do próximo”	Genericamente a participação neste tipo de ações ajuda a melhorar e impactar estes tópicos pois, irá ajudar os colaboradores a melhorarem e a combaterem o stress acumulado e as preocupações do dia a dia.	A organização desenvolve a semana da saúde para todos os colaboradores e sessões de mindfulness para os colaboradores que desenvolvem funções de maior risco, com o principal objetivo de aprenderem a lidar com a pressão do dia-a-dia

4.3 Discussão dos Resultados

Os entrevistados majoritariamente fazem parte do departamento de Recursos humanos das organizações selecionadas, apenas um colaborador desenvolve uma função diferente, sendo ele analista de factoring, os restantes têm cada um, uma responsabilidade diferente dentro do seu departamento. Todas as organizações são consideradas médias/grandes empresas, uma vez que os colaboradores variam entre 100 e 20 000. Todas os entrevistados já trabalham na área há alguns anos, contudo as antiguidades dos mesmos nas empresas atuais variam entre os 3 anos e os 15 anos.

Todas as organizações entrevistadas referem o impacto positivo que o voluntariado corporativo pode ter no bem-estar e desenvolvimento da sociedade, ainda que se identifiquem, por um lado, algumas organizações com ações já desenvolvidas e delineadas e outras, por outro lado, ainda à procura da melhor estratégia para o fazer. Verifica-se, por isso, que os resultados obtidos remetem à visão de McGuire, que defende que através das boas ações, políticas e estratégias praticadas pelas empresas, estas poderão contribuir para uma sociedade melhor e mais desenvolvida.

A nível pessoal, observa-se que cinco dos seis entrevistados praticam no momento ações de voluntariado fora ou dentro da organização, que é identificado por estes como um fator de crescimento a todos os níveis, pessoal e social. Por outro lado, também podemos verificar que mesmo o entrevistado que ainda não praticou nenhuma ação apresenta uma posição bastante positiva relativamente ao contributo que estes tipos de ações podem gerar para si próprios e para a sociedade, não descartando a possibilidade de o fazer no futuro.

Através da análise dos resultados observa-se que quatro das seis organizações analisadas já desenvolvem ações de Responsabilidade social corporativa. Estas empresas, já dispõem no seu interior de departamentos com estratégias concebidas para o desenvolvimento do voluntariado.

Uma das organizações que não pratica o voluntariado justifica esta situação pelo facto de ter detetado bastante resistência por parte dos colaboradores, procurando desenvolver estratégias para promover a participação dos mesmos; a outra organização que não desenvolve ações de voluntariado corporativo, pelo contrário, os colaboradores valorizam este tipo de ações, embora a gestão de topo ainda carece de uma maior sensibilização para a questão (Cardoso, 2024).

Relativamente às quatro organizações que desenvolvem ações de voluntariado, é possível verificar que em três delas, a receptividade é alta e por sua vez na outra verifica-se um crescimento, uma vez que é um projeto que ainda está no início. Contudo, apesar das empresas entrevistadas serem de ramos profissionais distintos, é evidente o aumento exponencial de mulheres nestas organizações, o que implica um aumento do interesse para a prática deste tipo de ações, levando a um impacto positivo na sua autoestima e crescimento pessoal, o que gera novas vivências (Freitas et al., 2020).

De forma geral, os entrevistados referem que a produtividade dos colaboradores é impactada de forma positiva devido ao facto de estarem a realizar algo benéfico para a sociedade, o que leva a um maior compromisso para com a empresa, devido a se sentirem mais motivados. Em consonância, com Viegas de Melo (2020) as motivações altruístas identificadas por todos os entrevistados, podem estar associadas aos traços de personalidade de cada interveniente, uma vez que os mesmos dependem dos valores transmitidos/adquiridos, o que leva à afetação da dimensão psicológica dos intervenientes.

Na motivação verificada acima, o bem-estar e saúde mental de forma direta ou indireta é impactado de maneira positiva, devido à relação de confiança estabelecida entre o colaborador e a organização, uma vez que o mesmo demonstra uma preocupação social e não está apenas focado na maximização dos seus lucros (Santos, 2023), além de também permitir um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Pereira, 2023).

Todavia, a entrevistada da organização 4, defende que estas motivações podem ser antagónicas no âmbito do voluntariado, uma vez que numa primeira fase começam por ser egoístas e com um desenrolar da ação tornar-se-á altruísta, ou em alguns casos o inverso (Silva, 2020).

Prosseguindo para o último tópico de análise da entrevista, os entrevistados foram questionados sobre os tipos de estratégias aplicadas e que estão a ser desenvolvidas. Coerentemente com o que já foi relatado, 5 das organizações já têm estratégias delineadas e pensadas, mas uma destas ainda não conseguiu ter um consentimento para as desenvolver e colocá-las em prática, estando assim ainda longe de o fazer. Pode-se verificar que 4 das organizações já desenvolvem ações de voluntariado, 1 na tentativa de o fazer, mas ainda a debaterem-se e a trabalhar no processo de consciencialização e sensibilização dos trabalhadores. Por último, temos os restantes 1 que ainda não têm

estratégias definidas, uma vez que não existe acordo entre a equipa de recursos humanos e a gestão de topo.

Por fim verifica-se que 5 das organizações têm estratégias aplicadas que refletem a correlação existente entre a organização e a dimensão da mesma. Enquanto, os restantes 17% ainda têm um longo percurso para o desenvolvimento de estratégias bem delineadas para a dimensão da sua organização.

Em virtude, do desenvolvimento e crescimento organizacional, todas as organizações de um modo geral preferem que as suas ações não sejam divulgadas externamente, logo o impacto organizacional não será direto, refletindo-se assim num impacto positivo indireto no crescimento da organização.

A respeito deste tópico, 5 das organizações estão alinhadas, uma vez que já definiram a sua estratégia de apresentação do tema aos seus colaboradores, ou possíveis colaboradores (mediante entrevistas). A restante empresa, como ainda não têm estratégias implementadas, também não têm uma opinião delineada sobre o tópico. A forma como as empresas conseguem colmatar esta não divulgação, é através das ações internas, nas quais os colaboradores fortalecem as suas relações interpessoais, influenciando assim a melhoria de todo o clima organizacional (Maldonado, 2022).

Para o encerramento da entrevista, foram questionados se a empresa já tem ações planeadas a médio e longo prazo, na qual podemos verificar que além das atividades já definidas e praticadas no passado, não têm mais nada em concreto. Os entrevistados também mencionaram que as empresas estão sempre dispostas a ouvir sugestões de melhoria. Por outro lado, as empresas que não têm as estratégias bem definidas e delineadas pretendem fazê-lo ao longo deste ano, para que em 2026 a empresa já apresente uma nova realidade.

