



Departamento de Economia

O voluntariado empresarial na perspectiva dos colaboradores:
avaliação das iniciativas e repercussões a nível pessoal

Catarina de Matos Casimiro Egreja

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Economia Social e Solidária

Orientadora:
Doutora Maria João Nicolau Santos, Professora Auxiliar,
ISEG

Outubro, 2009

Resumo

O voluntariado empresarial (VE) surge actualmente como uma componente cada vez mais importante da responsabilidade social das organizações. A implementação de programas de voluntariado tem vindo a constituir uma opção estratégica das empresas no contexto actual, e Portugal não é excepção. Discute-se hoje que o envolvimento nestas actividades pode trazer um valor acrescido para a comunidade, para a empresa e para os próprios colaboradores nelas envolvidos.

No presente estudo, define-se o conceito e explicitam-se as principais diferenças face ao voluntariado no seu sentido mais comum, enquanto prática individual. Apresentam-se ainda as principais características dos programas de voluntariado, ao nível do seu planeamento, implementação e avaliação. Analisam-se também os principais motivos que os colaboradores, as empresas e a comunidade apresentam para se envolverem com este tipo de práticas, assim como os benefícios que daí advêm. Por fim, discute-se a realidade portuguesa.

Porém, o principal objectivo deste estudo é compreender em que é que as práticas de voluntariado empresarial influenciam os colaboradores que nelas participam, nomeadamente ao nível da participação em acções de voluntariado no seu tempo livre. Para este efeito, foi aplicado um questionário aos colaboradores de duas instituições portuguesas com práticas de VE, que também permitiu conhecer as suas opiniões relativamente a um conjunto alargado de questões centradas neste âmbito.

Palavras-chave: voluntariado empresarial; voluntariado individual; responsabilidade social das organizações; economia social e solidária; sector financeiro; perspectiva dos colaboradores

Abstract

Employee volunteering (EV) appears today as an increasingly important component of corporate social responsibility. The implementation of volunteer programs has increasingly been a strategic choice of companies in the current context, and Portugal is no exception. It is argued today that the involvement in these activities can bring added value to the community, to the company and to the employees involved.

In this study, we define the concept and explain the main differences between EV and volunteering as an individual practice. The main characteristics of EV programs are also presented, regarding their planning, implementation and evaluation. Also analyzed are the main reasons why employees, businesses and the community get involved in such practices, as well as the benefits obtained. Finally, we discuss the situation in Portugal.

However, the main purpose of this study is to understand in what ways the practices of corporate volunteering influence the employees who participate, especially at the level of individual volunteering. Thus, a questionnaire was administered to employees of two Portuguese institutions that implement EV, which also allowed us to know what their opinions on a wide range of issues focused in this theme are.

Keywords: employee volunteering; individual volunteering; corporate social responsibility; third sector; financial sector; employees' point of view

Agradecimentos

O presente trabalho não teria sido possível sem a colaboração do Montepio Geral e do Santander Totta. Os meus sinceros agradecimentos aos seus colaboradores e, em particular, à Dr.^a Maria Angélica Pereira, do Gabinete de Responsabilidade Social do Montepio Geral, e à Dr.^a Isabel Viegas, da Direcção de Recursos Humanos do Santander Totta.

1. Introdução	1
3. Do voluntariado ao voluntariado empresarial: distinção de conceitos e caracterização de práticas	8
3.1. Definição de conceitos.....	8
3.2. Principais diferenças entre voluntariado e voluntariado empresarial.....	10
3.3. Caracterização do voluntariado empresarial: planeamento, implementação e avaliação dos programas.....	11
4. O voluntariado empresarial nas suas três dimensões: colaboradores, organização e comunidade	16
4.1. Colaboradores.....	16
4.2. Empresas.....	23
4.3. Comunidade.....	26
5. O voluntariado empresarial em Portugal	28
6. Hipóteses e quadro conceptual	32
7. Metodologia	34
8. Resultados empíricos	36
8.1. Caracterização socioprofissional	36
8.2. Participação em acções de voluntariado no tempo livre e no âmbito empresarial	37
8.3. Avaliação das acções de voluntariado empresarial	43
8.4. Motivação para a participação em acções de voluntariado empresarial.....	45
8.5. Benefícios e outros efeitos da participação em acções de voluntariado empresarial (indivíduo, organização e comunidade).....	54
9. Discussão dos resultados	59
9.1. Participação em actividades de voluntariado.....	59
9.2. Avaliação das acções de voluntariado empresarial	63
9.3. Motivação para a participação em acções de voluntariado empresarial.....	64
9.4. Benefícios e outros efeitos da participação em acções de voluntariado empresarial (indivíduo, organização e comunidade).....	66
10. Conclusões	70
Referências bibliográficas	78
Anexo 1 – Questionário.....	81
Anexo 2 – Listagem das acções de voluntariado empresarial desenvolvidas em 2008 e 2009 pelos voluntários do Montepio.....	87
Anexo 3 – Entrevista com a Dr. ^a Isabel Viegas, Direcção de Recursos Humanos do Santander Totta.....	94
Anexo 4 – Resultados detalhados da análise estatística.....	107

1. Introdução

Actualmente, a empresa surge como um actor social que, sem deixar de prosseguir o seu objectivo central (a criação de riqueza), começa a ter em consideração a influência que exerce na envolvente e os efeitos que produz. Como qualquer cidadão, possui direitos mas igualmente responsabilidades, nomeadamente no sentido de responder pelos impactes negativos que o prosseguimento da sua actividade pode ou não representar para o desenvolvimento equilibrado, contribuindo para uma cultura de responsabilidade nos diferentes níveis de intervenção, tais como o respeito pelas liberdades dos parceiros sociais, preservação dos recursos comuns e desenvolvimento do ambiente em que se insere.

“A empresa terá que se adaptar para sobreviver. Isto significa redefinir o seu papel dentro de uma sociedade em permanente e rápida transformação e da qual recebe a razão de ser, a existência e a legitimidade necessárias ao exercício das suas funções. A este respeito, começa a surgir uma crescente exigência por uma espécie de instituição completamente nova: uma empresa que não seja apenas responsável e beneficiária por fazer lucro ou produzir bens e serviços, mas por contribuir de forma simultânea para a solução dos problemas políticos, sociais, éticos e ecológicos que surgem na complexa sociedade moderna. Ou seja, trata-se de concluir que a nova empresa tem de ser uma instituição de múltiplos fins” (Neves, 2002: 24).

A crescente importância do investimento socialmente responsável, o aumento das preocupações consumistas e ambientais e um ambiente político-legislativo encorajador foram aspectos que contribuíram de modo significativo para incentivarem o sector empresarial a aderir à responsabilidade social. É neste contexto que algumas empresas, cada vez em maior número, adoptam práticas socialmente responsáveis, entre as quais se encontra o **voluntariado empresarial (VE)**, conceito central que orientará o presente estudo.

“Corporations are increasingly engaging in EV as a form of community involvement in response to increased expectations for companies to be socially responsible. EV is a means of ‘capitalizing on the social’ with companies drawing on their existing social relations and social capital to develop new EV initiatives. (...) In ‘socializing the capital’, the companies bring their time, knowledge and other resources to renew social networks, trust and norms of cooperation – the dimensions of social capital that provide a structure for future exchanges between companies and communities” (Muthuri *et al.*, 2009: 86).

Gonyea e Googins (2007: 79), por exemplo, afirmam que na última década os programas de VE têm surgido como uma componente chave das iniciativas de RSE nos EUA. As empresas têm vindo a reconhecer os seus colaboradores enquanto recursos valiosos e extensões naturais das suas contribuições para melhorar as condições existentes nas comunidades locais.

De forma geral, todos os estudos sobre a temática reconhecem benefícios ao voluntariado empresarial nas empresas, na comunidade e nos colaboradores – daí a expansão destes programas. O National Centre for Volunteering afirma que esta forma de voluntariado se está a tornar cada vez mais popular precisamente porque todas as pessoas envolvidas – as empresas que providenciam os voluntários, as organizações onde os voluntários dão o seu apoio, a comunidade mais vasta e os próprios colaboradores – têm algo a ganhar. E segundo Basil *et al.* (2009: 387):

“CSEV can bring valuable involvement and exposure to causes and provides the volunteer labor that nonprofit organizations desperately need. It can also be an element of the CSR profile of a company, while providing the company’s employees with important skills and enrichment of their professional lives. The community benefits as well, from the greater reach afforded causes by the additional help they receive from volunteers. As such, CSEV has the potential to offer wide-reaching benefits to multiple stakeholders.”

O principal objectivo que vai alicerçar a presente dissertação de mestrado é o estudo das práticas de voluntariado empresarial na perspectiva dos colaboradores. Partindo de uma revisão da literatura sobre o tema do voluntariado empresarial, a investigação pretende levantar algumas pistas sobre esta realidade em Portugal mas, sobretudo, colocar o foco nos participantes e tentar perceber que razões os motivam, que benefícios daí retiram, e que avaliação geral fazem da utilidade e da eficácia das acções de voluntariado levadas a cabo pelas suas organizações.

Mais concretamente, constitui objecto do presente estudo compreender se o contexto organizacional influencia os indivíduos no sentido de se tornarem eles próprios cidadãos mais responsáveis nas suas práticas quotidianas (e não estritamente profissionais), nomeadamente ao nível de uma maior sensibilização para o voluntariado. Nesse sentido, a questão de partida pode ser assim formulada: ***de que modo(s) é que as práticas de voluntariado empresarial influenciam os colaboradores que nelas participam?***

Alguns autores parecem ter encontrado pistas nesse sentido, nomeadamente Pelosa e Hassay (2006), segundo os quais o voluntariado empresarial (ou “voluntariado intra-organizacional”) pode ser o impulsionador do voluntariado a título pessoal (“extra-organizacional”). Por seu lado, Gilder et al. (2005: 149) afirmam: *“The most pronounced effect of the employee volunteer program is that a group of employees responded to the opportunities offered by the organization and has started doing voluntary work they were not doing before the program started.”*

A pertinência científica do projecto baseia-se na possibilidade de aprofundar o conhecimento existente sobre o voluntariado empresarial, sobretudo o seu impacto ao nível dos trabalhadores integrados nessas acções, tema que não tem sido muito estudado. Por outro lado, o questionário que foi criado poderá ser reutilizado enquanto instrumento de recolha de informação noutros estudos relacionados com esta temática.

A presente investigação pretende ainda dar um contributo para a promoção de comportamentos de cidadania activa / práticas socialmente responsáveis, tanto da parte dos indivíduos como das empresas, nomeadamente ao nível do voluntariado. Pretende-se também consciencializar as empresas para o papel importante que podem desempenhar na mudança benéfica de comportamentos individuais, assim como para o impacto positivo que podem ter na sociedade através do seu próprio comportamento responsável.

A investigação foi estruturada em vários capítulos. Em primeiro lugar, será dada ênfase ao enquadramento do voluntariado empresarial no âmbito da Economia Social e Solidária e da Responsabilidade Social das Organizações. Em seguida, o conceito de voluntariado empresarial será apresentado em linhas gerais, fazendo um contraponto com o conceito mais comum de voluntariado que ocorre fora do contexto organizacional. O tema será aprofundado através da caracterização dos programas de VE nas suas fases de planeamento, implementação e avaliação.

A restante exposição teórica será organizada em três partes, correspondentes aos três actores fundamentais nesta interacção: colaboradores, organização e comunidade. O VE será aprofundado nestas suas vertentes, com maior incidência nos seus participantes activos, os voluntários. Por fim, será analisada brevemente a realidade portuguesa.

Após a exposição teórica, apresenta-se o quadro conceptual e a metodologia que orienta a investigação, de natureza quantitativa. Em seguida, os dados recolhidos no trabalho de campo são analisados e discutidos à luz das referências teóricas. Por último, são apresentadas as conclusões da presente investigação.

2. Enquadramento do voluntariado empresarial à luz da Economia Social e Solidária e da Responsabilidade Social das Organizações

Após a crise económica de 1973, com origem no choque petrolífero, verificou-se um aumento da pobreza e da exclusão social na Europa, acompanhado pelo aumento do desemprego. Os Estados-Providência entraram em crise – cultural, ideológica e prática, dando origem a novas teorias para a organização da economia, anteriormente dominada por políticas keynesianas. Nos anos 80 verificou-se o auge das teorias neo-liberais, segundo as quais a principal causa da crise seria a excessiva intervenção do Estado, advogando-se o retorno à supremacia do mercado. Daí que, na maioria dos países europeus, se tivesse assistido a processos importantes de descentralização do Estado, em benefício das autarquias e dos poderes regionais, agora responsáveis por grande parte das medidas do foro social. Em consequência, as autarquias descobrem-se enquanto agentes económicos e começam a promover o desenvolvimento local, ao mesmo tempo que criam empregos.

Ainda nos anos 80, acompanhando a emergência de novas condições para o exercício da economia social, surgiram as primeiras empresas sociais¹. Nos anos 90, as empresas sociais têm uma maior projecção e assumem uma maior dimensão na Europa. Começam inclusivamente a surgir formas de articulação transnacional através de redes, federações e comités; o interesse da União Europeia torna-se patente com a publicação do Livro Branco do Emprego e do Crescimento Económico, em 1992, no qual se mencionam as empresas sociais como instrumentos importantes na criação de emprego, sobretudo nos serviços de proximidade. No final da década foi lançada a Estratégia Europeia de Emprego, seguida em 2000 pela Estratégia de Lisboa, começando a ser comum a realização anual de um Congresso Europeu de Economia Social. Ainda assim, Defourny e Monzón Campos (1992: 46) comentam que: *“Although it has been affected by economic internationalization, the third sector nevertheless remains primarily rooted in a local or regional dynamics. Based on an association of individuals, the social economy does not cross frontiers in the same way as companies with share capital”*.

No fundo, podemos definir a economia social como uma perspectiva teórica diferente sobre o papel da economia na sociedade, dando relevo às questões sociais e

¹ Paixão (1998:16) refere que *“as actividades das empresas de economia social baseiam-se na detecção de necessidades sociais não satisfeitas e na mobilização de forças e redes várias no sentido da criação de empregos para a satisfação dessas necessidades”*.

aos valores da acção colectiva e da solidariedade, reflectindo-se num conjunto de actividades que, tendo uma função e características económicas, visam um objectivo social ou político, com valores diferentes dos das actividades económicas dominantes.

A economia social é um conjunto de actividades económicas de tipo associativo, fundadas nos valores da solidariedade, da autonomia e da cidadania apoiadas nos seguintes princípios: ausência ou importância secundário do objectivo lucro; gestão autónoma que não depende do Estado; processos de tomada de decisão democráticos; primado das pessoas e do trabalho sobre o capital na redistribuição dos excedentes e liberdade de pertença (Paixão, 1998; Defourny e Monzón Campos, 1992).

Paixão (1998:20) refere a existência de duas perspectivas diferentes face à economia social; na primeira, o papel da economia social é visto apenas como uma forma alternativa de integração social para os excluídos do trabalho assalariado e, neste sentido, é considerada como marginal à economia competitiva. A outra perspectiva, não negando a importância da economia de mercado, encara-a como uma das formas possíveis de entre uma pluralidade de formas de organização económica, apoiadas em lógicas e princípios diferentes.

A economia social pode também ser descrita como uma nova forma de economia mista, combinando em si próprias características de modos de organização económica pública, capitalista ou associativa. Através dessa combinação, consegue assegurar actividades que, por si só, nenhum dos modos seria capaz de suprir.

“Organizations in the social economy have no absolute advantage over other forms of economic organization. In many areas however, they have assets and qualities which cannot be claimed by either traditional private firms or the public authorities. In this sense and because of the ethics which groups together its very varied elements, one can consider the social economy as a third major sector whose contribution is fairly original” (Defourny e Monzón Campos, 1992: 45).

Dáí surgir o conceito de “terceiro sector”, que por vezes substitui o conceito de economia social, ainda que tais definições difiram de país para país, pelo que devemos ter em conta que, embora na prática a economia social esteja em franca expansão, a nível teórico ainda nos situamos numa área cinzenta.

Neste ponto, será pertinente sublinhar a distinção entre economia social e economia solidária. O primeiro conceito surgiu em resposta à constituição das sociedades industriais e do capitalismo, que marcaram o início da Modernidade, no séc.

XIX. A sua base é constituída por cooperativas e associações. Por seu lado, a economia solidária surge nos últimos 30 anos, numa fase de transição para a pós-Modernidade, em que a ênfase se encontra nas sociedades do conhecimento.

Foi no contexto do apogeu neo-liberal que surgiu um novo espaço para a economia social: gente jovem que queria criar o seu próprio emprego, profissionais que se aperceberam dos limites das intervenções públicas, actores locais que aplicavam novos modelos de intervenção social e de luta contra a pobreza. Tratava-se de uma economia social “alternativa”, pouco ligada à classe trabalhadora, um processo que se desenvolveu de forma relativamente semelhante nos vários países, sem uma planificação. Por outras palavras, estamos perante o surgimento da “economia solidária”, que procura dar resposta a novos problemas emergentes, tais como o ambiente, o diálogo intercultural, as novas pobreza, a exclusão social e os desenvolvimentos alternativos e que acompanha o nascimento de propostas como a RSE (o que, por sua vez, nos leva até ao voluntariado empresarial), o marketing social, o financiamento solidário e a banca ética, o comércio justo e o consumo responsável, sem esquecer o microcrédito.

Verifica-se, portanto, uma íntima relação entre a Economia Social e Solidária e o âmbito da dissertação, em dois sentidos: por um lado, porque a ESS se ocupa sobretudo das associações, corporativas ou instituições sem fins lucrativos, quaisquer que seja o seu estatuto jurídico, ou seja, falamos das organizações que precisamente beneficiam do trabalho voluntário cedido pelas empresas. Por outro lado, pode ser estabelecida uma relação entre ESS e RSO que, mais directamente, engloba as práticas de VE.

Por conseguinte, antes de analisar especificamente o que se entende por voluntariado empresarial, é útil fazer uma breve referência ao seu enquadramento no âmbito da responsabilidade social das organizações. A RSO integra três categorias de objectivos (económicos, sociais e ambientais – o chamado “*triple bottom line*”) e presume que eles se reforçam mutuamente, abarcando matérias de natureza interna e externa. Na dimensão interna, as áreas mais frequentemente equacionadas são a gestão dos recursos humanos, a saúde e segurança no trabalho, a adaptação à mudança, a gestão do impacte ambiental e dos recursos naturais. Na dimensão externa, o foco centra-se nas comunidades locais, nas autoridades públicas e ONGs, nos parceiros comerciais, fornecedores e consumidores (os denominados *stakeholders*), assim como nas questões respeitantes aos direitos humanos e ao ambiente.

Uma das riquezas do voluntariado empresarial encontra-se precisamente na oportunidade de interligar estas dimensões, através da mobilização dos actores internos em acções que beneficiam a comunidade e, não menos importante, através dos efeitos positivos que estas acções eventualmente trazem para o local de trabalho e para o voluntário que nelas colabora, enquanto indivíduo.

Um dos modelos mais conhecidos no âmbito das teorias da responsabilidade social é a pirâmide da responsabilidade social, avançada por Carroll (1991), que preconiza quatro dimensões fundamentais: na base, as responsabilidades económicas, depois as responsabilidades legais, as responsabilidades éticas e, no topo, as responsabilidades filantrópicas (onde se incluem as actividades de voluntariado). Este modelo foi posteriormente revisto (Schwarz e Carroll, 2003), atendendo a algumas limitações identificadas, tais como o facto de uma hierarquia de responsabilidades não ser a configuração mais adequada e também, como o referem Rego et al. (2007:159), *“parece pouco apropriado denominar como «responsabilidades» as acções filantrópicas que são, por natureza, voluntárias ou discricionárias”*.

Assim, o novo modelo reduz-se a três domínios: económico, legal e ético, presumindo-se que nenhum deverá predominar sobre os outros. As empresas apresentam diferentes combinações destes domínios, sendo que, idealmente, deverão ser motivadas de igual forma por razões económicas, legais e éticas.

3. Do voluntariado ao voluntariado empresarial: distinção de conceitos e caracterização de práticas

3.1. Definição de conceitos

Para clarificar, à partida, o que é que se entende por voluntariado, no seu sentido tradicional mais comum enquanto prática individual, apresenta-se a definição dada pela lei portuguesa:

Artigo 2.º

Voluntariado

1 — Voluntariado é o conjunto de acções de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projectos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas.

2 — Não são abrangidas pela presente lei as actuações que, embora desinteressadas, tenham um carácter isolado e esporádico ou sejam determinadas por razões familiares, de amizade e de boa vizinhança.

(Lei nº 71/98, de 3 de Dezembro)

O voluntariado faz parte de um conjunto alargado de actividades de auxílio. Tipicamente, o voluntariado é mais proactivo que reactivo e requer algum compromisso de tempo e esforço. Wilson (2000: 216) distingue o voluntariado do activismo, explicando que os activistas sociais serão mais orientados para a mudança social, enquanto que os voluntários se focam sobretudo na melhoria de problemas individuais.

Relativamente à importância das motivações dos voluntários, alguns autores crêem que a vontade de ajudar os outros é um elemento fundamental, enquanto outros subscrevem a visão de que o voluntariado procura actuar com vista a produzir um bem comum, não sendo necessária qualquer referência aos motivos (Wilson, 2000: 215).

Um tipo mais específico de voluntariado é o voluntariado empresarial. Praticamente todos os autores consultados apresentam a sua definição do conceito, mas uma vez que são bastante convergentes, seleccionaram-se a título de exemplo as definições dadas pelo Instituto Ethos e pela RSE Portugal:

“Voluntariado empresarial é um conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento dos seus funcionários em atividades voluntárias na comunidade.

A expressão é também utilizada para designar a prática do voluntariado em si, desde que se trate de um grupo de voluntários ligado diretamente a uma empresa (funcionários efetivos e terceirizados), ou indiretamente (familiares dos funcionários, ex-funcionários e aposentados).” (Goldberg, 2001:24).

“O voluntariado empresarial traduz o desejo das empresas colaborarem activamente a favor de causas sociais num exercício de participação activa e de co-responsabilidade cidadã em prol de interesses comuns no contexto social. Constitui uma das expressões mais firme da ligação das empresas à sociedade e da vontade de participarem directa e activamente na resolução e/ ou minimização de problemas existentes. Esta estreita colaboração é efectuada através da cedência e partilha do seu activo mais importante: o elemento humano e o seu capital social” (Santos *et al.*, 2008: 15).

Pelozo e Hassay (2006) vão um pouco mais longe e avançam o conceito de “voluntariado intra-organizacional”, definindo-o como um tipo de voluntariado que está na base das iniciativas filantrópicas que são planeadas e apoiadas pela empresa, e que se distingue dos outros tipos de voluntariado – “inter-organizacional” (voluntariado apoiado pela organização mas realizado de forma individual) e “extra-organizacional” (voluntariado realizado pelo indivíduo, fora do seu contexto de trabalho, e no seu tempo pessoal). Os três tipos de voluntariado identificados por Pelozo e Hassay distinguem-se pelo sujeito da escolha da organização beneficiária (empregado / empregador) e pelo grau de envolvimento da empresa (básico, estratégico ou integrado).

A nível de evolução histórica, Santos *et al.* (2008) referem que o VE teve origem nos EUA, na década de 70 e princípio de 80, difundindo-se e popularizando-se nos anos 90, sobretudo nos países anglo-saxónicos.

A este nível de clarificação de conceitos, é importante sublinhar que o voluntariado empresarial não poderá ser considerado filantropia, uma vez que exige um nível de envolvimento com as organizações da comunidade ou com as causas apoiadas bastante mais próximo e prolongado no tempo. Durante o processo, os funcionários da empresa têm um papel activo que não se verifica nas acções de filantropia, que são “*os contributos e os donativos que as empresas facultam a organizações sem fins lucrativos, a museus, a instituições de solidariedade, a instituições educativas e/ou de investigação, a movimentos relacionados com a saúde/doença, a agremiações culturais, a associações de apoio às vítimas de catástrofes, etc.*” (Rego *et al.*, 2007: 162).

3.2. Principais diferenças entre voluntariado e voluntariado empresarial

O voluntariado é uma actividade que tipicamente se concretiza fora do âmbito profissional, como consequência de uma escolha individual de dedicação de tempo a actividades não lucrativas. Contudo, algumas empresas permitem e incentivam o voluntariado aos seus colaboradores, a contribuição para objectivos sociais fora da empresa, mas às custas da empresa: os colaboradores são autorizados a fazer voluntariado durante o horário de trabalho, em vez das suas tarefas habituais (Gilder *et al.*, 2005: 144).

Essa é a principal diferença, mas outras podem ser identificadas, nomeadamente ao nível da motivação para fazer voluntariado. Os programas de voluntariado com origem no local de trabalho parecem ser motivados por factores diferentes daqueles que motivam outras formas de voluntariado e de apoio social. Nomeadamente, as motivações altruístas – o desejo de ajudar os outros – são menos prevacentes nos programas de voluntariado empresarial, apesar de serem largamente referidos como críticos em tipos privados de voluntariado. Além disso, o potencial para a existência de recompensas “egoístas” em troca da participação em acções de voluntariado é mais visível no âmbito empresarial (Peloza *et al.*, 2009).

Também os benefícios associados ao voluntariado empresarial são diferentes. O voluntariado empresarial propicia às organizações beneficiárias, aos empregados e às empresas envolvidas, um número de benefícios superior e indisponível através de outras formas de voluntariado ou apoio social (Peloza e Hassay, 2006).

A nível individual, obtêm-se benefícios ao nível das redes pessoais que se estabelecem, existe uma oportunidade acrescida para o reconhecimento e recompensa do seu comportamento no âmbito profissional e mais facilmente se ultrapassa a inércia associada à participação em acções de cariz solidário, uma vez que a maior parte das acções são realizadas em grupo.

Do ponto de vista da comunidade, o voluntariado empresarial rapidamente ajuda a legitimar uma organização ou causa e a alargar as suas bases de recursos humanos e de reconhecimento.

Por fim, as empresas beneficiam do bom ambiente organizacional gerado, de uma maior eficácia resultante de um espírito de equipa aperfeiçoado e de uma oportunidade estratégica de promoção na comunidade.

Outra especificidade, não menos importante, é o facto de o voluntariado empresarial permitir a mobilização das competências profissionais dos colaboradores nas acções de voluntariado, traduzindo-se num tipo de voluntariado mais qualificado e que pode dar um contributo significativo às associações comunitárias, cujas equipas são constituídas em grande parte por voluntários. A BCSD Portugal designa-o mesmo como voluntariado de competências:

“Por Voluntariado de Competências entende-se a transferência de *know-how* através de voluntários com competências próprias, dirigidas às necessidades organizacionais e de funcionamento de organizações reconhecidas para integrar esses voluntários, de forma a fortalecer e melhorar a *performance* destas. (...) Exemplos disso são a disponibilização gratuita, para ONGs, de serviços de transporte pelas empresas de logística, a cedência de nutricionistas por parte de empresas agro-alimentares para elaborar ementas equilibradas e acessíveis para os lares, as formações em informática proporcionadas por empresas de TI, as auditorias financeiras ou de RH desenvolvidas por gabinetes de consultoria, etc.” (BCSD Portugal, Setembro de 2008).

Ou seja, trata-se mais de suprir as necessidades das associações ao nível da sua gestão do que contribuir para apoiar as causas sociais que essas associações defendem. O voluntariado de competências tem a ver com as competências próprias dos colaboradores da empresa que podem ser úteis às instituições sem fins lucrativos: conhecimentos em recursos humanos, em informática, em *marketing*, que são essenciais para uma maior profissionalização e desenvolvimento.

3.3 Caracterização do voluntariado empresarial: planeamento, implementação e avaliação dos programas

Planeamento

Qualquer que seja o processo escolhido para “dar o pontapé de saída”, é importante para o sucesso de um programa de VE que os empregados sejam ouvidos no processo de decisão sobre a melhor forma de se envolverem com a comunidade enquanto voluntários. O seu grau de envolvimento vai geralmente depender de características da organização tais como a dimensão. Uma pequena organização com um número limitado de empregados, por exemplo, pode incluir toda a equipa nas discussões

iniciais. Companhias de maior dimensão geralmente começam pela administração e só depois incluem os restantes níveis hierárquicos (Murphy e Thomas, s.d.: 7).

As empresas não devem esperar que todos os colaboradores respondam de forma entusiástica quando tomam o primeiro contacto com a ideia de participarem em acções de voluntariado empresarial. Se a empresa tiver reputação de ser socialmente responsável, as tentativas de introduzir o VE serão vistas como consistentes com a filosofia de negócio da empresa, e é provável que as pessoas sejam receptivas. Se, por outro lado, a empresa tiver uma fraca reputação a esse respeito, serão provavelmente mais cautelosas na sua resposta. Segundo Murphy e Thomas (s.d.: 4), a comunidade irá responder de forma semelhante.

A escolha das estratégias mais eficazes de “recrutamento” de voluntários pode, por conseguinte, ajudar ao sucesso dos programas de VE. Peterson (2004), por exemplo, analisa a relação entre as estratégias de recrutamento usadas pelas empresas e o nível de participação nos programas de VE, designadamente em termos do número de horas de voluntariado contribuídas pelos participantes. Diferentes estratégias apresentam diferentes resultados, de acordo com os objectivos de cada organização.

As estratégias de recrutamento utilizadas estão, segundo Peterson (2004), directamente relacionadas com as motivações apresentadas pelos indivíduos para fazerem voluntariado. Por exemplo, a estratégia mais utilizada é a publicitação das necessidades sentidas na comunidade e da oportunidade de participar em programas de voluntariado, que Peterson (2004: 377) relaciona com motivações altruístas. Por outro lado, as estratégias menos usadas são a dispensa de algum tempo dentro do horário de trabalho (relacionada com a falta de tempo livre dos indivíduos), os programas de “matching” de doações (motivada pela possibilidade da escolha individual das causas a apoiar), e o reconhecimento do trabalho voluntário nas avaliações de desempenho (motivado pelo desejo de obter recompensas).

É fundamental acautelar que o envolvimento dos colaboradores no voluntariado não aconteça como resultado de uma directiva da organização, pois “voluntariado obrigatório” é um paradoxo. A forma de se “vender” um programa de VE pode fazer com que os empregados se sintam pressionados a participar, resultando na percepção de que a participação é obrigatória em vez de voluntária. Corre-se o risco de o voluntariado poder ser entendido como um requisito das funções profissionais (Peterson, 2004; Murphy e Thomas, s.d.; Houghton *et al.*, 2009).

Um outro aspecto relevante é a atribuição da responsabilidade pelos programas de VE, pois o tipo de departamento, unidade ou pessoa responsável pela elaboração e execução das acções tem influência no padrão de acções levadas a cabo e pode ser demonstrativo do grau de envolvimento real da empresa a este nível.

Tradicionalmente, o VE inicia-se no Departamento de Recursos Humanos. Outros locais habituais para o planeamento e gestão do VE são o Departamento de Marketing / Relações Públicas ou um departamento específico para a RSE (Brammer e Millington, 2003; Houghton *et al.*, 2009: 490). Segundo Brammer e Millington (2003: 218-219), existe uma percentagem elevada de empresas que gere o seu envolvimento comunitário através de especialistas em *marketing* ou relações públicas, o que é consistente com elementos da literatura que enfatizam a publicidade como principal motivo para a sua actuação.

Em média, as despesas com as acções de voluntariado são quase o dobro em organizações que as gerem em departamentos especializados, por comparação às organizações que o fazem em departamentos de *marketing* ou relações públicas. Também o envolvimento dos colaboradores é mais frequente e activo nas organizações do primeiro tipo. “*The extent and breadth of employee involvement in firm community involvement was found to be significantly larger among companies that managed their CCI in CSR departments than among those that managed their CCI in alternative structures*” (Brammer e Millington, 2003: 220). Por outro lado, os autores concluem que organizações com programas de pequena dimensão são mais propícias a gerirem o seu envolvimento comunitário ao nível da Administração.

Procurando relacionar os sectores de actividade das empresas com a unidade responsável pela gestão do VE, Brammer e Millington (2003) concluem que uma percentagem significativamente mais elevada de empresas que escolhem gerir o seu envolvimento na comunidade em departamentos dedicados à RSE, ao invés de nos seus departamentos de Marketing / RP ou na sua administração central, pertencem ao sector financeiro.

“Allegations of excess profit making and the anti-community perceptions of branch closure programmes particularly in rural areas could have prompted banks to seek to improve their community relations by adopting more specialist forms of management of their community relations. In addition, existing evidence suggests that finance sector firms are among the most significant contributors to communities (Smyth, 2001)” (Brammer e Millington, 2003: 219).

Implementação

O voluntariado empresarial reveste-se de várias formas. Santos *et al.* (2008) dão como exemplos o banco de tempo, o apoio a iniciativas particulares ou *matching* individual, os projectos grupais, a permissão para fazer serviço social, a acessoria profissional, as contribuições e donativos económicos ou materiais, o *outdoor* solidário, a concessão de dias de voluntariado, as acções pontuais e as estruturas paralelas.

Cada tipo de voluntariado pressupõe um grau distinto de envolvimento da empresa e dos seus colaboradores, pelo que se torna necessário conhecer que tipo de actividades e estratégias são adoptadas pelas organizações. A duração das acções, por exemplo, é um aspecto determinante para avaliar o tipo de efeitos produzidos e pode ser um indicador importante do grau de envolvimento das empresas com as causas que pretendem apoiar.

“Repeated team volunteering is associated with strong ties that create thick trust within the EV group and between it and community organizations. However, one-off team challenges like painting walls or planting flower gardens usually make for weak ties with a community actor. The rate of recurrence is low with volunteers often ‘stepping in and out’ of a volunteering challenge. In the absence of repeated activities, weak ties with numerous community actors are created” (Muthuri, 2009: 82).

O tipo de VE escolhido por uma empresa é geralmente influenciado pelo número de funcionários interessados em participar, pelo conhecimento e competências que se podem oferecer ou se pretendem adquirir, pelo tempo que a empresa pode disponibilizar, pelas necessidades de voluntariado existentes na comunidade e pelas preferências das empresas e dos seus funcionários em se envolverem com uma determinada causa (Murphy e Thomas, s.d.: 4).

Muitas empresas recorrem a agentes externos ou a uma equipa interna cuja missão é desenvolver relações com associações específicas e que, em conjunto, criam os programas de voluntariado que melhor se alinham com a missão da organização. Em outros casos, a parceria é apenas um entendimento mais informal que o empregador tem com os seus colaboradores e com a comunidade. Estas relações mais flexíveis tipicamente não necessitam de uma comunicação formal, e não existe nenhum compromisso com apenas uma associação na comunidade (Booth *et al.*, 2009: 229).

O tipo de VE preferido pela maioria das organizações é o apoio social, sobretudo na área da educação. Pelo contrário, as áreas mais frequentemente excluídas referem-se a causas políticas e religiosas (em 63% e 74% das empresas inquiridas no estudo de Brammer e Millington [2003], respectivamente). A defesa dos animais também surge como uma forma pouco popular de envolvimento entre as empresas.

Avaliação

No que diz respeito à avaliação dos programas por parte das empresas, a literatura é menos positiva. Segundo Peterson (2004: 373), os programas não parecem ser monitorizados ou avaliados atentamente e a maioria das empresas não contabiliza o tempo de voluntariado dos empregados, nem avalia o apoio que lhes é prestado, pois este é visto como sendo inerentemente bom. De acordo com o autor, menos de um terço das empresas recolhe qualquer tipo de dados sobre os seus programas de voluntariado.

A pesquisa de Basil *et al.* (2009: 394), por exemplo, indicia que as empresas apoiam os esforços de voluntariado dos funcionários, mas que isto é verdade sobretudo quando é o empregado a tomar a iniciativa e quando o esforço não implica a mobilização de recursos da empresa. Poucas empresas têm programas de VE apoiados por recursos próprios e menos ainda têm políticas escritas de voluntariado.

Questionados sobre a implementação de VE nas suas organizações, mais de metade dos entrevistados do estudo de Gonyea e Googins (2007) concordam que as empresas deviam fazer mais para “educar” tanto os seus empregados como os reformados a contribuírem com o seu tempo, competências e experiência para fazer frente às necessidades da comunidade. Além disso, cerca de seis em cada dez pessoas concordam fortemente que o mundo empresarial americano devia formar parcerias contínuas com agentes da comunidade que possam melhorar a qualidade da vida nas comunidades locais e, ainda, mobilizar agentes na comunidade para criar experiências de voluntariado de qualidade que possam beneficiar da experiência e talento dos indivíduos.

Todos estes indícios reforçam a ideia de que os programas de VE ainda se situam num estágio inicial e que a sua integração nos programas de RSE das empresas é uma inovação recente. Por outro lado, manter um registo da actividade voluntária pode ser difícil porque as estruturas de voluntariado tendem a ser informais e a mudar em função de factores tanto internos como externos.

4. O voluntariado empresarial nas suas três dimensões: colaboradores, organização e comunidade

De forma a explorar melhor a realidade do VE, aborda-se em maior profundidade neste capítulo a perspectiva dos colaboradores, das empresas e da comunidade.

Em primeiro lugar, o objectivo é conhecer as modalidades de participação dos colaboradores, o seu grau de envolvimento com as iniciativas e, sobretudo, o que os motiva e que benefícios obtêm devido à sua participação. Serão ainda analisadas as características individuais e sociais que se associam ao perfil dos voluntários. Em seguida, será dada particular atenção aos motivos que levam as empresas a implementar estes programas e aos benefícios que tipicamente lhes estão associados. Por fim, é apresentada a perspectiva comunitária, do lado de quem promove as causas e recebe os voluntários, também ao nível dos motivos e benefícios resultantes dos programas de voluntariado empresarial.

4.1. Colaboradores

Murphy e Thomas (s.d.: 3) consideram que existem duas grandes categorias ao nível da participação dos colaboradores: os indivíduos partilham o seu conhecimento e perícia com grupos na comunidade, ajudando-os com a sua gestão e desenvolvimento, ou obtêm novos conhecimentos e competências que lhes permitam participar como voluntários na comunidade, por sua própria iniciativa.

Os colaboradores podem levar a cabo actividades de voluntariado empresarial regular ou ocasionalmente, através de acordos formais ou informais, embora um sistema formal geralmente tenha melhores resultados para a empresa e para o grupo na comunidade.