Esta dissertação teve como principal objetivo desenvolver o tópico da Responsabilidade Social Corporativa no âmbito do voluntariado tendo como principal objetivo estudar a predisposição das organizações para a prática de voluntariado como forma de desenvolvimento da sua estratégia de responsabilidade social corporativa.

A partir do estudo empírico realizado foi possível verificar que as organizações têm a consciência de que o seu comportamento tem um grande impacto no tópico e que efetivamente a forma como atuam irá influenciar socialmente a comunidade onde se encontram inseridas.

Relativamente aos resultados obtidos é perceptível que todas as organizações mencionam diversos pontos positivos no desenvolvimento de ações de voluntariado, contudo, algumas delas sentem bastante resistência por parte da gestão de topo para a aplicação dessas mesmas iniciativas enquanto, outras sentem em contrapartida apoio da empresa, mas alguma resistência por parte dos colaboradores e até mesmo alguma desconfiança no que diz respeito principalmente ao voluntariado de bens alimentares.

Com esta dissertação comprovou-se que a Responsabilidade Social Corporativa no âmbito do voluntariado tem ainda um longo percurso na sociedade portuguesa, contudo, a consciencialização e vontade por parte das organizações é notória. Fica claro, que ainda existe um papel fundamental na aplicação de campanhas de sensibilização e apresentação/explicação das vantagens sociais, ambientais e éticas para o desenvolvimento, e uma maior taxa de participação neste tipo de ações.

Assim sendo, pode-se concluir que relativamente à perceção dos entrevistados em relação ao voluntariado é bastante positiva pois reconhecem a importância do mesmo. Quanto a motivação para o desenvolvimento destas práticas, comprova-se que elas são maioritariamente altruístas tendo em conta que alguns entrevistados defendem que podem ser ambas, altruístas e egoístas. O processo de divulgação das estratégias pode variar conforme o tipo de organização e propósito, no entanto, observa-se que ainda existem algumas barreiras no domínio da consciencialização. Apesar de toda a informação obtida nos tópicos anteriores, verificou-se que as organizações pretendem continuar a desenvolver e implementar ações de voluntariado dentro dos recursos que têm atualmente se a longo prazo houver a possibilidade melhorar. Por fim, foram detetados ambos benefícios tais como: crescimento profissional e pessoal, valorização, produtividade, bem-estar e visibilidade. Resumidamente, é positivo o facto da menção à questão da saúde

mental, a permanência na organização, o aumento da autoestima dos participantes e até mesmo de forma indireta, o aumento da produtividade.

Como limitações do estudo realizado destaca-se o número de entrevistas, algumas limitações de confidencialidade na divulgação dos dados por parte dos entrevistados e possíveis problemas de enviesamento.

Em estudos futuros, recomenda-se um alargamento do número de entrevistados para que seja possível a existência de uma visão mais ampla e objetiva considerar uma maior diversidade de organizações tendo em conta as suas dimensões e explorar novos modelos teóricos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abelha, D. N. (2022). *A Influência da Motivação na Eficácia da Formação Profissional: Estudo no Serviço de Emprego e Formação Profissional de Ponte e Sor.* Universidade de Évora.
- Barbedo, P. (2015). O VOLUNTARIADO: UM RECURSO EM VALORIZAÇÃO NA SOCIEDADE PORTUGUESA. *ISCAP - Contabilidade - Comunicações Em Eventos Científicos*, 1–20.
- Barros, C. B. C. P. de. (2018). *A Importância e os Impactos da Responsabilidade Social das Empresas: O Caso do BNP Paribas.* Instituto Universitário de Lisboa.
- Bechara, F. E. (2017). *A motivação para o trabalho dos Voluntários da Associação VENCER no Hospital Dr. Hélio Angotti em Uberaba.* Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Bico, G. N. C. (2022). *From Problem Structuring to Optimization: A Multi-Methodological Framework to Assist the Planning and Scheduling of the Operating Theater.* Universidade de Lisboa.
- Boštjančič, E., Antolović, S., & Erčulj, V. (2018). Corporate volunteering: Relationship to job resources and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 9(OCT). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01884>
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman.* Harper & Brothers. <https://books.google.pt/books?id=ALIPAwAAQBAJ>
- Cardoso, A. M. F. (2024). *O contributo do voluntariado corporativo para o employee engagement: O caso da Volkswagen Autoeuropa.* Escola Superior de Comunicação Social.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. (2019, 19 de julho). *Inquérito ao trabalho voluntário.* <https://cases.pt/inquerito-ao-trabalho-voluntario/>
- Catraio, L. M. da S. (2012). *A Responsabilidade Social Corporativa numa empresa Internacional: Estudo de Caso Autoneum Portugal, Lda.* Escola Superior de Ciências Empresariais.

- Coelho, I. M. M. (2023). *Práticas de Integração de Voluntários num Centro Hospitalar – Estudo de Caso*. Universidade do Minho.
- Comissão das Comunidades Europeias. (2002). *Responsabilidade social das empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*. http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-d2/soc-rse.htm
- Comissão Europeia. (2001). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/DOC_01_9
- Costa, I. C. P. (2015). *A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS SENIORES, CASO DO PROGRAMA - “IN SPIRA - REDE DE COMPETÊNCIAS CÁRITAS.”* Universidade do Porto.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford To Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76.
- Day, C. (2014). *The rhetoric of corporate identity: Corporate social responsibility, creating shared value, and globalization* [Tese de doutoramento, University of South Florida]. University of South Florida. <https://digitalcommons.usf.edu/etd>
- Diário da República, 1.^a Série, 254. (1998). *Lei n.º 71/98, de 3 de novembro: Bases do enquadramento jurídico do voluntariado*. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/71-1998-477487>
- Domingues, I., & Remoaldo, P. (2012). *Responsabilidade social organizacional: Desenvolvimento e sustentabilidade*. Húmus, LDA.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://www.jstor.org/stable/258887>
- Egreja, C. de M. C. (2009). *O voluntariado empresarial na perspectiva dos colaboradores: avaliação das iniciativas e repercussões a nível pessoal*. Instituto Universitário de Lisboa.
- Esgaio, A. C. G. (2018). *A responsabilidade social e a redescoberta da solidariedade: Perceções de dirigentes e de profissionais de Serviço Social no contexto da economia social e solidária*. Universidade de Lisboa.