O grau de participação em programas de VE parece ser bastante variável. Segundo Gonyea e Googins (2007: 80), apesar do forte crescimento do número de empresas que oferecem programas de VE, a percentagem de colaboradores que participam tem permanecido relativamente estável; perto de um em cada quatro colaboradores referiu um envolvimento pessoal em 2001 (23%) e em 2003 (24%) (dados de Walker Information, 2003). No seu próprio estudo, a percentagem de

participantes em programas de VE é de apenas 20%. As duas principais razões avançadas para a expansão dos programas de VE não ter produzido mais voluntários são a falta de recursos e a falta de gestão estratégica.

Houghton *et al.* (2009) perguntaram, no seu estudo, durante quantas horas os colaboradores tinham participado em acções de VE nos últimos 12 meses e também durante quantas horas tinham participado em acções de VE durante o seu horário normal de trabalho. Embora estas questões pareçam semelhantes, os autores crêem que captam qualidades diferentes dos voluntários.

“Some employees volunteered quite a bit in the past and yet currently do very little, perhaps thinking that they had done their part. This set of volunteers accounted for about 30% of the volunteer subsample. Others may consistently volunteer, historically and currently (about 40% of the sample). Finally, about 30% of the sample report minimal volunteering, historically and currently. Each of these subsets may represent groups with very different attitudes toward volunteering that they have developed over time” (Houghton *et al.*, 2009: 483).

Relativamente às motivações subjacentes à participação dos empregados em acções deste tipo de voluntariado, Peloza e Hassay (2006) consideram que podem dever-se a razões altruístas ou egoístas, ou à combinação de ambas.

“Based on the preceding discussion, intra-organizational volunteerism is hypothesized to be motivated by either the employee’s desire to help his/ her employer (i.e., be a good soldier), to help others (i.e., do good deeds) and/ or to help him/ herself through image management (i.e., engage in good politics). However, there has been relatively little research conducted on the motives for employee participation in volunteer programs, and none specific to intra-organizational volunteerism” (Peloza e Hassay, 2006: 362).

Os motivos altruístas são facilmente identificáveis: trata-se de querer ajudar os outros – em primeiro lugar, ou única e exclusivamente. Mas verifica-se também que os empregados sentem orgulho por representarem a empresa na comunidade, enquanto voluntários. Para muitos, é importante procurar mudar a má impressão que as comunidades podem ter das organizações onde trabalham e vêem a filantropia como uma parte muito importante da actividade da empresa. Para alguns trabalhadores a participação em acções de voluntariado parece estar, em grande parte, associada às redes sociais: porque o grupo de colegas participa também ou porque uma determinada pessoa (com quem tem uma relação próxima ou por essa pessoa ser afectada pela causa)

pede a sua colaboração. Muitas vezes, a motivação para participar neste tipo de actividades prende-se com razões “egoístas”, no sentido de os trabalhadores esperarem receber algo em troca, nomeadamente novas competências ou um melhor estatuto dentro da empresa.

Segundo Muthuri *et al.* (2009: 81), os colaboradores são motivados por um sentido de reciprocidade (“retribuir com algo à comunidade”). Alguns participam no VE para “socializar e conhecer outras pessoas” dentro e fora da empresa, vêem nele “uma oportunidade de desenvolver as redes profissionais” e “alargar os círculos sociais”, aumentando as suas redes com o objectivo de ter um ganho futuro (“desenvolvimento pessoal ou profissional”).

A idade também pode condicionar o motivo principal para o voluntariado. Estudos mostram que os jovens adultos têm maior probabilidade de serem motivados através de recompensas financeiras e de estatuto do que os adultos mais velhos (Frisch and Gerrard, 1981; Gidron, 1978; Independent Sector, 1990). Logo, estratégias em que os voluntários sejam reconhecidos através de prémios e de louvores, assim como estratégias que reconheçam a participação dos colaboradores em avaliações de desempenho podem ser as mais eficazes para os empregados mais jovens. Por outro lado, os estudos mostram que, à medida que os indivíduos envelhecem, torna-se mais provável que se voluntariem por razões altruístas (Frisch and Gerrard, 1981; Herzog and House, 1991; Omoto *et al.*, 2000). Além disso, são também mais motivados por relações sociais (Fischer and Schafer, 1993; Okun, 1994; Okun *et al.*, 1998) e por razões ideológicas (Cohen-Mansfield, 1989; Independent Sector, 1990). Logo, estratégias como a publicitação das necessidades sentidas na comunidade e da oportunidade de participar em programas de voluntariado, programas de “matching” de doações e projectos de voluntariado em equipa podem ser as mais eficazes para motivar os colaboradores mais velhos (Peterson, 2004: 375).

“Employees volunteer for a variety of reasons: gaining job skills and credentials tend to be a strong incentive for younger employees participating in CSEV, whereas gaining social contacts is a strong incentive for older volunteers (Peterson, 2004). The skills gained from volunteering can also improve employees’ work performance and help employees to develop valuable community contacts (Laabs, 1993). Research suggests that CSEV increases several employee measures such as morale, productivity, retention, and recruitment (Geroy *et al.*, 2000; Peterson, 2004)” (Basil, 2009: 389).

Os benefícios ajudam a ultrapassar obstáculos à participação em actividades desta natureza, aumentando deste modo a probabilidade e a quantidade do esforço voluntário. A nível pessoal, o VE permite desenvolver as capacidades existentes e adquirir competências adicionais, partilhar conhecimento, conhecer pessoas novas, explorar novas situações e desafios e introduzir variedade no trabalho, dando-lhe maior significado no seu conjunto. O VE providencia ainda a satisfação de se fazer uma contribuição útil à comunidade, novas perspectivas sobre questões da comunidade, assim como novas perspectivas sobre o empregador. Os voluntários também constroem redes internas que se tornam fontes de apoio no local de trabalho e contribuem para a continuidade do recrutamento de voluntários. De acordo com Santos *et al.* (2008: 28),

“As vantagens da construção social da pessoa voluntária são inúmeras. As pesquisas existentes demonstram que a satisfação pessoal, a elevação da auto-estima, o desenvolvimento pessoal e profissional estão no ápice dos ganhos. Entretanto, ainda há a conquista de novas amizades, aprendizagem de novos desafios, boa utilização do tempo livre, sentimento de apoio a uma causa e aquisição de mais estabilidade emocional, entre alguns dos ganhos mais citados”.

Entre as várias competências melhoradas através de programas de VE, encontram-se a comunicação escrita e formal, a negociação, o trabalho em equipa, os orçamentos e planeamento e a gestão de pessoal e do tempo (Peterson, 2004: 372).

Para Gilder *et al.* (2005: 149), parece existir um padrão alargado de resultados que sugerem que quanto mais positivos os respondentes sejam acerca do trabalho voluntário, e quanto mais as pessoas trabalharem com colegas e estejam rodeados por familiares e amigos que apoiem o trabalho voluntário, mais positivas serão as suas atitudes e comportamentos perante a organização. No mesmo sentido, a pesquisa de Walker e Dharmalingam (2008: 8) evidencia que qualquer tipo de voluntariado melhora a opinião que os colaboradores têm sobre o local de trabalho, os seus colegas e o empenho que estão dispostos a colocar no desempenho das suas funções.

Houghton *et al.* (2009), por seu lado, investigaram dois aspectos aparentemente distintos das actividades de RSE nas organizações, com o objectivo de perceber se uma iniciativa de RSE externa pode ter consequências positivas internamente. Uma das conclusões a que chegaram aponta no sentido de que quando o voluntariado é expectável numa organização, os colaboradores relatam um maior número de horas de voluntariado. Mas não só:

“Organization-sponsored volunteerism appears to kindle or strengthen a participating employee’s positive impression of the firm, manifested by the increased employee loyalty, pride, and organizational attachment (...). Each of these attitudes reflects a powerful feature of the organization, labeled *organizational identity*. (...) We suggest that a positive organizational identity redirects the positive affective, cognitive, and behavioral consequences of external CSR activities, such as organization-sponsored volunteerism, back into the organization” (Houghton *et al.*, 2009: 488).

Após tomarem em consideração os benefícios obtidos pelos colaboradores, Booth *et al.* (2009: 243) concluíram que fazer voluntariado um maior número de horas está associado a uma maior percepção de competências adquiridas em virtude do voluntariado. Embora não seja possível calcular a relação benefício-custo exacta, esta conclusão sugere que os benefícios providenciados pelo VE poderão ser uma forma eficiente de adquirir novas competências. Contudo, mais horas de voluntariado nem sempre são benéficas. A análise preliminar dos autores sugere que a relação existente entre horas de voluntariado e número percebido de competências adquiridas pode ser curvilínea. Um acréscimo nas horas de voluntariado conduz a um aumento na percepção da quantidade de competências adquiridas, mas apenas até um certo ponto.

Os autores concluíram ainda que os indivíduos que afirmam ter adquirido competências através do voluntariado consideram com maior frequência que são reconhecidos pelo seu empregador e, em última análise, que se sentem mais bem sucedidos no seu trabalho.

Segundo Gilder *et al.* (2005: 147), a maioria do tempo despendido no voluntariado empresarial pode ser considerado voluntariado que não teria ocorrido a nível individual, isto é, sem o apoio da empresa. Peloza *et al.* (2009) concordam:

“Given that a lack of time due to demands from other priorities such as work and family have long been recognized as the primary reason for not volunteering (e.g., Yavas and Riecken, 1985), social exchange theory would suggest that some employees who have more favorable attitudes toward IOV might use their participation in IOV as a replacement for, and not a complement to, other forms of volunteering. Thus, employee participation in IOV is expected to cannibalize participation in other forms of volunteerism” (Peloza *et al.*, 2009: 374).

Um aspecto interessante a ter em conta é a identificação dos factores que podem influenciar a participação em acções de voluntariado. Wilson (2000) refere as

características pessoais, as propriedades das relações nas quais o indivíduo está envolvido e o contexto comunitário. Apesar de os resultados aqui apresentados se referirem sobretudo a práticas individuais de voluntariado, lançam pistas interessantes para a influência que certas características podem ter ao nível da decisão de participação em acções de voluntariado empresarial.

Relativamente às características individuais, Wilson (2000) conclui que o nível de escolaridade é o preditor mais consistente do voluntariado.

“Education boosts volunteering because it heightens awareness of problems, increases empathy, and builds self-confidence (Brady et al 1995:285, Rosenthal et al 1998:480). Educated people are also more likely to be asked to volunteer (Brady et al 1999), which is partly a function of the fact they belong to more organizations (Herzog & Morgan 1993:137), where they develop more civic skills (...)” (Wilson, 2000: 219-220).

Outro factor importante é a situação na profissão, se bem que Wilson (2000: 220) cite estudos cujas conclusões são contraditórias: há quem argumente que o facto de se estar empregado prejudica o voluntariado, por falta de tempo, mas há quem considere que o trabalho propicia a integração social e a aquisição de competências de cidadania, o que por sua vez aumenta as hipóteses de fazer voluntariado. O cargo ocupado também é importante, pois quanto maior o estatuto, maior a probabilidade de um indivíduo se tornar voluntário.

Analisando o rendimento, Wilson (2000) afirma que os estudos são inconclusivos a este respeito. Porém, segundo Peterson (2004: 375), a investigação tem demonstrado consistentemente uma relação positiva entre rendimento e voluntariado, afirmando mesmo que, de todas as variáveis individuais investigadas, o rendimento pode ser o seu melhor preditor. Esta aparente contradição pode significar que são necessários mais estudos a este respeito.

Os factores demográficos são também importantes. Existe uma maior probabilidade de uma pessoa se tornar voluntária à medida que envelhece, e Wilson (2000) sublinha que a maior parte dos voluntários são de meia-idade. Além disso, as áreas escolhidas para a prática do voluntariado diferem consoante a idade.

Relativamente ao género, a maioria dos estudos não mostra quaisquer diferenças na participação feminina e masculina. No entanto, de acordo com Wilson (2000: 227-228), o género tende a influenciar fortemente a área de voluntariado.

“Women volunteers gravitate, or are steered, toward “women’s work,” more of the caring, person-to-person tasks and fewer of the public, political activities, and they are less likely to be found in leadership positions (Cable 1992:38, Cnaan & Goldberg-Glen 1991, Menchik & Weisbrod 1987, Perkins 1990, Schlozman et al 1994:970, Thompson 1993a, 1995:55). This pattern does not vary by country (Gaskin & Smith 1997:35), race (Woodard 1987) or age group (Fischer et al 1991, Sundeen & Raskoff 1994, Wuthnow 1995:163).”

O autor avança ainda com outra diferença: as mulheres associam o seu envolvimento enquanto voluntárias aos laços de amizade existentes com outras mulheres, enquanto que os homens o fazem com o objectivo de criar novas amizades.

Wilson (2000: 228) conclui ainda que as diferenças raciais desaparecem após a introdução das variáveis educação, rendimento, situação na profissão e condições habitacionais. No entanto, tal como para a idade e o género, a etnia diferencia o tipo de actividade voluntária que as pessoas privilegiam.

Wilson (2000:223-225) debruça-se também sobre os recursos sociais, tais como as redes sociais e as relações familiares. No que se refere ao primeiro aspecto, pesquisas anteriores sugerem que as redes sociais de grande dimensão, a pertença a várias organizações e as experiências passadas de voluntariado, aumentam a probabilidade do trabalho voluntário. Um dos elementos-chave a este nível é a confiança que se gera entre as pessoas. Peterson (2004:374) concorda com esta conclusão, afirmando que os indivíduos que passam mais tempo a socializar e que têm mais laços sociais são mais propensos a fazer voluntariado (com base em Smith, 1994; Wilson and Musick, 1997).

Relativamente ao segundo aspecto, Wilson (2000) conclui que o estado civil e a parentalidade podem pesar na decisão de uma pessoa fazer voluntariado e, portanto, devem ser levados em conta.

Concluindo a análise das características pessoais, Peterson (2004: 375) afirma que, embora diferenças nas crenças religiosas – ou na sua intensidade – não estejam relacionadas com o voluntariado, práticas religiosas como ir à igreja (ou a sua ausência) relacionam-se positivamente com esta actividade.

Quanto aos efeitos contextuais, Wilson (2000: 229) acredita na importância de se terem em consideração enquanto variáveis, unidades tão pequenas como residências, bairros residenciais, locais de trabalho e escolas, até unidades tão grandes como cidades, regiões e países, referindo que o impacto do contexto no voluntariado é um dos temas menos estudados.

4.2. Empresas

O aspecto mais referido nos estudos como motivação para o envolvimento em acções de voluntariado, por parte das empresas, é a melhoria da sua imagem pública. Quando as relações públicas e o marketing são os motivos principais, a organização deseja fomentar a sua reputação enquanto empresa socialmente responsável com o objectivo de atrair mais clientes e assim aumentar os seus lucros. Algumas empresas procuram ganhar ou recuperar uma boa reputação após a sua imagem ter sido prejudicada através de uma má conduta. *“Thus, CSEV is a tool for the achievement of legitimacy by corporations responding to the escalation of pressure for CSR”* (Basil, 2009: 389).

No entanto, também são avançadas motivações de outra natureza: por um lado, o desejo genuíno de contribuir para ajudar causas sociais e de retribuir algo à comunidade; por outro, o interesse em melhorar o desempenho dos colaboradores, nomeadamente através da aquisição de novas competências ou do desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipa.

As motivações também podem estar relacionadas com o desejo de obter os benefícios associados à implementação dos programas. A este nível, os vários estudos mostram que o VE permite desenvolver o conhecimento e competências das equipas em situações da vida real; melhorar a capacidade da equipa para iniciar e lidar com a mudança; desenvolver o trabalho em equipa e a cooperação interdepartamental; aumentar o moral da equipa e o orgulho na empresa; aumentar a produtividade e desempenho dos empregados; melhorar os níveis de recrutamento e manutenção do pessoal; ajudar a criar comunidades mais saudáveis onde fazer negócio; melhorar as relações com a comunidade; melhorar a imagem pública da organização; e fortalecer a reputação da companhia como uma boa cidadã e a capacidade consequente de ser mais competitiva.

“Specifically, firms were found to benefit from workplace efficiencies, team / morale building and marketing opportunities. Moreover these benefits were largely attributed to two factors: (1) employee desire to support their employer and (2) the fact that intra-organizational volunteerism often involves groups of employees” (Pelozo e Hassay, 2006:368).

Os benefícios para os colaboradores reflectem uma influência positiva nas atitudes dos empregados. Esta conclusão é suportada por um estudo de 156 empresas (Lewin, 1991) que concluiu que o moral entre os trabalhadores era até três vezes superior em empresas que estavam activamente envolvidas em programas de VE. Outro estudo revela que os programas de VE estão directamente relacionados com uma maior lealdade à empresa, sobretudo se o CEO tiver estado envolvido directamente no programa (Carroll, 1990). Por fim, uma investigação conduzida na Pacific Northwest Bell concluiu que o voluntariado se relacionava significativamente quer com a satisfação no trabalho, quer com o compromisso com a organização (Stebbins, 1989) (Peterson, 2004: 371-372). Segundo Pelóza *et al.* (2009), o uso do VE por parte das empresas para ter impacto na satisfação dos empregados é demonstrativo de uma abordagem de RSE estratégica face a assuntos relevantes para a cadeia de valor da empresa.

Uma vez que os empregados preferem trabalhar em empresas que mostram envolvimento comunitário, os programas de voluntariado ajudam a recrutar e a manter empregados altamente qualificados. Os programas de VE também são um meio eficaz para desenvolver e melhorar as competências relacionadas com a profissão. Alguns programas de voluntariado têm sido tão bem sucedidos em potenciar o desenvolvimento dos colaboradores que muitas empresas sentem menos necessidade de contar com os serviços de programas de formação externos e de seminários de desenvolvimento profissional (Peterson, 2004: 372). Ou seja, o empregador pode reduzir custos com a formação uma vez que o VE facilita a aprendizagem de novas competências através das experiências dos seus colaboradores.

O VE representa uma oportunidade para as empresas reforçarem o seu investimento na filantropia empresarial de várias formas. Em primeiro lugar, envia um sinal aos consumidores e aos restantes *stakeholders* de que a empresa está mais empenhada e que exerce um maior esforço para a causa (comparativamente às tradicionais doações de dinheiro), e as empresas que são vistas como mais empenhadas e mais esforçadas no seu compromisso com as iniciativas filantrópicas podem esperar receber maiores recompensas do mercado. Segundo, as empresas que se envolvem activamente na criação de impactes não só económicos mas também sociais, podem esperar um retorno mais elevado do seu investimento filantrópico. Por fim, as empresas que encorajam o VE tornam-se mais desejáveis aos olhos de potenciais funcionários, e reportam menores níveis de *turnover*. Isto é particularmente verdade quando os

funcionários das empresas sentem uma afinidade com a causa e quando a empresa gere a iniciativa de voluntariado com o *stakeholder* “colaboradores” em mente.

“(…) firms can increase the value, and ultimately the competitive advantage, of their philanthropic investments through increased alignment between the charitable cause and business strategy; a more long-term partnership focus; and providing «in-kind donations»’ such as equipment, expertise, and employee volunteers rather than mere cash donations” (Peloza *et al.*, 2009: 372).