- Eusébio, L. E. C. (2019). *Responsabilidade Social Corporativa: Sustentabilidade, Reputação e Gestão dos Stakeholders*. Universidade Nova de Lisboa.
- Ferreira, M., Proença, T., & Proença, J. F. (2008, July 3). As motivações no trabalho voluntário. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 43–53.
- Ferreira, M. R., & Magalhães, M. (2014). Uma abordagem teórica sobre o voluntariado empresarial. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 38–47.
- Figueiredo, A. C. (2018). *Responsabilidade Social Empresarial: Um Caminho Possível para a Sustentabilidade e Negócios Competitivos a partir da perceção dos colaboradores*. Instituto Universitário de Lisboa.
- Figueiredo, M. P. (2025). *ESG EM PERSPECTIVA: DESAFIOS E IMPACTOS DA SUSTENTABILIDADE EM EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO DO BRASIL E DE PORTUGAL; ESG in Perspective: Challenges and Sustainability Impacts in Publicly Held Companies in Brazil and Portugal*. Universidade Fernando Pessoa.
- Fonseca, M. do C. R. (2014). *RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS EMPRESAS PORTUGUESAS*. Business & Economics School.
- Friedman, M. (1970, September 13). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. *The New York Times Magazine*, 1–7.
- Gomes, D. F. (2021). *O Papel do Voluntariado Jovem nas Motivações e Desenvolvimento de Competências Pessoais e Sociais*. Politécnico de Viseu.
- Gonçalves, P. M. R. (2024). *O que influencia a responsabilidade social das empresas energéticas em Portugal?* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa].
- Heleno, M. L. L. (2008). *Avaliação do Impacto da Implementação da Responsabilidade Social através das Relações com os Stakeholders*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Johnson, H. L. (1971). *Contemporary issues in business, management, and society*. Wadsworth Publishing Company.
- Leandro, A. M. F. (2009). *A relação entre Responsabilidade Social das Empresas e Cultura Organizacional - um estudo de caso*. Escola de Gestão do Porto. Lee, N., &

- Kotler, P. (2004). *Corporate social responsibility: Doing the most for your company and your cause*. John Wiley & Sons, Inc.
- León, A. de la P. de, Núñez, B. A., & Soto, J. M. S. (2021). EL IMPACTO DE LAS CAMPAÑAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS DECISIONES DE COMPRA DEL CONSUMIDOR. *Responsibility and Sustainability (Socioeconomic, Political and Legal Issues)*, 6(1), 32–40.
- Lopes, E. A. B. de S. (2020). *Práticas de Gestão de Voluntários: Um estudo de caso sobre a U.DREAM: uma organização de voluntários*. Católica Porto Business School.
- Magalhães, S. M. B. de. (2018). *Uma Análise Ética da Crise Económico - Financeira nos EUA*. Universidade Católica Portuguesa.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 3–19. <https://doi.org/10.1177/0092070303258971>
- Maldonado, J. A. G. P. (2022). *O Voluntariado Corporativo como veículo de Responsabilidade Social Corporativa: o que motiva as organizações?* Universidade Católica Portuguesa.
- Mansinho, A. B. I. (2023). *A Responsabilidade Social das Empresas*. Universidade dos Açores.
- Marques, M. J. R. (2016). *As motivações para o voluntariado: Estudo exploratório numa amostra de estudantes do ensino superior politécnico*. Escola Superior de Educação de Coimbra.
- Martins, C. S. (2013). *MOTIVAÇÃO PARA REALIZAR VOLUNTARIADO: ESTUDOS SEGUNDO AS ABORDAGENS FUNCIONALISTA E DA AUTODETERMINAÇÃO*. Universidade do Algarve.
- Mayer, J. M. L. P. (2016). *Exploring the Whole Value of Corporate Volunteering*. Universidade Católica Portuguesa.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*. McGraw-Hill.

- Meehan, J., Meehan, K., & Richards, A. (2006). Corporate social responsibility: The 3C-SR model. *International Journal of Social Economics*, 33(5–6), 386–398. <https://doi.org/10.1108/03068290610660661>
- Musick, M. A., & Wilson, J. (2008). *Volunteers : A Social Profile*. In *Philanthropic and Nonprofit Studies*. Bloomington : Indiana University Press.
- Nave, A. C. P. (2012). *Voluntariado Empresarial: Motivações e Práticas*. Universidade da Beira Interior .
- Nunes, M. A. R. (2021). *O Impacto da Motivação na Qualidade de Vida no Trabalho*. Instituto Politécnico de Tomar.
- Queirós, C. M. T. de. (2024). *O Papel das Interações Socioecológicas no Bem-Estar de Grupos Vulneráveis*. Universidade de Coimbra.
- 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>
- Rocha, R. C. N. da. (2022). *O Impacto da Responsabilidade Social na Performance de Empresas da Europa Ocidental Cotadas em Bolsa*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Santos, C. C. R. (2013). *Potencialidades e Limitações do Voluntariado Empresarial*. Instituto Universitário de Lisboa.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks: The search for a common core in the business and society field. *Business and Society*, 47(2), 148–186. <https://doi.org/10.1177/0007650306297942>
- Serapioni, M., Ferreira, S., & Lima, T. M. (2013). *Voluntariado em Portugal: Contextos, atores e práticas*. Fundação Eugénio de Almeida.
- Silva, F. D. L. da. (2016). *Voluntariado Online*. Faculdade de Economia do Porto.
- Silva, R. F. P. B. da. (2015). *A Responsabilidade Social e o Programa de Voluntariado On Demand Community - IBM Portugal*. Universidade Fernando Pessoa.

- Silva, F. A. (2013). *Uma Abordagem à Responsabilidade Social Empresarial*. Universidade de Aveiro.
- Silva, F. P., Freitas, L. S. de, Cândido, G. A., Santos, D. B., Santos, D. A. da S., & Macedo, L. O. B. (2016). Modelos teóricos de responsabilidade social corporativa e performance social corporativa: Uma análise desde a década de 1950 a 2000. *Revista Espaços*, 37(2).
- Silva, R. F. P. B. (2015). *A Responsabilidade Social e o Programa de Voluntariado On Demand Community - IBM Portugal*. Universidade Fernando Pessoa.
- Silvestre, M. J., Fialho, I., & Saragoça, J. (2014). *Word knowledge building: Meta-evaluation of a guide of semi-structured interview* (Vol. 3). Universidade de Évora.
- Sobral, S., Passos, C., & Ribeiro, C. (2021). RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO AOS PRINCIPAIS MODELOS. *Gestão e Desenvolvimento*, 29, 261–290. <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10033>
- Viegas de Melo, M. (2020). *Motivações para o voluntariado e atitudes pró-sociais em estudantes do ensino superior*. Universidade da Beira Interior.
- Zeelenberg, M., Evans, A. M., Hoyer, K., & Seuntjens, T. G. (2024). Disentangling greed and self-Interest. *Discover Psychology*, 4(1), 1–12. <https://doi.org/10.1007/s44202-024-00211-9>

Anexo I – Guia da Entrevista Semiestruturada

A Predisposição das Organizações para a Prática de Voluntariado

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP)

Entrevista: Esta entrevista tem como principal objetivo compreender qual o nível de predisposição das organizações para a prática de ações de voluntariado. A entrevista demorará entre 30 minutos e 45 minutos, no entanto, o tempo poderá variar conforme o decorrer da mesma.

No decorrer da entrevista, o entrevistado poderá sempre recusar-se a responder a qualquer tipo de pergunta que para si não faça sentido. Todas as perguntas elaboradas não requerem nenhum tipo de resposta concreta ou até mesmo de âmbito académico.

Todas respostas serão de carácter confidencial e apenas utilizadas para o desenvolvimento da dissertação, sendo que informações pessoais (como por exemplo, o nome) não serão reveladas.

Por fim, e antes de iniciarmos a entrevista gostaria de saber se autoriza a gravação da mesma?

Parte 1: Introdução do Tema

O principal objetivo desta entrevista é realizar um estudo relacionado com a predisposição das organizações para a prática de voluntariado. Nesse sentido irei fazer algumas referentes ao seu papel dentro da organização para depois desenvolvermos o tema de forma geral e gradual.

Parte 2: Questões relativas ao Entrevistado

Questão 1 – Pode por favor falar-me um pouco da função que desenvolve na sua organização? Assim como, a dimensão que a mesma representa do mercado e há quantos anos permanece na mesma?

Questão 2 – Tendo em conta o objetivo desta entrevista qual a sua opinião pessoal relativamente à Responsabilidade Social Corporativa, principalmente no âmbito do voluntário?

Questão 3 – A nível pessoal, participa em ações de voluntariado?

Parte 3: Questões relativas à Organização do Entrevistado

Questão 4 – A sua empresa desenvolve algum tipo de Responsabilidade Social Corporativa? Se sim, qual?

Questão 5 – Tendo por base a resposta à questão anterior, consegue avaliar os níveis de recetividade dos colaboradores para estas práticas?

Questão 6 - E neste sentido, acha que as práticas de ações de voluntariado influenciam a produtividade dos colaboradores? Se sim, de que forma?

Questão 7 – Na sua opinião, a adesão para a prática de voluntariado está relacionada com motivações altruístas ou egoístas por parte dos colaboradores? No sentido, da entreatajuda e preocupação com o próximo ou apenas com o objetivo de obter visibilidade social?

Questão 8 – Relativamente ao bem-estar e saúde mental dos colaboradores, acha que estas ações têm ou poderão ter algum tipo de impacto?

Parte 4: Questões relativas à Organização no geral

Questão 9 – Que tipo de estratégias de voluntariado são aplicadas e desenvolvidas pela organização?

Questão 10 – Acha que as estratégias aplicadas no momento são suficientes para a organização e dimensão da mesma?

Questão 11 – Relativamente à prática de programas de voluntariado, acha que os mesmos tem criado algum tipo de desenvolvimento e crescimento organizacional?

Questão 12 – Numa visão futura, a empresa já tem ações de voluntariado planeadas a médio-longo prazo?

Por fim, gostava de agradecer pela disponibilidade para a participação na entrevista que ajudará a suporta o estudo.

Anexo 2 – Síntese das Respostas obtidas na Entrevista Semiestruturada

Organização 1

A colaboradora da organização 1 encontra-se na mesma há cerca de 8 anos estando sempre ligada ao departamento de RH mas no setor pertencente à comunicação e organização de eventos.

Tendo por base a dimensão da organização, pertencendo esta a uma grande empresa, existem diretrizes disponibilizadas pelo Grupo para que depois as equipas de RH local possam juntamente com os colaboradores desenvolverem processos e ações de voluntariado que façam sentido para ambas as partes. Neste âmbito, esta organização tem uma “Foundation” que tem como principal objetivo desenvolver projetos de voluntariado para a comunidade seguindo as seguintes normas:

- É sugerido aos diversos colaboradores que apresentem as suas ideias e propostas para iniciativas com as quais se identifiquem;
- Análise de todas as propostas ao nível dos RH locais para que seja verificada a sua exequibilidade e posteriormente validadas;
- Por último, as propostas validadas pelas equipas de RH locais são apresentadas ao Grupo para que o mesmo as verifique, valide e possa financiar.

Segundo a entrevistada “É importante, tendo em conta que estamos incluídos numa comunidade local por isso devemos retribuir um bocadinho daquilo que também recebemos”.

A prática de Responsabilidade Social corporativa, principalmente no âmbito do voluntariado é bastante positiva uma vez que os colaboradores podem contribuir e participar aumentando assim a motivação uma vez que, conseguem sentir-se uteis e simultaneamente contribuírem para uma sociedade melhor.

Esta colaboradora tem participado em diversas ações de voluntariado ao longo destes últimos 8 anos aos quais pertence à organização, uma vez que, é uma dinâmica que lhe diz muito.

A “Foundation” foi criada pela organização aplicando assim diversas atividades de Responsabilidade Social Corporativa e dando ênfase à importância do voluntariado para a sociedade. Relativamente ao GBS Portugal, todos os anos são propostos diversos projetos sendo que num universo de 800 colaboradores são recebidos cerca de 30 projetos

por mês. Tendo em conta a dimensão da mesma, estes projetos são sempre elaborados e apresentados em grupos de 5 pessoas, constatando que a receptividade a este tema é bastante elevada.

Relativamente à produtividade, a entrevistada considera que os colaboradores trabalham pelo salário, no entanto, para que queiram fazer parte da organização também existe a necessidade de se identificarem com os valores e propósitos da organização. Assim sendo, a empresa interpreta que pelo tipo de propostas e projetos apresentados que efetivamente existe uma identificação dos colaboradores com a organização e consequentemente com a sociedade (por exemplo: pessoas; animais e ambiente são os tópicos mais abordados e apresentados).

Ao nível da organização também são desenvolvidos diversos “Team Buildings” em que a equipa tem a liberdade de escolher os temas e atividades que pretendem desenvolver e assim sendo, algumas das atividades escolhidas foram a limpeza de praias, ajuda a associações (por exemplo de animais), entre outras. Deste modo, conseguimos interpretar que as motivações quer da organização, quer dos colaboradores são altruístas uma vez que as comunicações externas são bastantes diminutas e não fazem parte do foco da organização.