Muthuri *et al.* (2009), por seu lado, debruçam-se sobre os efeitos gerados de acordo com a regularidade e tipo de cada acção. A sua pesquisa leva a crer que os eventos pontuais apenas geram uma confiança “fina” entre os parceiros da comunidade e os colaboradores. No entanto, os eventos pontuais podem preceder relações de longa duração com os actores da comunidade, que são mais dispendiosas em tempo e recursos mas estão associadas a uma confiança mais densa. As empresas que se envolvam de forma repetida com apenas uma organização beneficiária podem passar progressivamente de um tipo de confiança “fino” para uma confiança “densa” nas relações.

“In conclusion different EV schemes yield different dimensions of social capital. Team assignments offer strong network ties with high external deployability and potential for thick trust. Team challenges offer strong internal network ties but weak external ties. The dimensions of social capital yielded are much more contingent for individual volunteering. Mentoring can bring strong ties and thick trust between the mentors and mentees but are limited in wider deployability” (Muthuri *et al.*, 2009: 84).

As empresas também obtêm benefícios através do capital social gerado no VE. As redes sociais melhoram o entendimento dos problemas da comunidade o que, por seu lado, ajuda a apoiar melhor os programas comunitários seguintes.

“EV can clearly bring benefits to companies. It not only draws on but it also encourages social cooperation with community actors. It therefore brings opportunities for building business–community partnerships and mobilizing resources whilst also benefiting employees, community organizations and the public at large” (Muthuri *et al.*, 2009: 87).

Dado o grande conjunto de benefícios obtidos através dos programas de VE, não é surpreendente que muitas empresas estejam a dedicar tempo e recursos significativos para apoiar estes programas.

4.3. Comunidade

No fundo, as associações comunitárias são motivadas pela sua necessidade de obter recursos, que a ligação às empresas pode ajudar a minorar. Os pequenos grupos comunitários geralmente não possuem os recursos financeiros que lhes permitam empregar especialistas que os assistam em tarefas essenciais ao seu desenvolvimento.

Susana Fonseca, Vice-Presidente da Quercus – Associação Nacional de Conservação da Natureza, afirmava o seguinte numa entrevista à BCSD Portugal:

“A complexidade da estrutura de gestão e da estrutura a ser gerida, associada à distribuição espacial, à forte componente de voluntariado, às inúmeras solicitações a que é necessário responder, e à falta de pessoas com formação técnica em áreas próximas da gestão e contabilidade, aumentam os desafios quotidianos” (BCSD Portugal, Setembro de 2008).

A este respeito, Booth *et al.* (2009: 245) sugerem que as associações publicitem às empresas os ganhos que estas obtêm ao envolverem-se com a comunidade, nomeadamente as competências que os seus empregados poderão adquirir. Na verdade, muitas associações de apoio social, sobretudo as maiores, já dedicam uma grande quantidade de recursos à sua promoção para serem reconhecidas na comunidade. Contudo, pequenos grupos que estejam a desenvolver um trabalho importante nas suas comunidades, mas que sejam pouco conhecidos fora dos seus bairros, não têm o potencial para providenciar boas oportunidades de *marketing* e de relações públicas às empresas. Em resultado, não são geralmente do interesse dos negócios que, acima de tudo, procuram publicidade (Murphy e Thomas, s.d.).

No entanto, as empresas que desejem desenvolver VE não devem negligenciar os grupos mais pequenos que não têm recursos para promoverem as suas instituições e as suas necessidades de forma tão ampla quanto o podem fazer as organizações de maior dimensão.

“It is important that companies recognise the value to community volunteering of their own core competencies such as professional knowledge, managerial and technical expertise. Often small

community groups do not possess the necessary knowledge, skills or time to enable them to develop to their full potential” (Murphy e Thomas, s.d.: 4).

Por fim, na comunidade, o VE permite que as organizações alarguem os seus recursos, adquiram novas competências, obtenham novos conhecimentos e energia para resolver problemas, criem laços produtivos com as empresas, atinjam o seu potencial e aumentem a sua visibilidade – a exposição ao “mundo empresarial” aumenta a sua capacidade de atrair apoios empresariais futuros e amplia a sua esfera de influência (Peloza *et al.*, 2009; Muthuri *et al.*, 2009).

Os ganhos a este nível incluem a capacitação das agências de serviço comunitário para criarem comunidades saudáveis ao aumentarem o número de voluntários, melhorarem o entendimento entre as empresas e os sectores não lucrativos, e potenciarem a qualidade de vida na comunidade (Gonyea e Googins, 2007: 80).

Adicionalmente, a comunidade beneficia ao receber trabalhadores especializados sem um processo de recrutamento e selecção significativo (processo esse já executado nas empresas) e sem ter despesas com a contratação das pessoas (Booth *et al.*, 2009: 245).

Porém, a questão do bom aproveitamento das competências dos voluntários por parte das associações beneficiárias é levantada no estudo de Gonyea e Googins (2007), pelos entrevistados, e a sua crítica é um aspecto relevante a ter conta em estudos sobre o voluntariado empresarial:

“One theme consistently heard in the focus groups was individuals’ frustration with the nonprofit sector’s failure to develop meaningful roles for volunteers. Focus group participants often spoke of their frustration with being asked to stuff envelopes rather than use their expertise and skills” (Gonyea e Googins, 2007: 82).

5. O voluntariado empresarial em Portugal

Os estudos sobre voluntariado empresarial em Portugal só agora começam a ganhar alguma visibilidade e, ainda assim, são em pequeno número e muito direccionados para aspectos gerais do conceito e da sua aplicação nas empresas. Não foi encontrado qualquer estudo específico sobre os seus efeitos quer nos colaboradores, quer nas organizações beneficiárias.

Um dos estudos mais relevantes sobre este tema conduzido no nosso país – e também o mais recente – foi levado a cabo por Santos *et al.* (2008), no âmbito do programa EQUAL realizado em parceria com várias associações, incluindo a RSE Portugal. Os autores referem que, a nível nacional, o voluntariado empresarial começa a verificar-se de forma mais organizada em finais da década de 90, tendo como importante avanço a instituição da Lei nº 71/98, que rege o serviço voluntário.

“Embora em Portugal o voluntariado empresarial ainda esteja numa fase embrionária, em termos da sua amplitude e estruturação, já é possível encontrar programas de voluntariado empresarial, nomeadamente em empresas de maior dimensão e com políticas organizadas de responsabilidade social. O estabelecimento de parcerias no exercício do voluntariado empresarial constitui um dos aspectos mais relevantes a destacar” (Santos *et al.*, 2008: 16).

Porém, o estudo reconhece uma evolução positiva nas práticas de VE, nomeadamente ao nível da passagem de um enfoque algo assistencialista para uma abordagem mais estruturada, onde se destaca o voluntariado qualificado e os programas articulados com as políticas de RSE e com a estratégia de sustentabilidade global das organizações.

De forma a analisarem a realidade portuguesa, Santos *et al.* (2008) seleccionaram um conjunto de 169 empresas, das quais 44 participaram na investigação, sendo que nem todas promoviam acções de voluntariado. Para os autores, este resultado é exemplificador do reduzido número de empresas em Portugal que desenvolvem este tipo de acções. Foram analisados vários aspectos que ajudam a formar uma ideia geral do panorama do voluntariado empresarial em Portugal. Nomeadamente, embora prevaleçam acções de voluntariado não relacionadas com a actividade da empresa, a Ajuda Humanitária e a Saúde representam 48% das áreas de actuação. Os públicos-alvo

mais procurados pelas acções de VE (49,3%) foram as crianças e jovens portadores de deficiência.

Relativamente às modalidades das acções, as campanhas de recolha de fundos, alimentos e roupa, juntamente com o apoio a situações de vulnerabilidade social, representam 51% das actividades de VE. O enquadramento é feito através de parcerias (os principais parceiros são as IPSS, ONG e Misericórdias e as Fundações – 68%).

Na regulamentação do tempo predomina a cedência de um dia por ano. O planeamento do VE resulta mais da solicitação das organizações externas do que do levantamento das necessidades da comunidade ou expectativas dos trabalhadores.

De forma consistente com os estudos internacionais já apresentados, os benefícios identificados são o aumento da reputação, a melhoria do ambiente de trabalho e ajuda no desenvolvimento dos trabalhadores (Santos *et al.*, 2008: 40).

Outro estudo relevante foi realizado pelo GRACE (Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial), tendo por base o manual “Como as Empresas Podem Implementar Programas de Voluntariado”, editado pelo Instituto Ethos (Goldberg, 2001). Baseando-se nos dados do Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado, o GRACE afirma que em Portugal, tal como noutros países, verifica-se um crescendo de projectos e iniciativas de voluntariado empresarial, acompanhado por uma valorização pública também acrescida do contributo destas acções para o bem-estar da comunidade e das próprias pessoas e organizações nela envolvidas (GRACE, 2006: 10).

Em termos de objectivo do voluntariado nas empresas, segundo a experiência internacional, a meta a atingir seria conseguir que pelo menos 10% da população da empresa estivesse inserida nos programas, embora sem nunca pôr em causa o livre arbítrio dos colaboradores (GRACE, 2006: 10).

Estudos anteriores, realizados no âmbito da investigação da RSE em Portugal, também focaram fugazmente o tema do voluntariado empresarial. Santos *et al.* (2005), por exemplo, estudaram as práticas de responsabilidade social de um conjunto de 10 empresas entre as 15 maiores em Portugal e um dos aspectos analisados foi precisamente a existência de programas de voluntariado empresarial ou de acções internas de solidariedade. A esse respeito, apenas três responderam negativamente.

O mesmo estudo conclui que, ao nível das acções direccionadas para a comunidade, as empresas analisadas desenvolvem múltiplas práticas de responsabilidade empresarial, donde se destacam os múltiplos donativos e patrocínios orientados sobretudo para o apoio a grupos desfavorecidos e para o desenvolvimento de

actividades culturais e desportivas. O envolvimento dos colaboradores nestas acções através da concessão de horas de trabalho, doação monetária ou cedência de bens também foi registado.

No entanto, Santos *et al.* (2005) criticam o facto de, apesar das práticas serem bastante relevantes em termos do apoio a grupos necessitados ou do desenvolvimento cultural e desportivo de abrangência nacional, estas acções assumirem um carácter por vezes assistencialista, nem sempre acompanhado de uma política pró-activa de desenvolvimento das comunidades envolventes. Relativamente à promoção de acções de voluntariado empresarial, concluem o seguinte:

“A identificação de acções potencialmente interessantes para colaboradores, empresa e comunidade e o envolvimento de gestores de topo nas acções desenvolvidas pelas empresas, são aspectos a registar. A criação de listas relativamente a oportunidades de trabalho voluntário, cedência de tempo para voluntariado e o estímulo através da divulgação interna ou certificação dos participantes, são aspectos que carecem de maior desenvolvimento, assim como o estabelecimento de parcerias com outras empresas e organizações com vista ao desenvolvimento de acções conjuntas com amplo envolvimento e participação da sociedade civil” (Santos *et al.*, 2005: 85).

Um ano antes, em 2004, a Sair da Casca / Multivária conduziu um estudo sobre a percepção da responsabilidade social em Portugal, através de entrevistas a um grupo alargado de *stakeholders*. Para a presente investigação, o principal aspecto a salientar é que um dos grupos inquiridos, o mundo associativo, se mostrou aberto a colaborar com as empresas em diferentes actividades, embora favorecesse mais as colaborações que se traduzem em bens específicos – fundos, equipamentos, suporte logístico – e menos as colaborações pouco sistemáticas, como, por exemplo, a do voluntariado. Esta conclusão permite pelo menos perceber que, em 2004, as associações comunitárias olhavam para o voluntariado empresarial como uma prática de RSE esporádica e menos benéfica para os seus objectivos do que a doação de bens específicos.

A evolução da responsabilidade social veio reforçar as parcerias entre o mundo associativo e o mundo empresarial. As responsabilidades (e os riscos) relacionadas com estas parcerias aumentam na medida em que as imagens das ONGs e a das empresas ficam associadas. Qualquer pormenor menos claro na actuação de um dos parceiros pode ter repercussão na imagem do outro (SDC/Multivária, 2004: 31).

No mesmo ano, o CECOIA produziu um estudo sobre o estado da arte da responsabilidade social das empresas em Portugal. Segundo a instituição, a cultura e o desporto eram as principais actividades apoiadas, seguidas pela saúde e pela assistência social (CECOIA, 2004: 12). Os donativos, em dinheiro ou em espécie, eram a forma de apoio mais popular. Portugal registava mesmo a mais elevada taxa de donativos da Europa, apesar de estes serem habitualmente feitos numa base casuística e irregular. As práticas de voluntariado social eram escassas e concentravam-se nas empresas de maior dimensão.

Por fim, a título de exemplo, um dos projectos mais antigos de voluntariado empresarial no país é o Projecto Mão-na-Mão. Fundado em Abril de 2001, desenvolve acções de solidariedade social levadas a cabo especialmente junto de instituições sem fins lucrativos, privilegiando as que se dedicam a pessoas com necessidades específicas. A empresa dinamizadora é a PT Comunicações e no projecto estão incluídas muitas mais. As empresas oferecem mão-de-obra a causas sociais, permitindo que os seus empregados nelas participem durante o horário de trabalho, sem que daí advenha qualquer perda de remuneração.

Porém, existem na literatura outros exemplos de boas práticas a este nível, tendo por base um conjunto considerável de empresas a operar em Portugal (conferir, por exemplo, GRACE, 2006: 69-101 e Santos *et al.*, 2005: 87-93 e 203-246).

6. Hipóteses e quadro conceptual

Tendo por base o quadro teórico apresentado e atendendo aos objectivos da investigação, as hipóteses de pesquisa são²:

- H1: A participação dos colaboradores em acções de voluntariado empresarial potencia a participação em acções de voluntariado extra-organizacional.
- H2: A participação em programas de voluntariado empresarial traz benefícios profissionais e pessoais aos voluntários.
- H3: Os indivíduos que já participavam em acções de voluntariado no seu tempo livre indicam sobretudo motivos altruístas para a participação no voluntariado empresarial.
- H4: Os indivíduos que não participam em acções de voluntariado no seu tempo livre indicam sobretudo motivos egoístas / desejo de agradar ao empregador para a participação no voluntariado empresarial.

² O que não impede a análise de outros aspectos também relevantes mas que não se reflectem directamente nas hipóteses.

Modelo de análise – Voluntariado empresarial³

			<i>Voluntariado individual</i>	<i>Voluntariado empresarial</i>	
Nível individual	Participação	Grau de envolvimento (frequência, duração, número de acções...)	7, 7.1, 7.2, 7.3, 14, 14.1	8, 9, 10, 11, 14, 14.1	
		Tipo de participação (função desempenhada, área de actuação...)	7.4	12, 13	
		Avaliação	(não foi objecto de inquirição)	17, 18, 18.1	
	Motivação	Desejo de ajudar o empregador	19.1 / 19.2 / 19.3 / 19.12		
		Motivos “egoístas”	19.4 / 19.6 / 19.7 / 19.8 / 19.13		
		Motivos altruístas	19.5 / 19.9 / 19.10 / 19.11		
	Efeitos / Benefícios	Nível profissional	21.1 / 21.3 / 21.4 / 21.6 / 21.7 / 21.8		
		Nível pessoal	21.2 / 21.5 / 21.9 / 21.10 / 21.11 / 21.12 / 21.13 / 22.1 / 22.2 / 22.3 / 22.4 / 22.5 / 22.6		
	Nível organizacional	Organização / gestão das acções de VE		15.1 / 15.2 / 15.3 / 15.4 / 15.5 / 15.5.1 / 16.1 / 16.2 / 16.3 / 16.4 / 16.5	
Motivação		Obter benefícios internos	20.3 / 20.4 / 20.5 / 20.6		
		Melhorar a imagem na comunidade	20.1 / 20.2		
		Ajudar a comunidade	20.7 / 20.8 / 20.9		
Efeitos / Benefícios		23.1 / 23.2 / 23.4 / 23.5 / 23.6 / 23.7			
Nível comunitário	Efeitos / Benefícios		24.1 / 24.2 / 24.3 / 24.4 / 24.5 / 24.6 / 24.7 / 24.8		

³ A perspectiva será sempre em termos da avaliação que os colaboradores fazem do VE implementado pela organização onde trabalham.

7. Metodologia

A principal metodologia de investigação a adoptar será de natureza extensiva / quantitativa, uma vez que esta é a mais adequada quando se pretende descrever e explicar uma determinada realidade ou conjunto de práticas, sendo também a mais adequada quando se pretende verificar determinada teoria ou hipóteses. No fundo, trata-se de uma “observação por meio de perguntas directas ou indirectas, de populações relativamente vastas de unidades colocadas em situações reais, a fim de obter respostas susceptíveis de serem manejadas mediante uma análise quantitativa”⁴. A análise quantitativa permite-nos generalizar os resultados de forma muito mais segura do que a análise qualitativa, embora se possam colocar problemas ao nível da amostragem e da garantia de representatividade, que nem sempre poderá ser assegurada.

A análise quantitativa permite ainda obter uma maior objectividade, distanciando o investigador do objecto da investigação, distinguindo entre factos e julgamentos de valor. A técnica mais comumente utilizada numa investigação de natureza quantitativa é o inquérito por questionário, e foi esse o instrumento utilizado.

Foram realizados 10 pré-testes ao questionário (incluindo aos responsáveis pela área do voluntariado empresarial nas instituições seleccionadas). Após algumas alterações decorrentes dos comentários recebidos, o questionário foi disponibilizado via *online* utilizando o programa LimeService.

Para o trabalho de campo, optou-se por conduzir-se o estudo em instituições bancárias, uma vez que a sua dimensão permite obter uma quantidade de respostas razoável e por ser um sector onde as práticas de voluntariado, integradas em políticas de RSE, têm vindo a ser dinamizadas. Por uma questão de homogeneização da amostra, optou-se por escolher instituições do mesmo sector de actividade. Foram contactadas cinco instituições, por via electrónica e / ou telefónica. Três mostraram-se receptivas à aplicação do questionário entre os seus colaboradores. Uma delas, porém, foi excluída do presente estudo, uma vez que apenas produziu uma resposta.

As instituições que compõem a presente investigação são, portanto, a Caixa Económica Montepio Geral e o Banco Santander Totta e foram os seus responsáveis que enviaram uma mensagem, aos colaboradores que tivessem já participado nesse tipo

⁴ Greenwood (1965) in João Ferreira de Almeida e José Madureira Pinto (1976), A investigação nas Ciências Sociais.

de acções, apelando ao preenchimento do questionário⁵. No caso do Montepio, a mensagem foi enviada a 249 pessoas, e no Santander a 121 pessoas, perfazendo um total de 370 potenciais inquiridos.

Este método de distribuição do instrumento de recolha de dados permite garantir a aleatoriedade da amostra, o que sucede quando “todos os elementos do universo têm uma probabilidade conhecida e diferente de zero de vir a integrar a amostra.” Este tipo de amostragem permite garantir a representatividade da amostra e permitem também medir o erro associado à inferência.

O questionário esteve disponível de 20 de Julho a 8 de Setembro, um período de tempo bastante extenso mas que por abranger uma altura em que muitas pessoas tiram férias poderá ter condicionado a taxa de respostas. Obtiveram-se 80 respostas, correspondendo a 21,6% do total de inquiridos. Apesar de este número não nos permitir fazer inferências com segurança para a população (o erro amostral, para um intervalo de confiança de 95%, situa-se nos 9,7%), permite-nos avançar com algumas pistas para as hipóteses levantadas. Para uma população de 370 indivíduos, um intervalo de confiança de 95% e um erro amostral de 5% teríamos de obter, no mínimo, 188 respostas, o que seria manifestamente difícil.

Porém, o número de respostas por instituição foi bastante díspar. No Montepio contabilizaram-se 67 e no Santander apenas 13, o que se traduz numa percentagem de 26,9% contra 10,7%, respectivamente. Desta forma, não haverá lugar a comparações institucionais – o que de resto não é um dos objectivos do estudo. Para tratamento dos dados, foi utilizado o Software Package for Statistical Sciences, versão 16.0.

Por fim, foi recolhida informação sobre as práticas de voluntariado empresarial nas instituições – mediante o contacto directo dos responsáveis por estas áreas e a pesquisa nos *sites* – de forma a permitir analisar mais intensivamente o tema e a contextualizar os dados recolhidos (a informação pode ser consultada nos anexos 2 e 3).

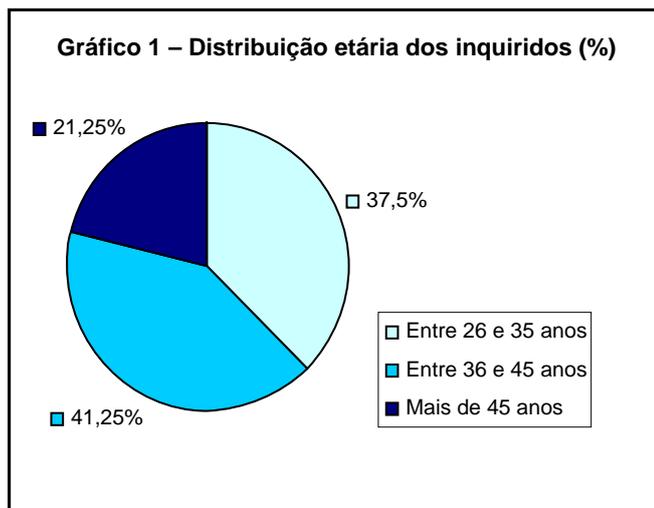
⁵ É importante realçar que este conhecimento prévio das pessoas envolvidas nas acções implica a existência de uma base de dados, ou de algum tipo de registo dos participantes, o que só por si já é um dado relevante para o estudo.

8. Resultados empíricos

8.1. Caracterização socioprofissional

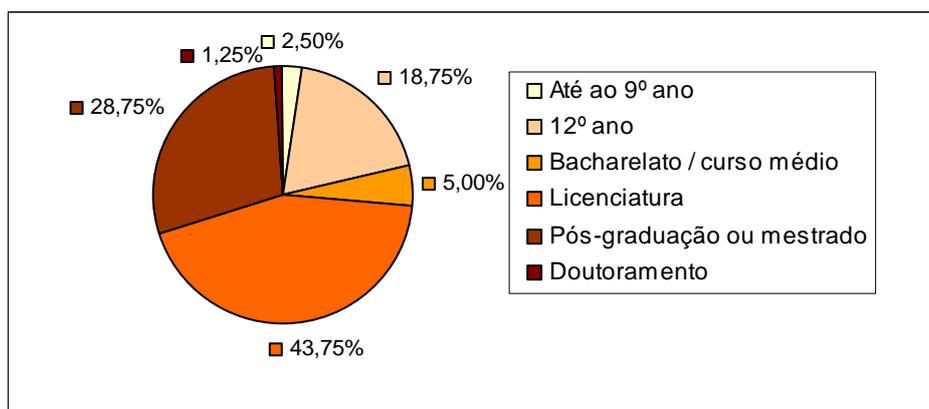
A distribuição dos inquiridos por género é muito semelhante. A amostra conta com 38 homens e 42 mulheres.

Quanto à distribuição dos indivíduos segundo o escalão etário (gráfico 1), os indivíduos concentram-se nos grupos “entre 26 e 35 anos” e “entre 36 e 45 anos”. Não houve qualquer resposta no escalão “até 25 anos”. Os escalões superiores foram agrupados num só, que passa a designar-se “mais de 45 anos” e engloba 17 indivíduos (21,25% da amostra).



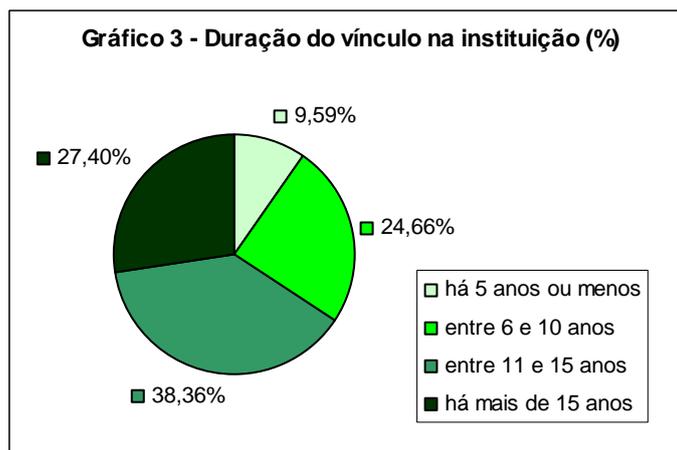
Como se pode constatar no gráfico 2, a grande maioria dos inquiridos concluiu uma licenciatura ou uma pós-graduação / mestrado, o que representa um nível de escolaridade bastante elevado (o que não é surpreendente, tendo em conta o público-alvo do presente estudo).

Gráfico 2 – Grau de escolaridade concluído (%)



As categorias foram posteriormente agregadas do seguinte modo: “até 12º ano” (21,25%), “curso médio / bacharelato ou licenciatura” (48,75%), e “pós-graduação, mestrado ou doutoramento” (30%).

Na amostra, a maioria dos inquiridos começou a trabalhar na instituição no período “entre 11 e 15 anos” (ver gráfico 3). Verifica-se que a duração do vínculo às instituições é, no geral, bastante antiga, com apenas cerca de 10% dos indivíduos a trabalharem no Banco “há 5 anos ou menos”⁶.



Por fim, verificou-se que o vínculo contratual de todos os inquiridos é o contrato permanente (efectivo).

8.2. Participação em acções de voluntariado no tempo livre e no âmbito empresarial

Sabendo à partida que os inquiridos já tinham participado em acções de voluntariado empresarial pelo menos uma vez, pretendeu-se conhecer também as suas práticas de voluntariado individuais, realizadas fora do âmbito profissional.

Conclui-se que praticamente metade dos indivíduos participam em acções de voluntariado nos seus tempos livres. Desses, metade iniciaram o seu envolvimento há mais de 10 anos (sendo que o registo mais antigo data de 1968).

Procurou-se perceber se haveria distinção entre os indivíduos que participam em acções de voluntariado no tempo livre e aqueles que apenas participam no âmbito empresarial, ao nível da sua caracterização socioprofissional. No entanto, não foi encontrada qualquer relação estatisticamente significativa entre a participação individual em acções de voluntariado e características como o género, o escalão etário, o grau de escolaridade, ou a duração do vínculo à instituição⁷.

A frequência da participação em acções de voluntariado no tempo livre é muito variável, embora aponte para acções mais pontuais que sistemáticas (ver gráfico 4). Esta ideia é corroborada pelo facto da maioria destes inquiridos se ter envolvido, no máximo, em duas acções de voluntariado no último ano (ver gráfico 5), havendo mesmo quem

⁶ As percentagens referem-se aos casos válidos, uma vez que se contabilizaram 7 respostas inválidas.

⁷ Ver anexo 4.

declare não ter participado em qualquer actividade. Por outro lado, duas pessoas afirmaram ter estado envolvidas em 50 acções, e outras duas em 10, no último ano.

Gráfico 4 – Frequência de participação em acções de voluntariado no tempo livre

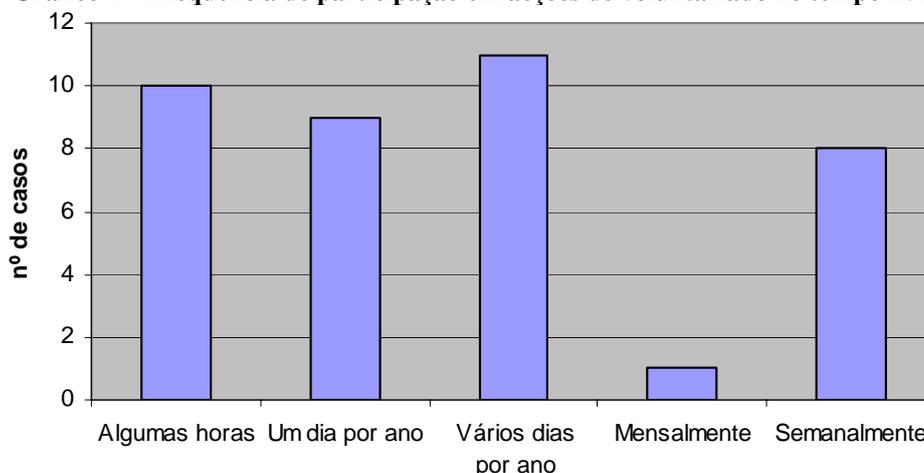
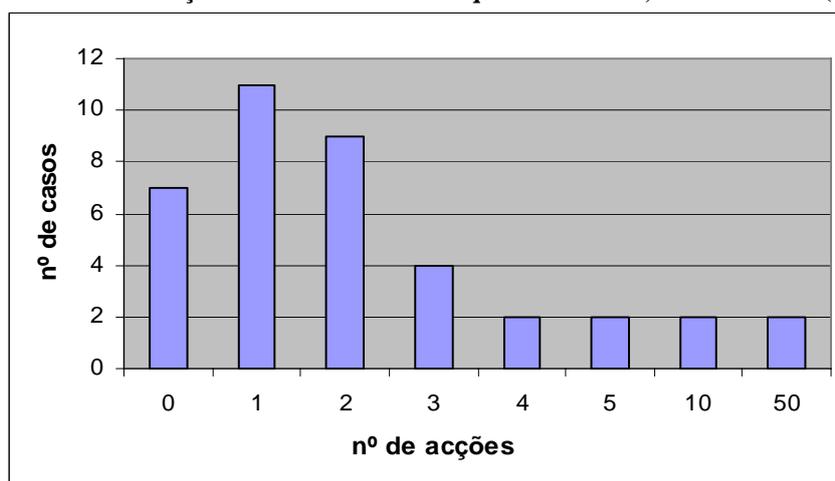


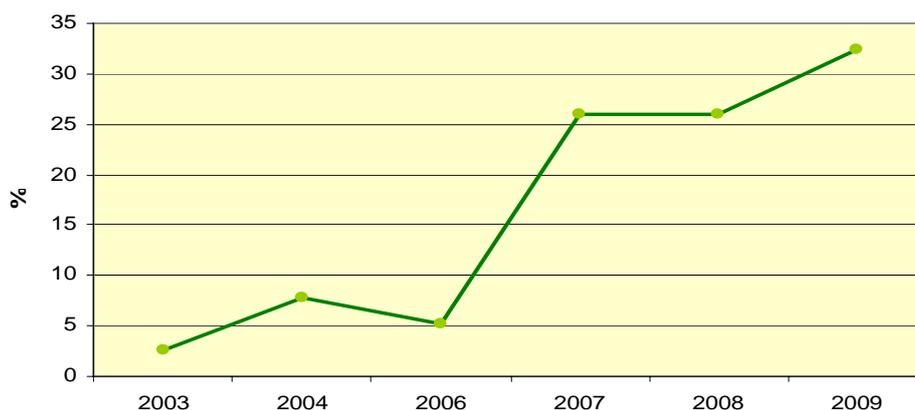
Gráfico 5 – Número de acções de voluntariado em que se envolveu, no último ano (tempo livre)



Foi ainda pedido aos inquiridos que descrevessem brevemente em que é que consiste a sua participação como voluntários, no seu tempo livre. Houve uma grande diversidade de respostas, mas ainda assim foi possível identificar alguns temas transversais: o apoio aos sem abrigo, às crianças e jovens desfavorecidos (sobretudo em três vertentes: saúde, ocupação de tempos livres ou formação) e a colaboração com o Banco Alimentar.

O voluntariado empresarial é um aspecto recente nas instituições. Em ambos os Bancos, o início da participação dos inquiridos neste âmbito deu-se em 2003, mas a grande expansão da participação ocorreu em 2007 e, desde esse ano, tem sempre vindo a aumentar (ver gráfico 6). Apenas 15,6% dos inquiridos afirmam ter começado a participar em acções de voluntariado empresarial antes dessa data.

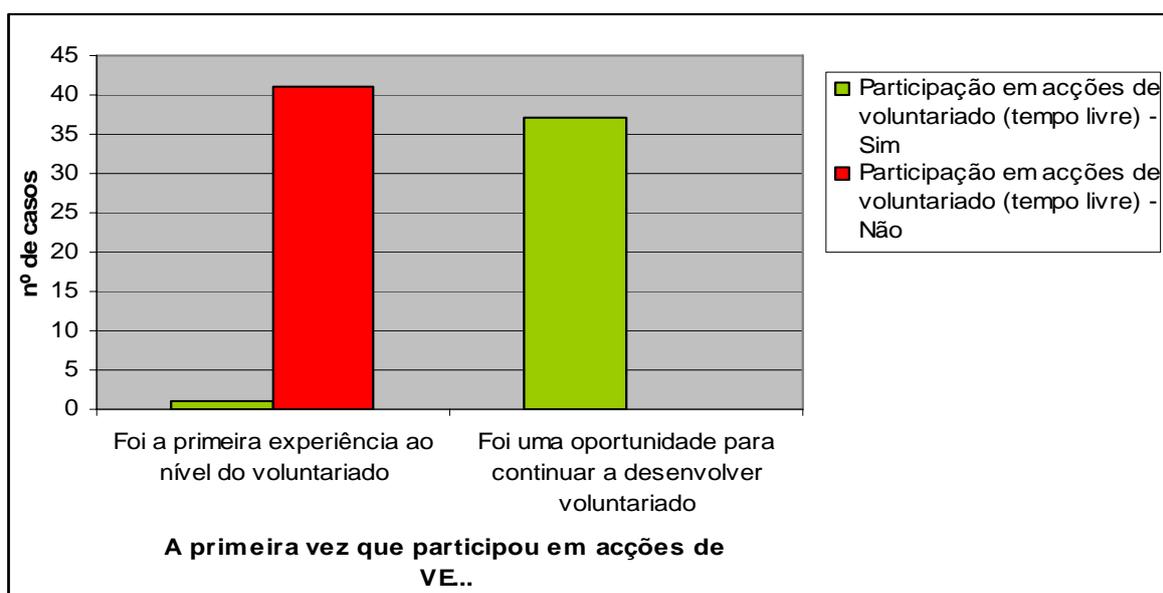
Gráfico 6 – Ano de início de participação em acções de voluntariado empresarial



Questionados acerca da primeira vez que participaram em acções organizadas pelo Banco, as respostas dividem-se: 52,5% dos inquiridos referem que foi a sua primeira experiência ao nível do voluntariado, enquanto que os restantes afirmam que foi uma oportunidade para continuar a desenvolver voluntariado.

O cruzamento desta variável com a variável “participação em acções de voluntariado no tempo livre” mostra uma sobreposição quase total entre as pessoas que não participam em acções de voluntariado no tempo livre e as que dizem que a sua primeira experiência foi através do Banco (ver gráfico 7). No mesmo sentido, as pessoas que participam em acções de voluntariado no tempo livre são as mesmas que afirmam que o voluntariado empresarial foi uma oportunidade de continuação das suas práticas. A relação é estatisticamente significativa e muito forte ($\text{Eta}=0,975$) (ver anexo 4).

Gráfico 7 – Relação entre o início da participação em acções de VE e a prática individual de voluntariado



A frequência da participação em acções de voluntariado pelo Banco não é, em média, muito elevada, com os inquiridos a reportarem sobretudo “um dia fixo por ano” ou “algumas horas” anuais (ver gráfico 8) – daí que a grande maioria afirme ter participado em apenas uma acção de VE durante o último ano (ver gráfico 9).

Gráfico 8 – Frequência de participação em acções de voluntariado empresarial

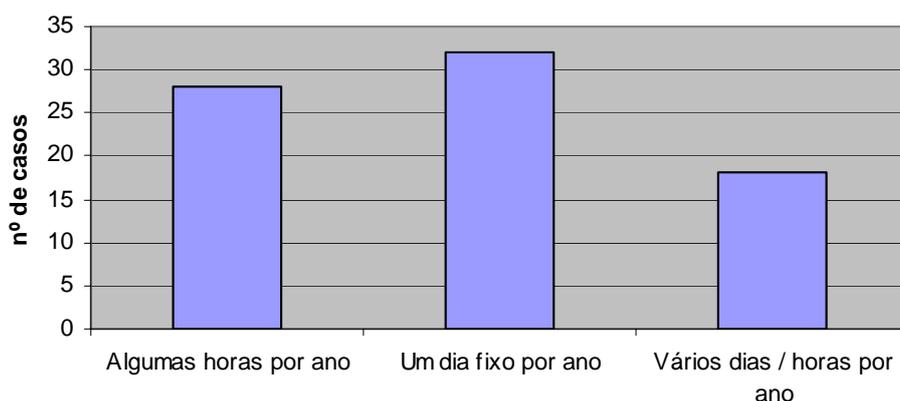
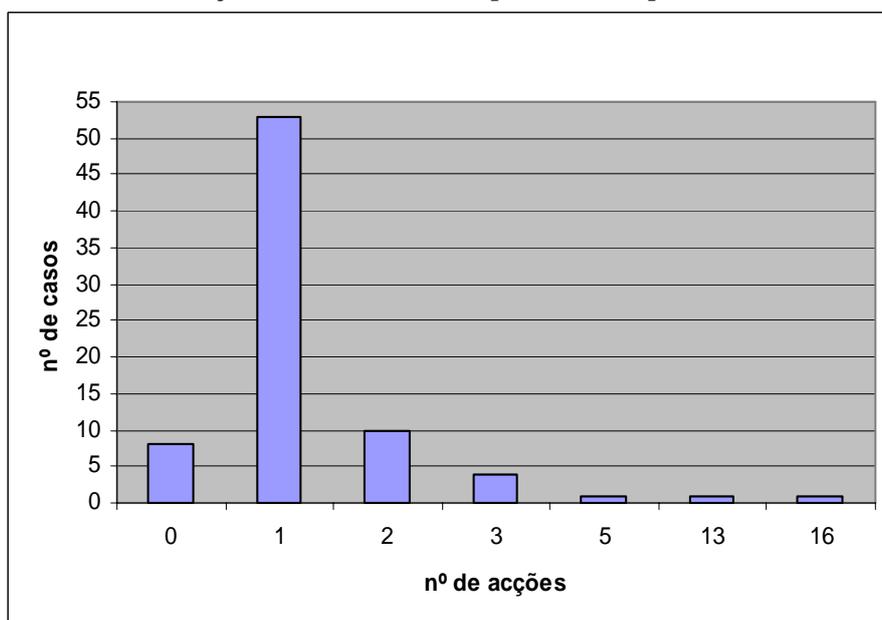


Gráfico 9 – Número de acções de voluntariado empresarial em que se envolveu no último ano

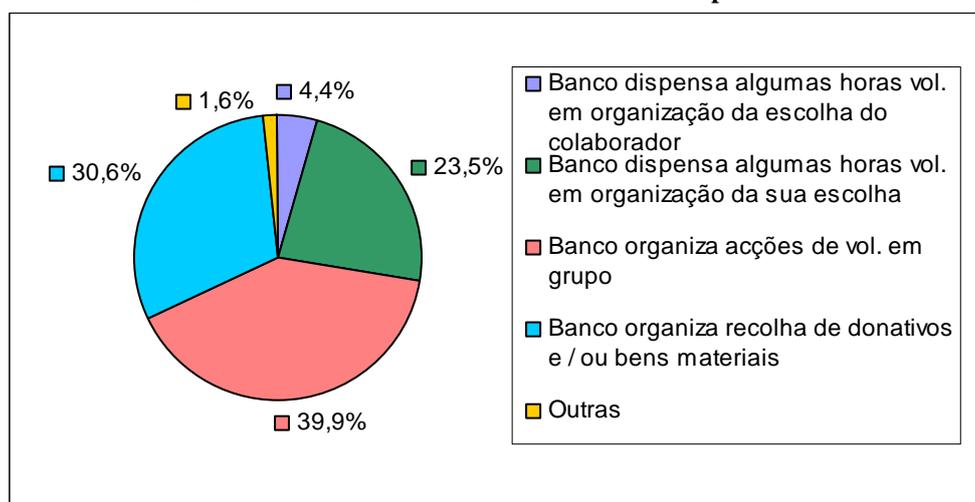


As funções desempenhadas pelos voluntários nas acções de VE consistem, na sua maioria, na reabilitação ou construção de espaços orientados para crianças desfavorecidas e em acções de protecção ambiental (por exemplo, plantação de árvores em zonas atingidas por incêndios).