Em relação à motivação, bem-estar e saúde mental, é possível identificar um impacto positivo uma vez que o equilíbrio entre trabalho – vida pessoal é algo muito importante e relevante para todos os colaboradores pois, atualmente explorar as tarefas laborais é importante, mas desenvolver e trabalhar a parte humana também, pois terá um grande impacto nas relações laborais e sociais.

As estratégias de voluntariado aplicadas e desenvolvidas pela organização passam pelas chefias de cada departamento uma vez que lhe é pedido de forma informal que façam com que este tipo de indicações chegue a todos os elementos da organização. Posteriormente, a equipa de RH local faz o ponto de ligação entre os projetos apresentados e organiza as equipas de trabalho. Atualmente, as estratégias aplicadas são suficientes, uma vez que já existe bastante autonomia por parte dos colaboradores e as ideias/iniciativas estão constantemente a surgir. Assim sendo, a divulgação é importante, mas deixou de ser um motivo de preocupação. Contudo, há sempre espaço e disponibilidade para melhorias.

Por todas estas razões, os programas de voluntariado têm criado desenvolvimento e crescimento para a organização porque os colaboradores que já participaram ou participam ativamente neste tipo de atividades ainda permanecem na organização pois, concluímos que estes projetos os tornam colaboradores mais completos. A médio e longo prazo, ainda não estão planeadas mais nenhum tipo de ações para além da continuação da “Foundation”, no entanto, esperam no futuro conseguirem obter uma equipa apenas dedicada a este tema.

Organização 2

O colaborador da Organização 2 desenvolve a função de HR bussiness partner que implica ser a pessoa responsável pelos recursos humanos da empresa localizada no Porto. A permanência do mesmo já atingiu os 2 anos e 10 meses, no entanto, já tinha estado numa posição similar numa outra empresa distinta.

Dentro desta organização existem diversas equipas globais de recursos humanos que geram os mais diversos temas, como por exemplo: recrutamento, recompensas, liderança, entre outros. Neste caso, o entrevistado apenas gere estes temas a nível local, mais especificamente no Porto. Dentro das suas tarefas podemos destacar as seguintes:

- Onboarding / Offboarding;
- Inquéritos a nível organizacional;
- Iniciativas de formação (Identificação e organização deste tipo de formações);
- Processo de Gestão de Desempenho dos colaboradores do Porto;
- Benefícios (Implementação e divulgação);
- Organização de Eventos (Team Buildings, Jantar de Natal, entre outros);
- Situações Disciplinares.

Resumindo, estão essencialmente focados em todas as áreas de desenvolvimento da organização e também em tudo o que diz respeito à experiência dos colaboradores dentro da organização.

Basicamente a nível global, foi definido pela organização que todas as empresas pertencentes ao grupo devem ter Responsabilidade Social e estabelecer relações com as comunidades locais principalmente nos tópicos mencionados abaixo:

- Humanitário – por exemplo, em Portugal através das diversas IPSS's;

- Organizações ou Entidades ligadas à climatização / ambiental (por exemplo, reflorestação)
- STEM – que tem como principal objetivo sensibilizar a sociedade para o facto de que apesar destas serem áreas conhecidas com sendo mais ligadas para o setor masculino, que não existem papeis de género ou até mesmo tentar desconstruir esse pensamento e comprovar que mulheres nestas áreas também podem ser bem-sucedidas.

Para além disto, o grupo também atribui um valor anual a cada país para que o mesmo possa aplicar em ações de voluntariado (conectadas com os tópicos anteriormente abordados). Resumidamente, maior o número de colaboradores, maior o valor atribuído ao país.

Tendo por base o ano passado, 2024, o entrevistado explicou que em Portugal o valor atribuído é dividido em duas partes, sendo elas:

1. Uma sondagem aberta a todos os colaboradores locais para que possam seleccionar uma associação à qual querem atribuir o montante e as suas razões; posteriormente os dados da sondagem são avaliados e a associação mais votada irá ser contactada pela equipa de HR local para a atribuição deste apoio;
2. Todos os anos é feito um *Team Building* competitivo tendo como prémio a outra metade do valor atribuído pelo Grupo. Assim sendo, a equipa vencedora pode escolher a instituição à qual pretende atribuir o valor, por exemplo, no ano de 2024 o valor de 2500€ foi atribuído à Liga Portuguesa Contra o Cancro.

Por outro lado, têm também uma outra iniciativa que é o *Volunteering Day* que é um dia disponibilizado pela organização e que renova em todos os anos civis, no qual os colaboradores podem utilizar 1 dia ou 2 meios-dias e fazer voluntariado na instituição à escolha e o dia é pago pela empresa sem que o colaborador sofra qualquer tipo de penalização. A equipa de RH só faz sugestões de algumas instituições que podem estar livres para receber voluntários, como por exemplo Banco Alimentar Contra a Fome.

Em relação ao *Volunteering Day*, este foi apenas implementado em 2024 logo, os dados disponíveis ainda não têm meio de comparação com anos anteriores, no entanto, a adesão dos colaboradores foi de cerca de 10% dividindo-se nas seguintes associações: Banco Alimentar Contra a Fome; Acreditar; Causa Animal, entre outras.

Relativamente as motivações dos colaboradores, estas são altruístas uma vez que através do feedback partilhado pelos participantes parecem ficar bastante sensibilizados com as causas e demonstram boa-vontade pela participação nas causas. Para além disto, estas ações poderão não ter um impacto direto no bem-estar e saúde mental, contudo, através da participação nestas ações são criados vínculos mais fortes dentro das equipas chegando até a haver colaboradores da mesma equipa a fazer o seu dia de voluntariado em conjunto, fortalecendo assim o seu vínculo profissional. Assim sendo, os colaboradores acham que esta iniciativa é promissora e demonstra o compromisso da organização com a sociedade e conseqüentemente um maior comprometimento com o colaborador.

O entrevistado considera que ainda existe a necessidade de alinhar e encontrar associações disponíveis e que aceitem voluntários para períodos tão curtos, uma vez que existem ainda dificuldade por parte das mesmas em conseguir balizar alguém com a rapidez necessária para a alocação e desenvolvimento de tarefas nesse mesmo período.

Relativamente à organização sediada na Porto, as iniciativas aplicadas são positivas e anualmente dependentes do valor atribuído pelo grupo para o desenvolvimento das mesmas. De acordo com isto, o principal objetivo é trabalhar para que haja um aumento da aderência para que no futuro praticamente todos os colaboradores usufruam do *Volunteering Day*.

No âmbito do desenvolvimento e crescimento organizacional, o entrevistado não verifica qualquer tipo de visibilidade no mercado, uma vez que, estas ações não são divulgadas externamente, mas sim, apenas internamente. No interior da mesma, verificam que estas ações são bem acolhidas e vistas de forma positiva, contudo, notam que existe valorização para pouca participação.