No que se refere às modalidades de VE, os inquiridos puderam assinalar todas as opções que, segundo eles, correspondessem à realidade na sua instituição, o que resultou num conjunto de 183 respostas, distribuídas como se pode verificar no gráfico

10. As situações mais comuns são a organização de acções de VE em grupo e a recolha de donativos e / ou bens materiais, embora em menor número. Os inquiridos também entendem que o Banco dispensa algumas horas para fazerem voluntariado numa organização da escolha da instituição bancária, o que já não parece acontecer em organizações da escolha dos voluntários.

Gráfico 10 – Modalidades de voluntariado empresarial



As áreas de intervenção mais comuns, citadas pelos inquiridos, são os jovens e o ambiente. Em menor número, surgem acções de apoio a instituições que lidam com pessoas com deficiência. Outro tipo de acções / áreas são pontuais, mas é pertinente destacar a colaboração com a Associação Aprender a Empreender⁸, que tem como objectivo ensinar alguns conceitos financeiros básicos a jovens, em ambiente de sala de aula, durante várias sessões.

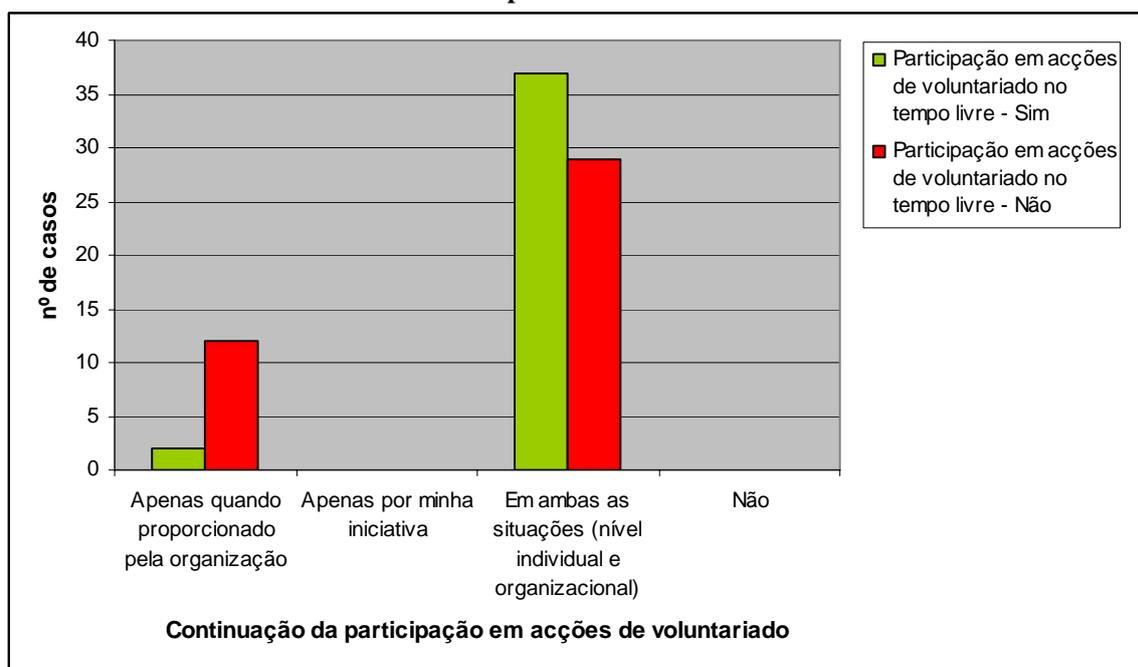
Questionados sobre que acções gostariam de desenvolver no âmbito do voluntariado empresarial e/ ou em que área(s) de intervenção gostariam de participar como voluntários e que não são disponibilizadas actualmente pelo Banco, as sugestões dos inquiridos centram-se no apoio social indiferenciado (a pessoas carenciadas ou instituições de apoio a estas populações), ou mais concretamente em acções tendo como alvo crianças ou idosos. O Ambiente surge também como uma área de grande interesse para a actuação dos Bancos, assim como as acções de formação no âmbito da literacia financeira, embora em menor número. Porém, várias respostas foram no sentido de sublinhar que os Bancos já actuam nas suas áreas particulares de interesse, pelo que alguns inquiridos não sentem necessidade de sugerir qualquer alternativa.

⁸ Para aprofundamento, cf. http://www.japortugal.org/inicial?_Locale=pt.

Relativamente à possibilidade de continuarem a fazer voluntariado, as respostas são extremamente positivas, pois a grande maioria dos inquiridos deseja prosseguir-lo em ambas as situações (nível individual e organizacional), como se pode constatar no gráfico 11. As razões apontadas são, basicamente, duas: a importância do seu contributo para a sociedade e o desejo de crescimento pessoal.

Os restantes também respondem afirmativamente, mas apenas se o voluntariado for proporcionado pela organização – a justificação adiantada é, na maioria dos casos, a falta de tempo / disponibilidade para o fazer no tempo livre. Dois inquiridos afirmam mesmo que a oportunidade de fazer voluntariado através da instituição onde trabalham é a situação ideal, “*porque quando é organizado pela minha organização, tenho a harmonia perfeita em relação ao voluntariado e à minha componente laboral*”.

Gráfico 11 – Concordância com a continuação da participação em acções de voluntariado, por tipo de prática individual



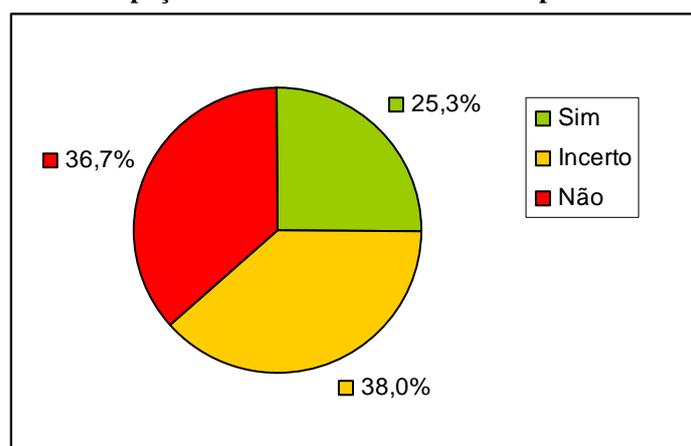
Verifica-se ainda que os indivíduos que pensam continuar a ser voluntários apenas no âmbito organizacional são, quase na totalidade, pessoas que não participam em acções de voluntariado no seu tempo livre (ver gráfico 11). A relação entre participação em acções de voluntariado no tempo livre e a modalidade prevista para o prosseguimento do voluntariado é, aliás, estatisticamente significativa (ver anexo 4), ainda que não muito forte ($\eta^2=0,318$).

8.3 Avaliação das acções de voluntariado empresarial

A avaliação dos inquiridos face a diversos aspectos das acções de voluntariado⁹ é, na generalidade, positiva. Praticamente na sua totalidade, os inquiridos concordam que a última acção de voluntariado em que participaram foi bem organizada e que os objectivos propostos foram cumpridos. Os inquiridos estão ainda seguros de que existe um departamento responsável pelo planeamento das acções de voluntariado no Banco – o que, de facto sucede: no Montepio, trata-se do Gabinete de Responsabilidade Social e, no Santander, do Departamento de Recursos Humanos.

Já a inclusão dos colaboradores na fase de planeamento das acções é um aspecto que suscita dúvidas: 38,0% não têm certeza, 36,7% dizem que não são ouvidos, mas os restantes 25,3% respondem afirmativamente (ver gráfico 12).

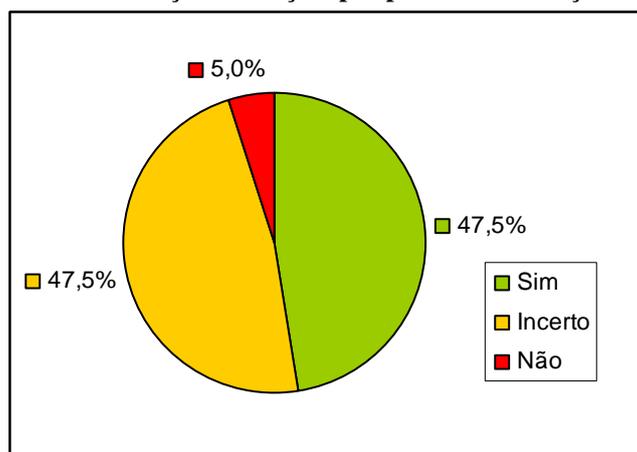
Gráfico 12 – Participação dos colaboradores na fase de planeamento das acções



Outro aspecto relativamente ao qual a opinião dos colaboradores se divide diz respeito à existência de avaliação das acções por parte das instituições, uma vez que um mesmo número de pessoas considera ou que existe, ou não tem certeza, sendo que os restantes respondem negativamente à questão (ver gráfico 13).

⁹ Face ao conjunto de perguntas que compõem este tema, seria particularmente interessante proceder a uma análise comparativa das respostas em ambos os Bancos. No entanto, devido ao reduzido número de respostas obtido no Santander, não podemos ter confiança na representatividade dos resultados face ao conjunto da organização. Assim, não será realizada qualquer análise comparativa deste tipo.

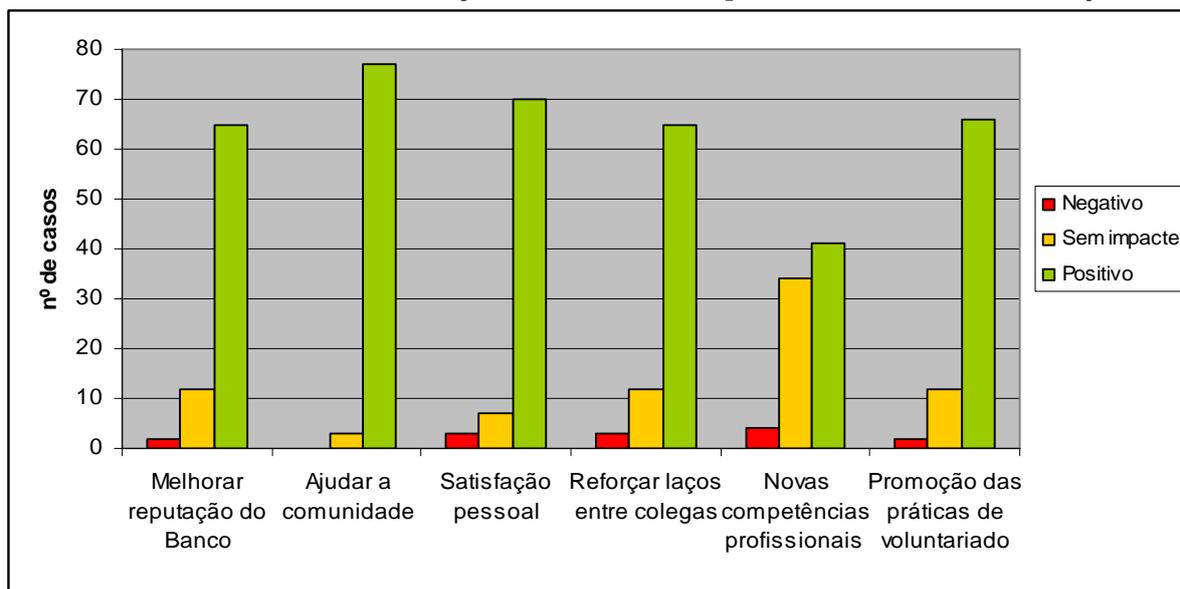
Gráfico 13 – Avaliação das acções por parte da instituição bancária



Segundo os inquiridos, a avaliação das acções por parte dos Bancos (quando presente) consiste, sobretudo, na aplicação de questionários de auto-preenchimento procurando conhecer a satisfação dos colaboradores com a participação e com as acções desenvolvidas.

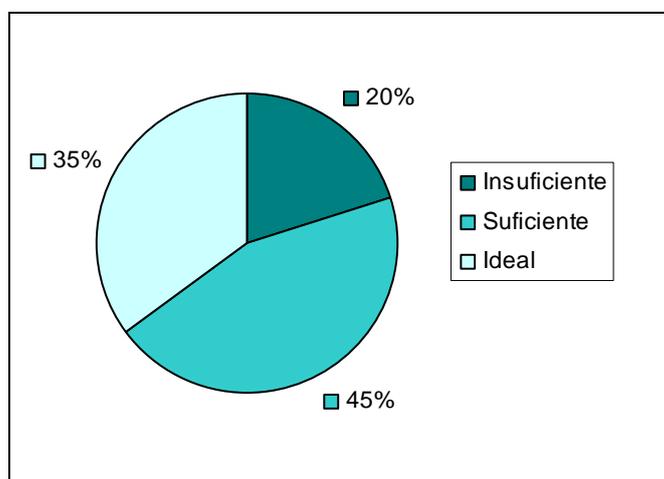
Questionados sobre a utilidade da última acção de VE, os inquiridos têm opiniões positivas face às afirmações apresentadas (ver gráfico 14). Nesse sentido, manifestam a sua concordância com o impacte positivo da última acção de VE para ajudar a comunidade, para contribuir para a satisfação pessoal dos colaboradores, para promover as práticas individuais de voluntariado entre os participantes e para reforçar os laços entre os colegas. A única situação que não reúne tanto consenso é a utilidade da última acção de VE para proporcionar novas competências profissionais aos colaboradores.

Gráfico 14 – Utilidade da última acção de voluntariado empresarial face a diferentes situações



Por fim, avaliando o envolvimento do Banco em acções de voluntariado, a maior parte dos inquiridos considera que o mesmo é suficiente ou ideal (ver gráfico 15). Algumas pessoas consideram que é insuficiente e ninguém pensa que é excessivo.

Gráfico 15 – Avaliação do grau de envolvimento do Banco em acções de voluntariado



Quanto aos motivos apontados, os indivíduos que consideram que o envolvimento é insuficiente indicam, sobretudo, o facto de acreditarem que a instituição tem capacidade para fazer ainda mais e melhor, nomeadamente ao nível do número de acções e da sua descentralização geográfica. Aqueles que responderam mais positivamente, por seu lado, avançam com justificações muito semelhantes, acreditando que o Banco desempenha já um papel importante ao nível do voluntariado empresarial no país.

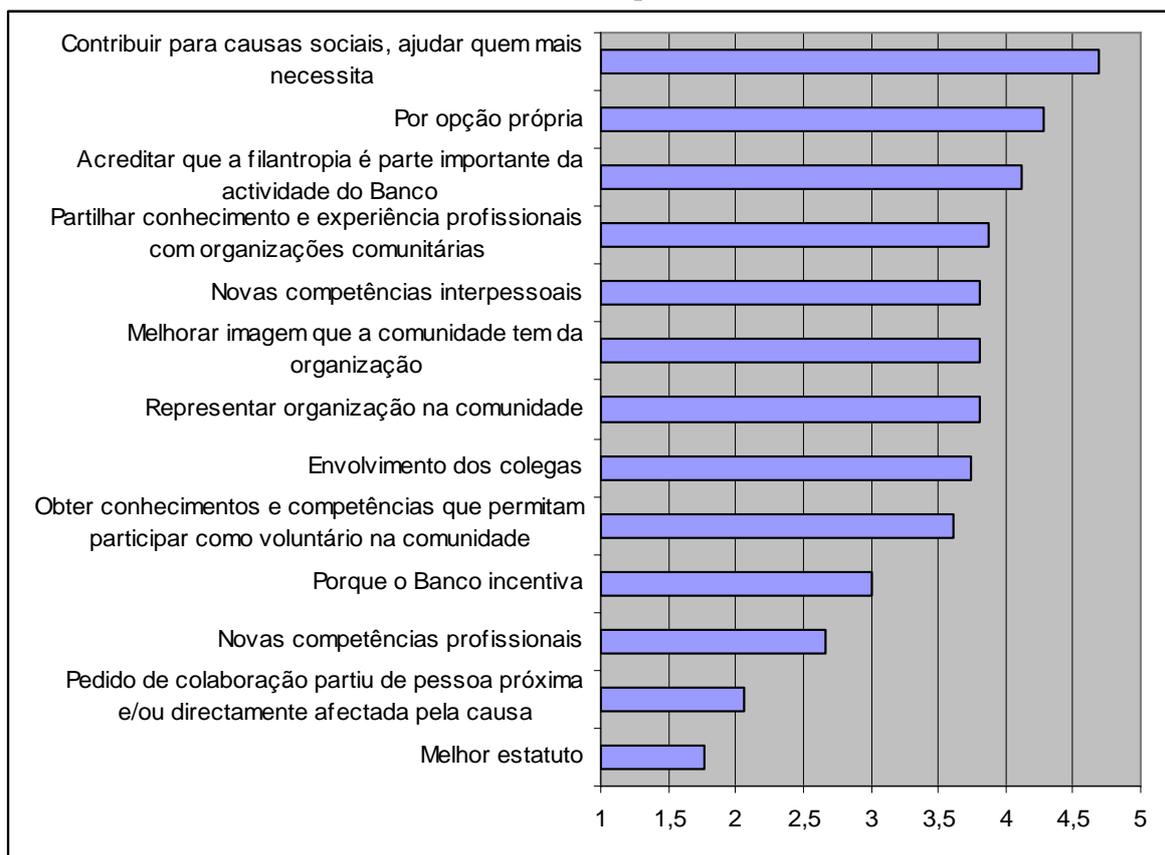
8.4. Motivação para a participação em acções de voluntariado empresarial

Os motivos com que os inquiridos concordam mais fortemente para terem participado em acções de voluntariado empresarial¹⁰ são, em média (ver gráfico 16): contribuir para causas sociais, ajudar quem mais necessita (4,69); acreditar que a filantropia é uma parte muito importante da actividade da organização (4,11); e partilhar conhecimento e experiência profissionais com organizações comunitárias (3,88). Pelo contrário, os motivos que parecem ser menos relevantes para os inquiridos são: adquirir um melhor estatuto dentro da organização (1,76); o pedido de colaboração ter partido de

¹⁰ Foi-lhes pedido que se posicionassem numa escala de 1 (discorda em absoluto) a 5 (concorda totalmente) face a uma série de motivos possíveis.

uma pessoa próxima e/ou directamente afectada pela causa (2,06); e desejar adquirir novas competências profissionais (2,66). Os inquiridos mostram ainda que participam nas acções mais por opção própria (4,28) do que por haver um incentivo do Banco (3,00).

Gráfico 16 – Grau médio de concordância com motivos para ter participado em acções de voluntariado empresarial



Apesar de a dimensão da amostra não ser a mais adequada para este tipo de análise, decidi ainda assim realizar uma Análise de Componentes Principais¹¹. Da sua aplicação a uma matriz com uma adequabilidade boa ($KMO=0,813$) foram extraídas três componentes que combinam os diferentes aspectos avaliados pelos indivíduos e que explicam 65,55% da variância global. O quadro seguinte permite identificar quais os itens mais correlacionados¹² com cada uma das componentes extraídas, assim como as respectivas médias:

¹¹ Na verdade, foram realizadas várias ACP, na tentativa de encontrar a melhor combinação de variáveis. Esta versão (que se considerou ser a mais adequada) pode ser consultada em maior pormenor no anexo 4.

¹² Não se incluíram as variáveis “por opção própria” e “pedido de colaboração partiu de uma pessoa com quem tenho uma relação próxima e/ou pessoa directamente afectada pela causa”, por serem pouco discriminantes na maioria das análises efectuadas.

Tabela 1 – Factores de motivação para a participação em acções de VE (indivíduos)

	Componentes		
	Apoiar a organização	Adquirir conhecimento e competências	Contribuir para causas
Melhorar imagem que a comunidade tem da organização	,841	,119	,042
Representar organização na comunidade	,793	,265	,074
Envolvimento dos colegas	,701	,243	,280
Porque o Banco incentiva	,697	,054	-,028
Novas competências profissionais	,175	,804	-,006
Novas competências interpessoais	,164	,768	,196
Obter conhecimentos e competências que permitam participar como voluntário na comunidade	-,054	,718	,456
Partilhar conhecimento e experiência profissionais com organizações comunitárias	,187	<u>,630</u>	<u>,537</u>
Melhor estatuto	,280	,612	-,345
Contribuir para causas sociais, ajudar quem mais necessita	,050	,186	,839
Acreditar que a filantropia é uma parte muito importante da actividade da organização	,550	-,095	,615
Variância explicada	38,09%	16,22%	12,32%
Média	3,60	2,97	4,23
Desvio-padrão	0,872	0,885	0,664

Foram criados três índices de motivação para participar em acções de VE, através da computação das médias das variáveis que mais discriminam cada componente: o índice “Apoiar a organização” (alpha de 0,801), o índice “Adquirir conhecimento e competências” (alpha de 0,749) e o índice “Contribuir para causas”¹³ (alpha de 0,630). É à componente relacionada com a comunidade que os inquiridos atribuem maior importância como motivação para se envolverem em acções de VE (média de 4,23), seguida da componente relacionada com o alinhamento com o Banco (média de 3,60). Os inquiridos tendem mesmo a discordar com a componente de aquisição de conhecimento e competências como motivo de participação em acções de VE (2,97).

¹³ A variável “Partilhar conhecimento e experiência profissionais com organizações comunitárias” foi incluída neste índice, apesar de ser mais discriminante na componente “Adquirir conhecimento e competências”. Foi uma opção tomada tendo em conta o sentido de cada componente e os respectivos alphas de Cronbach – por um lado, esta variável ajuda a aumentar a consistência interna da componente “Contribuir para causas”, e por outro, a sua remoção da componente “Adquirir conhecimento e competências” não tem um impacto muito relevante.

Em seguida, procurou-se perceber se existem diferenças no nível de concordância com os índices de acordo com o género, escalão etário, nível de escolaridade e duração do vínculo à instituição, mas também com a participação em acções de voluntariado no tempo livre e com a instituição bancária.

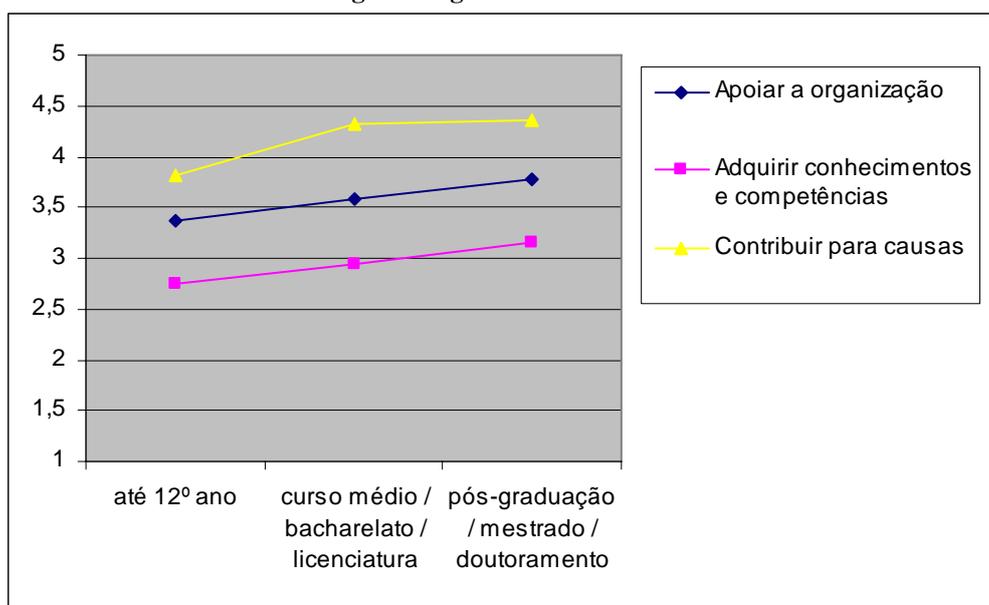
Os níveis de concordância de homens e mulheres são muito semelhantes, em todos os índices (ver tabela 2).

Tabela 2 – Concordância média com os índices de motivação para participar em acções de VE, segundo o género

Sexo	Apoiar a organização	Adquirir conhecimento e competências	Contribuir para causas
Masculino	3,70	2,82	4,16
Feminino	3,51	3,10	4,29

Por outro lado, é interessante constatar que o nível médio de concordância aumenta à medida que se avança no grau de escolaridade (ver gráfico 17). Ainda assim, a única diferença estatisticamente significativa diz respeito ao índice “Contribuir para causas”, face ao qual os inquiridos que concluíram no máximo o 12º ano concordam com menor intensidade do que os inquiridos que concluíram uma pós-graduação, mestrado ou doutoramento (médias de 3,82 e 4,36, respectivamente).

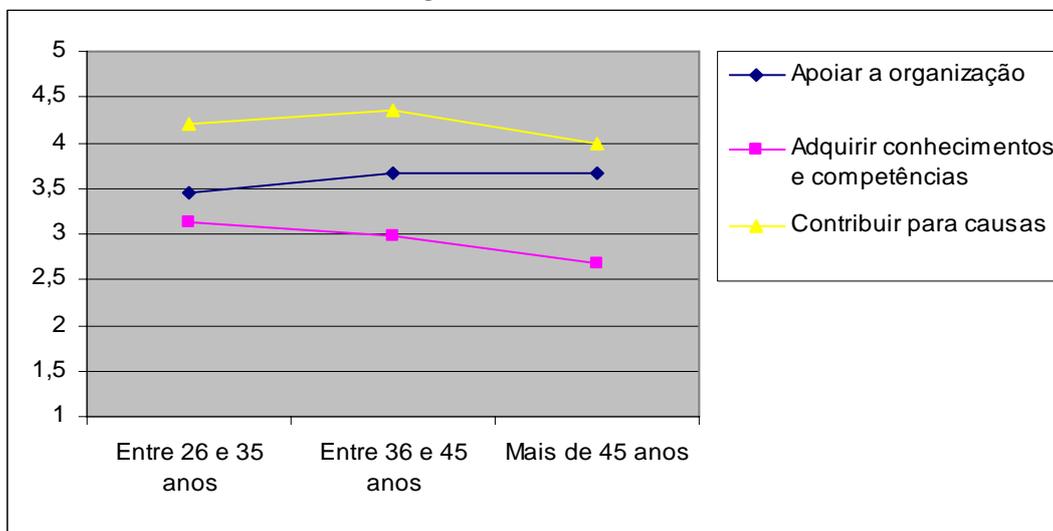
Gráfico 17 – Concordância média com os índices de motivação para participar em acções de VE, segundo o grau de escolaridade



Considerando os escalões etários, a diferença mais relevante diz respeito ao nível médio de concordância face à componente “Adquirir conhecimento e

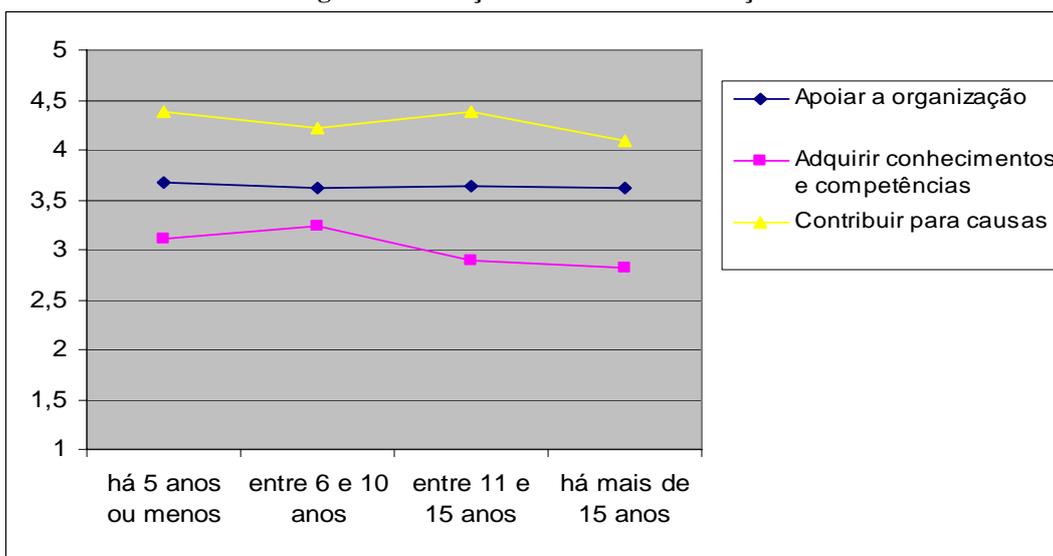
competências”, que decresce à medida que a idade aumenta (ver gráfico 18). Porém, esta relação não é estatisticamente significativa (ver anexo 4).

Gráfico 18 – Concordância média com os índices de motivação para participar em ações de VE, segundo o escalão etário



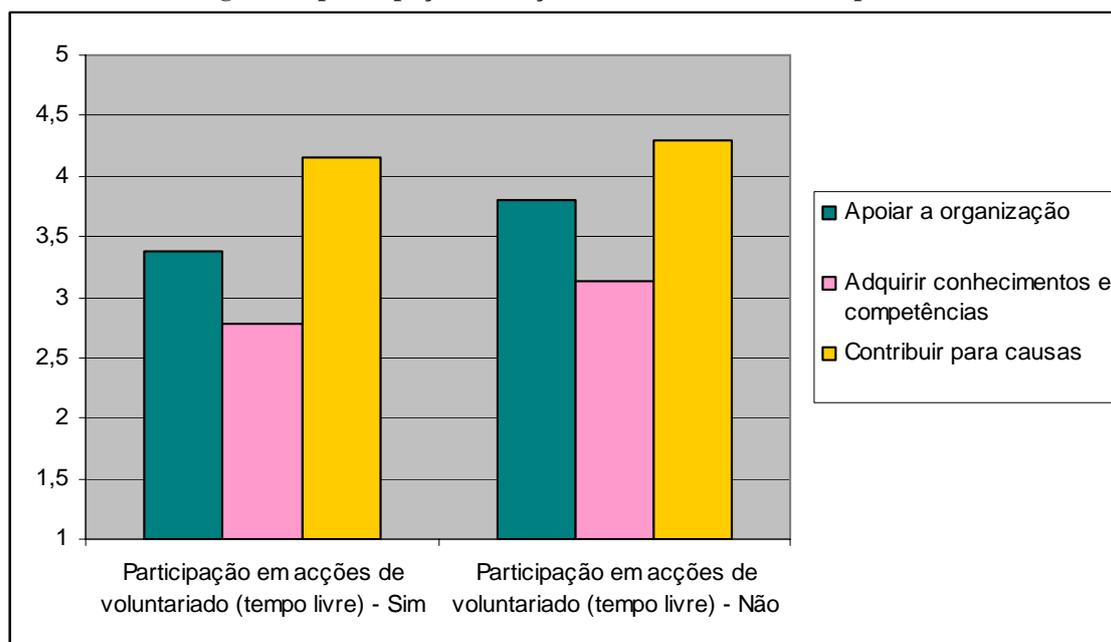
Face à duração do vínculo na instituição, aqueles que estão no Banco há menos tempo concordam mais com a motivação de “Adquirir conhecimento e competências” (média combinada dos dois primeiros escalões: 3,17) do que aqueles que estão na instituição há mais tempo (média combinada dos dois últimos escalões: 2,85). Porém, esta relação não é estatisticamente significativa (ver anexo 4). De resto, os graus médios de concordância com os índices são semelhantes (ver gráfico 19).

Gráfico 19 – Concordância média com os índices de motivação para participar em ações de VE, segundo a duração do vínculo à instituição



Já a participação em acções de voluntariado no tempo livre parece produzir resultados distintos face a dois dos índices (ver gráfico 20). Quem não participa tende a concordar mais com todas as componentes e essa diferença é estatisticamente significativa no caso do índice “Apoiar a organização” – média de 3,80 face a 3,38 entre quem participa em acções de voluntariado no seu tempo livre.

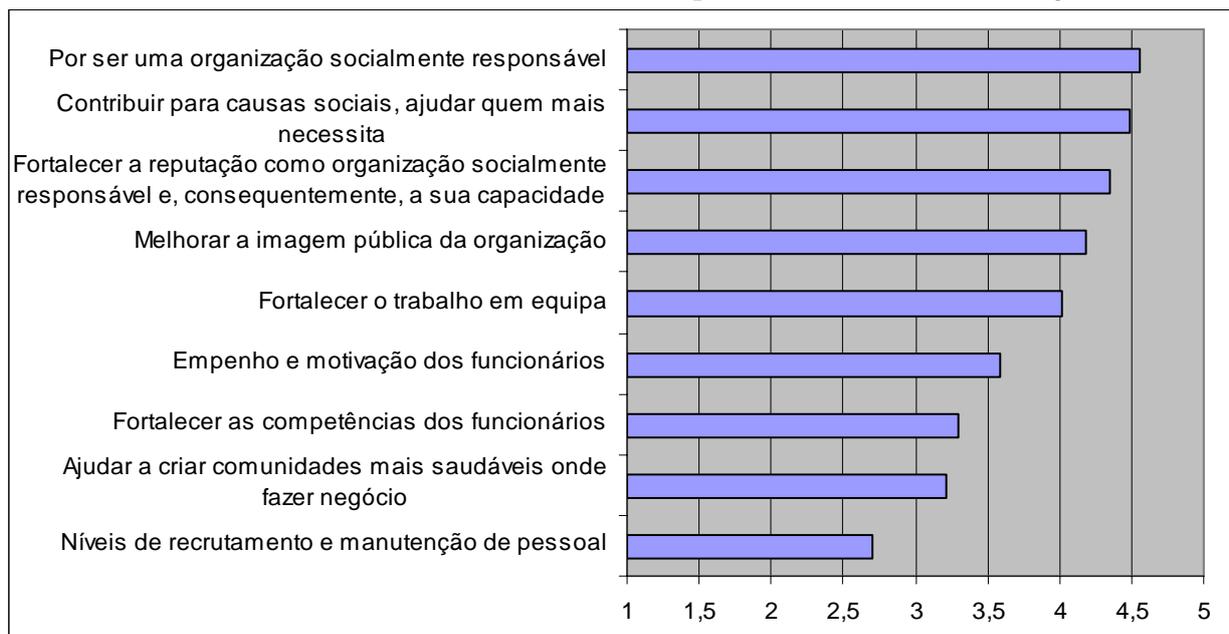
Gráfico 20 – Concordância média com os índices de motivação para participar em acções de VE, segundo a participação em acções de voluntariado no tempo livre



Em seguida, analisa-se a motivação do Banco para se envolver em acções de VE, na opinião dos inquiridos (ver gráfico 21). As razões que apresentam uma média de concordância mais elevada¹⁴ são, sobretudo, o Banco ser uma organização socialmente responsável (4,56) e querer contribuir para causas sociais, ajudar quem mais necessita (4,48), mas também querer fortalecer a reputação como organização socialmente responsável e, conseqüentemente, a sua capacidade competitiva (4,35) e querer melhorar a sua imagem pública (4,19). Apesar de as médias apontarem para uma concordância forte com a maioria dos motivos apresentados, há um em particular com o qual os inquiridos tendem a discordar: aumentar os níveis de recrutamento e manutenção de pessoal (2,70).

¹⁴ Foi-lhes pedido que se posicionassem numa escala de 1 (discorda em absoluto) a 5 (concorda totalmente) face a uma série de motivos possíveis.

Gráfico 21 – Grau médio de concordância com motivos para o Banco se envolver em ações de VE



Foi ainda realizada uma Análise de Componentes Principais tendo por base os motivos que os inquiridos atribuem às suas instituições para participarem em ações de voluntariado empresarial. Da sua aplicação a uma matriz com uma adequabilidade razoável ($KMO=0,686$) foram extraídas três componentes que combinam os diferentes aspectos avaliados pelos indivíduos e que explicam 73,42% da variância global. O quadro seguinte permite identificar quais os itens mais correlacionados¹⁵ com cada uma das componentes extraídas, assim como as suas médias:

Tabela 3 – Factores de motivação para o envolvimento em ações de VE (Banco)

	Componentes		
	Beneficiário Colaboradores	Beneficiário Comunidade	Beneficiário Banco
Melhorar a imagem pública da organização	,106	,020	,867
Fortalecer a reputação como organização socialmente responsável e, conseqüentemente, a sua capacidade competitiva	,100	,203	,843
Fortalecer as competências dos funcionários	,770	,209	,086
Fortalecer o trabalho em equipa	,750	,428	,079
Aumentar os níveis de recrutamento e manutenção de pessoal	,750	-,171	,162
Aumentar o empenho e motivação dos funcionários	,837	,212	,030

¹⁵ Não se incluiu a variável “ajudar a criar comunidades mais saudáveis onde fazer negócio”, por ser uma variável discriminante em duas componentes na primeira análise efectuada, além de que o teste à consistência interna do índice “Comunidade” como motivação indicou uma diferença no alpha de 0,487 para 0,766, caso essa variável fosse retirada.