Numa visão futura, focando no ano de 2025, serão mantidas as estratégias já aplicadas no ano anterior (2024) que serão: o *Team Building*; a sondagem e atribuição do dinheiro à associação escolhida e o *Volunteering Day*. Neste momento, apenas está confirmado a continuação da estratégia já aplicada como forma de suporte aos nichos da comunidade que pretendem ajudar.

Organização 3

A colaboradora da Organização 3 faz parte dos quadros da organização há 6 anos. Inicialmente a dar apoio ao departamento de HR e qualidade, no entanto, com a evolução

do mercado e necessidade de reestruturação da organização passou a estar apenas ligada ao departamento de RH e Segurança.

Atualmente, faz todo o processo ligado a este departamento desenvolvendo as seguintes tarefas:

- Processamento Salarial;
- Processo de Recrutamento (detetar quais as necessidades de recrutamento da organização; Publicação dos anúncios; Análise de Currículos; Seleção dos elementos para as entrevistas; Acolhimentos, entre outras);
- Plano de Formação adaptado às necessidades da organização e dos colaboradores;
- Gestão do Mapa de Férias;
- Segurança.

A organização nos dias de hoje é composta por três 3 empresas, todas com funções e objetivos dispares, sendo eles:

- ✚ Empresa 1 – Inclui dois postos de abastecimento de combustível e é formada por 15 funcionários;
- ✚ Empresa 2 – É destinada à distribuição de gás em botija e atualmente constituída por uma equipa de 10 funcionários;
- ✚ Empresa 3 – Esta empresa está dividida por três grandes áreas, sendo elas: Instalação de Redes de Gás, Instalação de Ar Condicionado e Bombas de Calor, por último uma mais direcionada para a Essência Energética através da instalação de Painéis Fotovoltaicos e Carregadores de Mobilidade Elétrica (com parceria com a EDP Comercial). Contém 75 funcionários.

Relativamente ao tópico RSC no âmbito do voluntariado, a entrevistada tem uma perceção positiva relativamente ao tópico, contudo, é algo pouco desenvolvido e que não demonstra ser uma prioridade para a organização, neste momento. Ao longo da sua carreira profissional e até mesmo pessoal nunca participou neste tipo de ações.

No entanto, no ano de 2024, apesar de ser uma organização maioritariamente composta por elementos do sexo masculino, houve pela primeira vez a apresentação de um projeto no âmbito do voluntariado, sendo ele a recolha de produtos alimentares e bens de primeira necessidade para que pudessem ser distribuídos por associações locais. Contudo, e apesar do dinamismo existente dentro da organização, o projeto não chegou a ser validado implicando assim a não realização do mesmo.

Em 2025, o tópico voltou a surgir e será feito um novo balanço e insistência para que os colaboradores possam arrancar com este projeto ainda este ano.

A entrevistada vê com bons olhos a realização do mesmo porque iria permitir um potencial aumento da produtividade, em conjunto com uma maior motivação tendo em conta a causa social da mesma. Relativamente à receptividade, a mesma pensa que ira ser bastante positiva, uma vez que a sugestão partiu dos próprios colaboradores influenciando assim a sua disponibilidade e conseqüentemente melhorando a imagem da organização ao nível interno.

Em relação às motivações, tendo em conta o perfil dos colaboradores, seriam altruístas privilegiando sempre a causa e a preocupação com o próximo. Quanto ao bem-estar e saúde mental, também existiria um impacto positivo visto estarem a realizar boas práticas.

Atualmente, ainda não há um consenso interno para o desenvolvimento e aplicação de práticas de voluntariado, contudo, existem estratégias a serem trabalhadas e desenvolvidas com os colaboradores para que posteriormente sejam apresentadas à gerência de forma mais eficiente. O principal objetivo é tornar este projeto positivo para a organização e sociedade, sem o utilizar para fazer publicidade.

No futuro, a organização compromete-se a recolher regularmente mais ideias e opiniões para que o projeto possa vir a crescer e desenvolver-se de modo a tornar-se algo significativo.

Organização 4

A colaboradora da Organização 4 é responsável de RH da organização para o perímetro do Porto, Lisboa, São Paulo e Madrid. Esta organização é considerada uma multinacional e está presente de forma direta em 65 países e de forma indireta em 11 países através de filiais. Esta colaboradora já desenvolve esta função dentro da organização há cerca de 6 anos.

Relativamente à RSC no âmbito do voluntariado, é um tema com o qual a entrevistada tem uma opinião bastante forte e estruturada uma vez que é um tópico com bastante relevância para a sua vida pessoal. Na sua opinião, as organizações existem para fomentar o crescimento económico da região e desse modo, deve também existir a preocupação por parte dos colaboradores em irem mais além relativamente as questões sociais. Contudo, existe um grande desafio que é o trabalho de consciencialização dos colaboradores para a situação atual do mundo que nos rodeia. A ideia que fica, é que a RSC acaba por ficar

sempre em segundo plano face aos restantes tópicos internos da organização. Assim sendo, o principal objetivo para 2025 será apresentar uma política de RSC mais estruturada e eficaz.

A nível pessoal, a entrevistada tem uma grande ligação a várias organizações e associações. Anteriormente, esteve em Atenas através da plataforma Apoio a Refugiados durante 6 meses impulsionando assim a sua opinião relativa a este tema. No regresso, juntamente com outros voluntários, decidiram criar a organização Meeru ou abrir caminho, na qual a entrevistada devido a questões laborais não consegue ter uma participação ativa como gostaria. Apesar de tudo isto, está neste momento a acompanhar uma família de refugiados da Somália e simultaneamente a apoiar a associação Helpo, Projeto Casa, entre outros.

No âmbito da RSC, a empresa ainda está numa fase inicial de consciencialização e para isso já desenvolveu duas iniciativas:

1. Workshop relativo às alterações climáticas com o objetivo de fomentar a curiosidade e de fazer com que as pessoas se mobilizem mais para estes tópicos;
2. *Course du Coeur* – uma corrida realizada em França direcionada para a importância da doação de órgãos para salvar a vida de outras pessoas.

Relativamente à receptividade, a entrevistada utilizou como exemplo duas ações realizadas no ano de 2024, uma com o Banco Alimentar Contra a Fome e outra com a associação Reconstruir, contudo, foi detetada bastante resistência por parte dos colaboradores o que remeteu a organização a ponderar a situação atual da empresa em consonância com a predisposição dos colaboradores para a participação nas mesmas.

Posteriormente, existiu uma nova sugestão e tentativa de implementação de uma nova ideia para a prática de voluntariado, mas desta vez tendo em conta os incêndios e prejuízos causados à população. Nesta ação, foi proposta uma recolha de bens de 1ª necessidade e a taxa de adesão foi de 0%.

No que diz respeito à produtividade, a entrevistada pensa que o impacto seria positivo uma vez que quando um ser humano ajuda o outro, consegue divertir-se e conseqüentemente ter um propósito maior sendo que, conseguirá desenvolver uma sensação de bem-estar e felicidade. E assim irá potencializar a produtividade e o sentimento de pertença.

Para além do referido em cima, ambas as motivações, egoístas ou altruístas podem estar inerentes ao ser humano. No âmbito da organização, existe uma discórdia entre a equipa de RH e a equipa de *Marketing*, uma vez que a equipa de RH tem objetivo de desenvolver e proporcionar este tipo de ações sem qualquer tipo de divulgação externa, ao contrário da outra equipa que vê isto como forma de promover a organização. Do ponto de vista pessoal da entrevistada, pode haver as duas motivações uma vez que tendo em conta a nossa vida social, em alguns casos precisamos da validação da sociedade para defendermos as nossas causas e ideais.

No âmbito do bem-estar e saúde mental, estas ações são positivas porque ajudam as pessoas a decentralizarem-se dos seus próprios problemas e estarem mais atentos ao mundo que os rodeia. O exemplo dado foi: “os problemas dos outros podem alterar o nosso psicológico e fazer-nos pensar que o nosso problema é menos importante que o do próximo”. Tendencialmente iremos ver de uma nova perspetiva, relativizar e consequentemente criar autoestima.

Por fim, as estratégias de voluntariado aplicadas e desenvolvidas ainda estão a ser trabalhadas pois é notório que ainda existe um longo caminho a percorrer, no entanto, é também um objetivo pessoal da entrevistada trabalhar e desenvolver um Plano de Responsabilidade Social estruturado e eficiente. Além disto, também estará nos planos da organização, criar e desenvolver uma plataforma de voluntariado e até mesmo a implementação de oferecer um dia livre, pago pela empresa, para a participação e ajuda de alguma instituição à escolha do colaborador.

Numa perspetiva futura de desenvolvimento e crescimento organizacional, a entrevistada não tendo dados concretos considera que, quando existe uma contratação os entrevistados vão para além do objetivo das tarefas laborais e procuram desafios que lhes possam proporcionar mais valor e crescimento pessoal.

A médio e longo prazo, apenas está definida a participação dos colaboradores na corrida anual *Course du Coeur* realizada em França, sem descorar da apresentação de novas alternativas e projetos.

Organização 5

O colaborador da Organização 5 desenvolve uma função bastante operacional na área financeira designada por analista de *factoring*. Esta função de forma prática é o controlo

financeiro feito assim que o processo de faturação esteja terminado para que a empresa possa obter o pagamento antecipado junto do banco que numa situação normal apenas iria receber após os termos acordados, normalmente 60 dias. Assim sendo, a organização só irá pagar ao banco, por exemplo, ao fim de 60 dias e a empresa pode receber o seu dinheiro mal a faturação se encontre validada pela parte financeira. Esta organização atua em diversos mercados, com por exemplo, Estados Unidos da América, Reino Unido, Holanda, Alemanha, Singapura, Itália, entre outros.

O colaborador já pertence à organização há 3 anos, tendo estado sempre ligado à mesma função, e atualmente a organização tem cerca de 300 colaboradores em Portugal e 20 000 colaboradores a nível mundial.

Relativamente à Responsabilidade Social Corporativa, no âmbito do voluntariado, o entrevistado concorda com a importância do tópico, uma vez que no passado já trabalhou noutras organizações e que confessa ainda existir pouca abertura para o desenvolvimento e criação de boas práticas neste sentido. Desta forma e a nível pessoal, já participou em diversas ações de voluntariado, sem que estivessem associadas a alguma organização, como por exemplo: passear cães no canil, limpeza de praias, entre outros.

No âmbito da RSC, a organização divide-se em quatro grupos que estão dedicados a diversas questões:

- **Greens**: que desenvolvem ações dedicadas à sustentabilidade e ambiente (como por exemplo: limpeza de praias e plantação de árvores), como parceiros têm a associação Semente Sorridente;
- **One Team Inclusion and Diversity**: este grupo desenvolve temas relacionados no a comunidade LGBT, racismo e pessoas mais velhas através do desenvolvimento de atividades tais como: tertúlias, *quizzes*, entre outros;
- **Responsabilidade Social**: o grupo responsável por este tema desenvolve essencialmente doações de roupa para instituições; doações de sangue; recolha de produtos de higiene feminina e afins, entre outros;
- **Grupo de Desporto**: tem como principal objetivo providenciar e alertar para a importância do exercício físico, logo trabalham mais no âmbito recreativo no âmbito do desporto, normalmente através do futebol, *paddle* e ioga.

Para além de tudo isto, a organização ainda disponibiliza dois dias de trabalho para que os colaboradores possam participar em ações de voluntariado uma vez que, existem ações

já mencionadas anteriormente que são feitas ao longo do dia de trabalho logo, não contam para estes dois dias. Por norma, de acordo com o entrevistado, os dois dias são utilizados quando existe a necessidade de deslocações para o desenvolvimento ou auxílio às organizações de voluntariado.

Relativamente à recetividade dos colaboradores, a mesma ronda os 20 a 30% dependendo do grupo de trabalho e do tipo de iniciativas que cada um desenvolve. Como isto, a produtividade tende a aumentar pelo facto de cada colaborador ter de manter o seu rendimento habitual e consequentemente arranjar tempo disponível para a participação nas ações de voluntariado, mantendo sempre o seu desempenho. Quanto às motivações, o entrevistado defende que podem ser altruístas e egoístas uma vez que, apesar de termos como principal objetivo beneficiar o ambiente ou atividade que estão a ajudar, também têm a necessidade de sentir reconhecimento por parte de sociedade. No âmbito da saúde mental e bem-estar, o entrevistado acredita que genericamente a participação neste tipo de ações ajuda a melhorar e impactar estes tópicos pois, irá ajudar os colaboradores a melhorarem e a combaterem o stress acumulado e as preocupações do dia a dia.

Relativamente às estratégias de voluntariado desenvolvidas e mencionadas anteriormente, é de realçar que são suficientes e que o principal foco será arranjar estratégias para melhorar os níveis de recetividade e participação nas atividades.

Por fim, estas atividades geram desenvolvimento e crescimento organizacional uma vez que as participações nas mesmas trazem visibilidade aos colaboradores e fazem com que os mesmos consigam ganhar estrutura a nível profissional. Quanto ao crescimento organizacional no âmbito de recrutamento, efetivamente também é um ponto positivo, uma vez que é um tópico que pode ajudar a aliciar os candidatos e assim ajudar a conseguir angariar talento.

Numa visão futura, a organização pretende manter as iniciativas e projetos já existentes apenas trabalhar de forma a torná-los mais aliciantes, aumentando assim a recetividade dos colaboradores para estas práticas.

Organização 6

A colaborador da Organização 6 pertence ao departamento de RH desempenhando a função de *HR Manager*. Esta função engloba todas as tarefas que um colaborador de HR deve desenvolver de uma forma transversal, desde a parte mais estratégica até à

administrativa. Assim sendo, algumas das principais tarefas desenvolvidas são: processamento salarial, formação dos/para os colaboradores, desenvolvimento de competências (intelectuais e/ou comportamentais), responsabilidade social da organização, saúde e segurança no trabalho, entre outras.

A colaboradora já pertence à organização há 15 anos e meio, tendo estado sempre ligada à mesma função, e atualmente a organização tem cerca de 190 colaboradores.

Relativamente à Responsabilidade Social Corporativa, no âmbito do voluntariado, a entrevistada defende que cada individuo tem a sua quota parte de responsabilidade naquilo a que designamos por RS uma vez que, se cada um contribuir para ajudar, quer individualmente quer no seio da sua organização, existe assim a possibilidade de criar bem-estar e conseqüente uma mais-valia para ambas as partes. Assim sendo, a nível pessoal a entrevistada outrora já integrou a associação “Rosto Solidário” que tem como principal objetivo prestar apoio monetário e de bens essenciais a pessoas necessitadas.

No âmbito da RSC a organização desenvolve o tema de diversas formas e não apenas no âmbito do voluntariado. Assim sendo, a organização está associada aos seguintes projetos e estratégias:

- Campanha eletrão – que tem como objetivo os colaboradores recolherem os eletrodomésticos que já não tenham utilidade e que os entreguem à instituição de modo a doar o valor obtido por eles a uma associação. A associação podia ser escolhida pelos funcionários da empresa caso o pretendessem. De modo, a ampliar o campo de ação, esta ação foi também partilhada com os clientes para que os mesmos também pudessem contribuir;
- Campanha de recolha de bens, alimentos, e roupas - por exemplo no auxílio da Guerra na Ucrânia, desastres a nível nacional, entre outros;
- Prestar apoio a projetos locais no âmbito da cultura, educação e saúde através de parcerias com as escolas e universidade para estágios, doação de equipamentos, entre outros;
- Acolhimento de visitas de estudo;
- Doação de bens para instituições desportivas.

Para além de todos os projetos mencionados anteriormente, a organização também desenvolve práticas de RSC internamente, como por exemplo:

- Práticas de eficiência energética e gestão de resíduos (através da reciclagem e separação de resíduos);
- Diminuição do consumo de energia (através de um sistema de iluminação inteligente e manutenção do sistema de climatização);
- Utilização de produtos de limpeza não tóxicos;
- Campanhas de sensibilização interna para os tópicos mencionados anteriormente de forma consciente;

Por fim, a entrevistada falou também um pouco de iniciativas que a organização desenvolve, com por exemplo, os donativos entregues as corporações de bombeiros nomeadamente locais e apoio à deficiência com a questões dos pirilampos para a angariação de fundos, entre outras. Já no âmbito do bem-estar e valorização dos colaboradores, a organização desenvolve os seguintes tipos de ações de RSC:

- Ofertas de kit's escolares aos colaboradores que tenham filhos estudantes;
- Oferta do kit de bebé aos pais de recém-nascidos;
- Apoio à parentalidade através do ajuste dos horários (reduzir a carga física sempre que a função o permitir);
- Dispensa do trabalho para acompanhamento dos filhos sem qualquer penalização salarial;
- Disponibilização de um local no caso de apoio à amamentação;
- Condições de trabalho seguras e saudáveis, tais como: refeitórios, espaços de convívio, gabinete médico, medicina curativa, equipamentos para minimizar o esforço físico, formação, desenvolvimento de competências, teletrabalho, horário flexível mediante a função e monitorização do clima organizacional para detetar os pontos a melhorar e posteriormente tomar as devidas ações;
- Semana da saúde;
- Sessões de mindfulness.

Relativamente à receptividade, a entrevista não consegue avaliar percentualmente os níveis de participação e envolvimento dos colaboradores, no entanto, confirma que efetivamente os colaboradores participam bastante nestas ações e que apenas não se demonstram muito receptivos às campanhas para instituições no âmbito de doações de alimentos, uma vez que, muitos colaboradores não acreditam que os bens sejam entregues da melhor forma e com as condições necessárias logo, acabam por desvalorizar estas ações.

Em relação à produtividade, a entrevistada acredita que o voluntariado influencia positivamente a produtividade dos colaboradores uma vez que, empresas que se preocupem com questões sociais e em ajudar nichos da sociedade acabam por se conectar emocionalmente com os seus colaboradores ajudando a organização nos níveis de motivação dos colaboradores e também a diminuir a percentagem de despedimentos.

Quanto às motivações, é defendido pela entrevistada que são apenas altruístas uma vez que não basta fazer é preciso fazer com sentido porque caso o façam apenas por “*show off*” poderá ter o sentido inverso. Em relação ao bem-estar e saúde mental, a organização desenvolve a semana da saúde para todos os colaboradores e sessões de *mindfulness* para os colaboradores que desenvolvem funções de maior risco, com o principal objetivo de aprenderem a lidar com a pressão do dia-a-dia e a conseguirem lidar com o *stress* uma vez que é uma obrigação e preocupação da organização tratar e cuidar daquilo que são os seus ativos.

No momento, as estratégias aplicadas na organização são suficientes, no entanto, o objetivo é continuar o percurso feito até ao momento uma vez que enquanto organização, pretendem sempre ir mais além e fazer mais pela sociedade. Relativamente ao desenvolvimento e crescimento organizacional, a entrevistada acredita numa relação *win-win* uma vez que com a aplicação de todas as estratégias e projetos apresentados anteriormente, todos os intervenientes ficam a ganhar, desenvolvendo assim o reconhecimento da marca e instituição assim como, o crescimento de um sentimento altruísta e de pertença sendo esse o maior propósito e objetivo na participação e desenvolvimento destas ações.

Numa visão futura, a organização pretende manter o que já está a ser desenvolvido, no entanto, se as condições organizacionais se mantiverem e o sentimento de participação e envolvimento dos colaboradores também, o objetivo será sempre evoluir.