Por ser uma organização socialmente responsável	,127	,834	,253
Contribuir para causas sociais, ajudar quem mais necessita	,168	,885	,004
Variância explicada	40,85%	17,39%	15,17%
Média	3,40	4,52	4,27
Desvio-padrão	,894	,644	,706

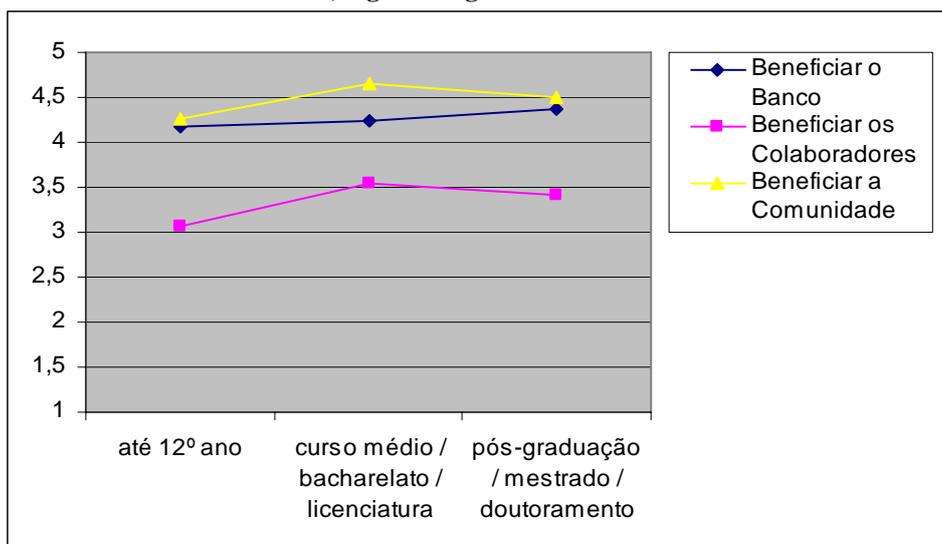
Foram criados três índices de motivação para participar em acções de VE, através da computação das médias das variáveis que mais discriminam cada componente: o índice “Beneficiar os Colaboradores” (alpha de 0,807), o índice “Beneficiar a Comunidade” (alpha de 0,766) e o índice “Beneficiar o Banco” (alpha de 0,686). É à componente “Beneficiar a Comunidade” que os inquiridos atribuem maior importância na motivação das instituições para se envolverem em acções de VE (média de 4,52), seguida da componente “Beneficiar o Banco” (média de 4,27). Os inquiridos tendem a concordar menos com a componente “Beneficiar os Colaboradores” como motivo de participação das instituições em acções de VE (3,40).

Em seguida, procurou-se perceber se existem diferenças no nível de concordância com os índices de acordo com o género, escalão etário, nível de escolaridade e duração do vínculo à instituição, mas também de acordo com a participação em acções de voluntariado no tempo livre. No entanto, ao contrário do que sucedeu com os índices de motivação individual, os testes às diferenças de médias não produziram, nestes casos, diferenças estatisticamente significativas (ver anexo 4). Ainda assim, apresentam-se os resultados obtidos na sua representação gráfica, pois existem algumas diferenças que poderão servir de pista para uma exploração futura.

Os níveis de concordância de homens e mulheres são muito semelhantes; apenas face ao índice “Beneficiar os Colaboradores” como motivação se regista uma ligeira diferença, com as mulheres a concordarem mais (3,58) do que os homens (3,20). A participação em actividades de voluntariado no tempo livre também não condiciona o grau de concordância com os diferentes tipos de motivação para os Bancos participarem no VE.

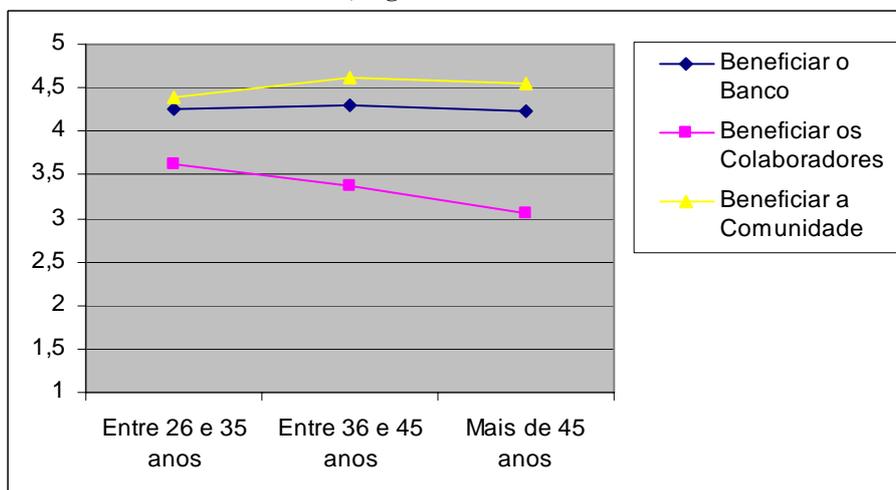
As diferenças segundo o nível de escolaridade são pouco relevantes, embora seja interessante constatar que face à componente “Beneficiar o Banco” como motivação, o nível de concordância aumenta com o grau de escolaridade (ver gráfico 22).

Gráfico 22 – Concordância média com os índices de motivação para o Banco se envolver em ações de VE, segundo o grau de escolaridade



Por outro lado, o grau médio de concordância com a componente “Beneficiar os Colaboradores” como motivação decresce à medida que se avança no escalão etário (ver gráfico 23), e é também menos expressivo entre os inquiridos que se encontram vinculados à instituição há mais de 10 anos (por comparação àqueles que se encontram no Banco há menos tempo) (ver gráfico 24).

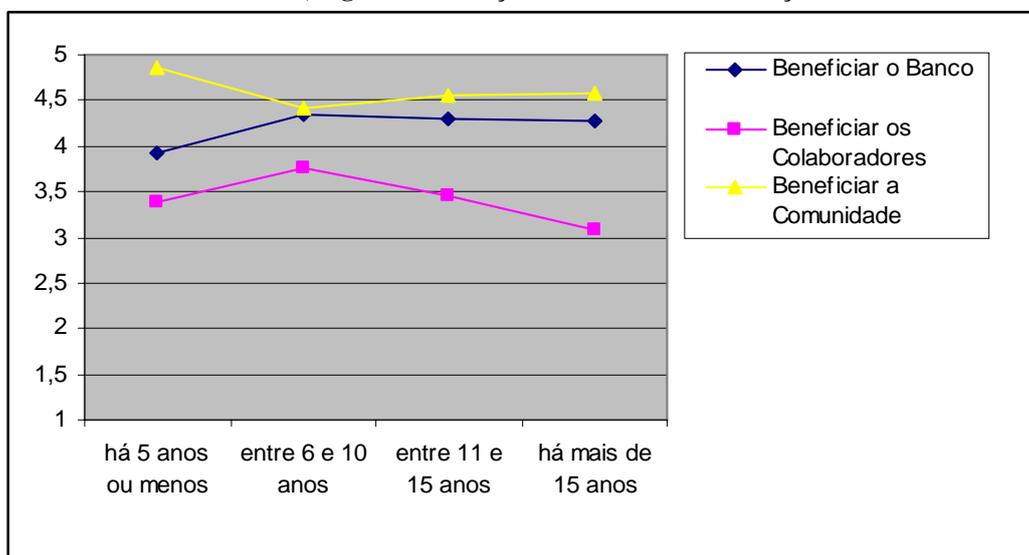
Gráfico 23 – Concordância média com os índices de motivação para o Banco se envolver em ações de VE, segundo o escalão etário



Ainda relativamente à duração do vínculo na instituição, é interessante verificar, em primeiro lugar, que os colaboradores mais recentes são os que mais concordam com os motivos na ordem dos benefícios para a comunidade; em segundo lugar, esses motivos são claramente os principais e encontram-se destacados dos restantes neste grupo, enquanto que os colaboradores que já se encontram na instituição há mais de 5

anos tendem a considerar que praticamente existe uma paridade entre os motivos relacionados com a comunidade e os motivos relacionados com a obtenção de benefícios para o Banco (ver gráfico 24).

Gráfico 24 – Concordância média com os índices de motivação para o Banco se envolver em ações de VE, segundo a duração do vínculo na instituição



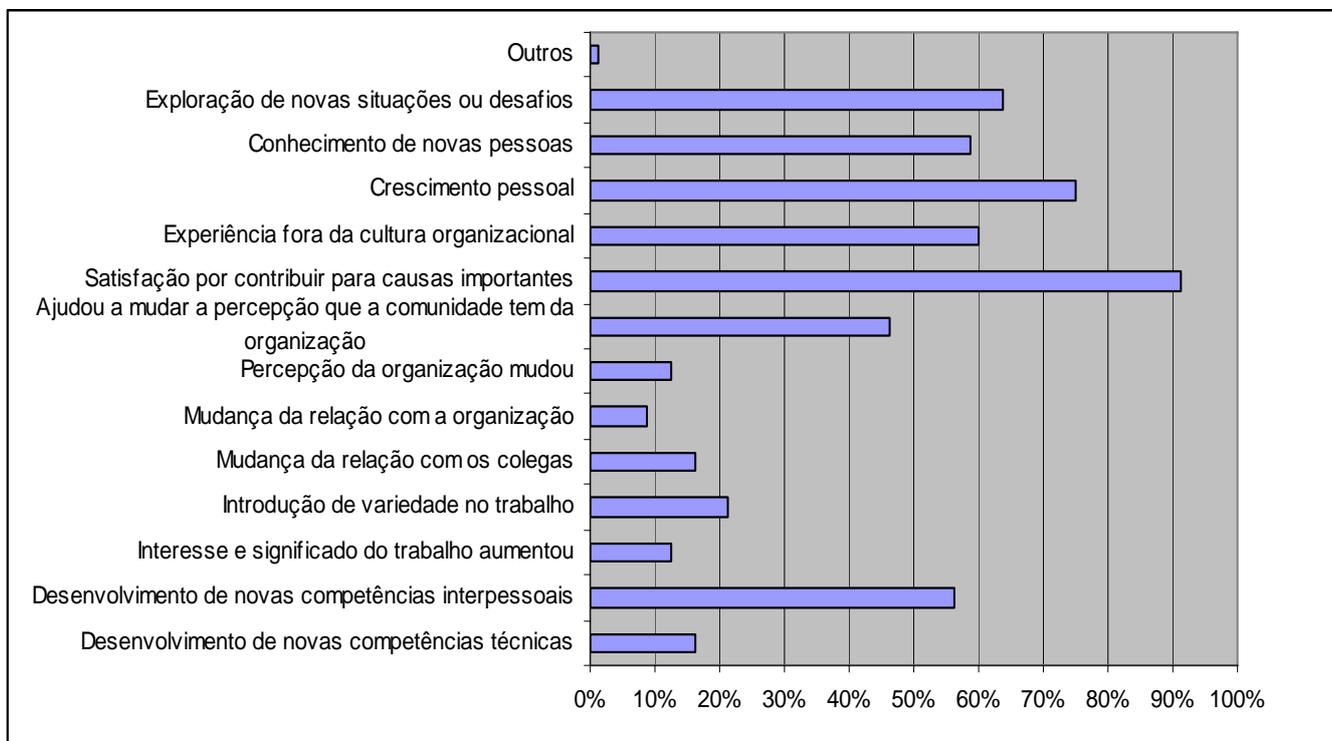
8.5. Benefícios e outros efeitos da participação em ações de voluntariado empresarial (indivíduo, organização e comunidade)

Relativamente aos benefícios individuais decorrentes da participação em ações de VE (ver gráfico 25), praticamente todos os inquiridos assinalaram a satisfação por contribuir para causas importantes (91,2%), o crescimento pessoal (75%) e a exploração de novas situações ou desafios (63,8%). Mais moderadamente, os inquiridos também indicaram benefícios ao nível de poderem ter uma experiência fora da cultura organizacional (60%), do conhecimento de novas pessoas (58,8%) e do desenvolvimento de novas competências interpessoais (56,2%).

Por outro lado, os inquiridos parecem discordar de muitos dos hipotéticos benefícios que lhes foram apresentados, sobretudo relacionados com o impacte no seu local de trabalho (ver gráfico 25). Mais concretamente, a grande maioria não assinalou que tenha desenvolvido novas competências técnicas (apenas 16,25%), que o interesse e significado do trabalho tenha aumentado (12,5%), que tenha sido introduzida variedade no trabalho (21,25%), que a relação com os colegas ou com a organização tenha

mudado (16,25% e 8,75%, respectivamente), ou que a percepção que tinham da organização se tenha alterado (12,5%).

Gráfico 25 – Benefícios individuais da participação em acções de voluntariado empresarial

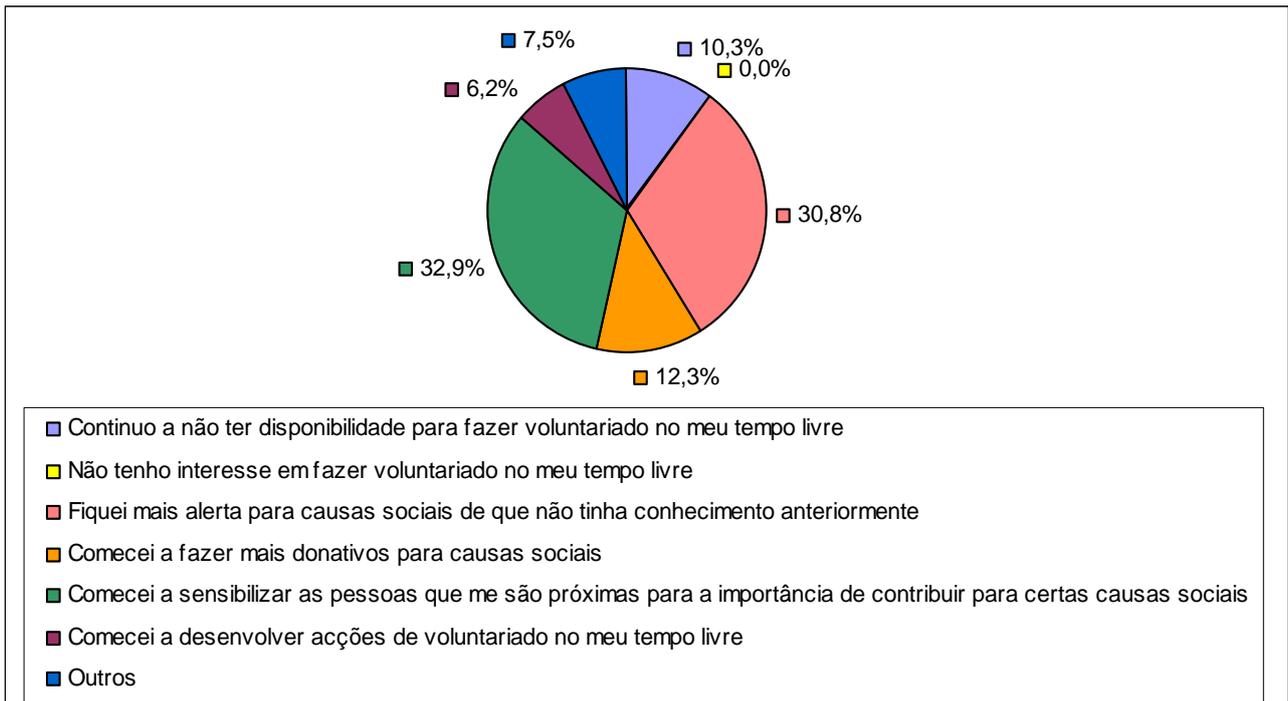


Para melhor aferir os efeitos que a participação em acções de VE teve sobre os indivíduos, apresentou-se uma lista de situações, das quais os inquiridos poderiam assinalar todas as que correspondessem ao seu caso. Foram obtidas 146 respostas e a sua distribuição pode ser conferida no gráfico 26.

Assim, após terem participado em acções de voluntariado empresarial, as situações mais claramente assinaladas foram terem começado a sensibilizar as pessoas que lhes são próximas para a importância de contribuir para certas causas sociais e terem ficado mais alerta para causas sociais de que não tinham conhecimento anteriormente.

Por outro lado, foram comparativamente poucos os que assinalaram ter começado a fazer mais donativos para causas sociais ou começado a fazer voluntariado no seu tempo livre (mais precisamente, 9 indivíduos). Alguns inquiridos afirmam não ter disponibilidade para fazer voluntariado no seu tempo livre, mas ninguém afirmou não ter interesse.

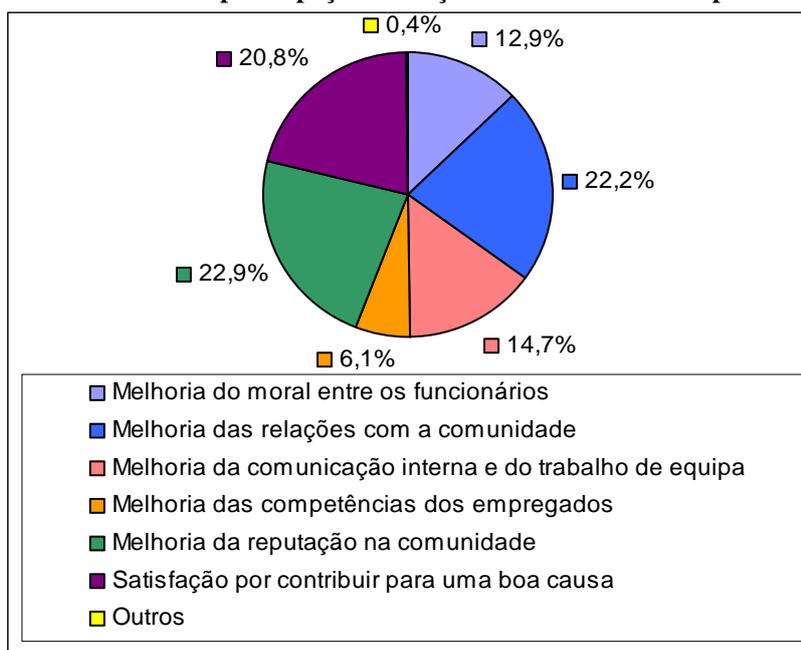
Gráfico 26 – Efeitos da participação em acções de voluntariado empresarial (indivíduo)



Para melhor aferir os efeitos que a participação em acções de VE tem sobre as organizações, os inquiridos poderiam assinalar, de uma lista de situações, todas as que lhes parecessem adequadas. Foram obtidas 279 respostas e a sua distribuição pode ser conferida no gráfico 27.

Segundo os inquiridos, a melhoria da reputação na comunidade, a melhoria das relações com a comunidade e a satisfação por contribuir para uma boa causa são os principais benefícios que o Banco retira do envolvimento em acções de voluntariado. A melhoria do moral entre os funcionários e a melhoria da comunicação interna e do trabalho de equipa são um pouco menos expressivas, enquanto que a melhoria das competências dos empregados, proporcionalmente, quase não foi assinalada.

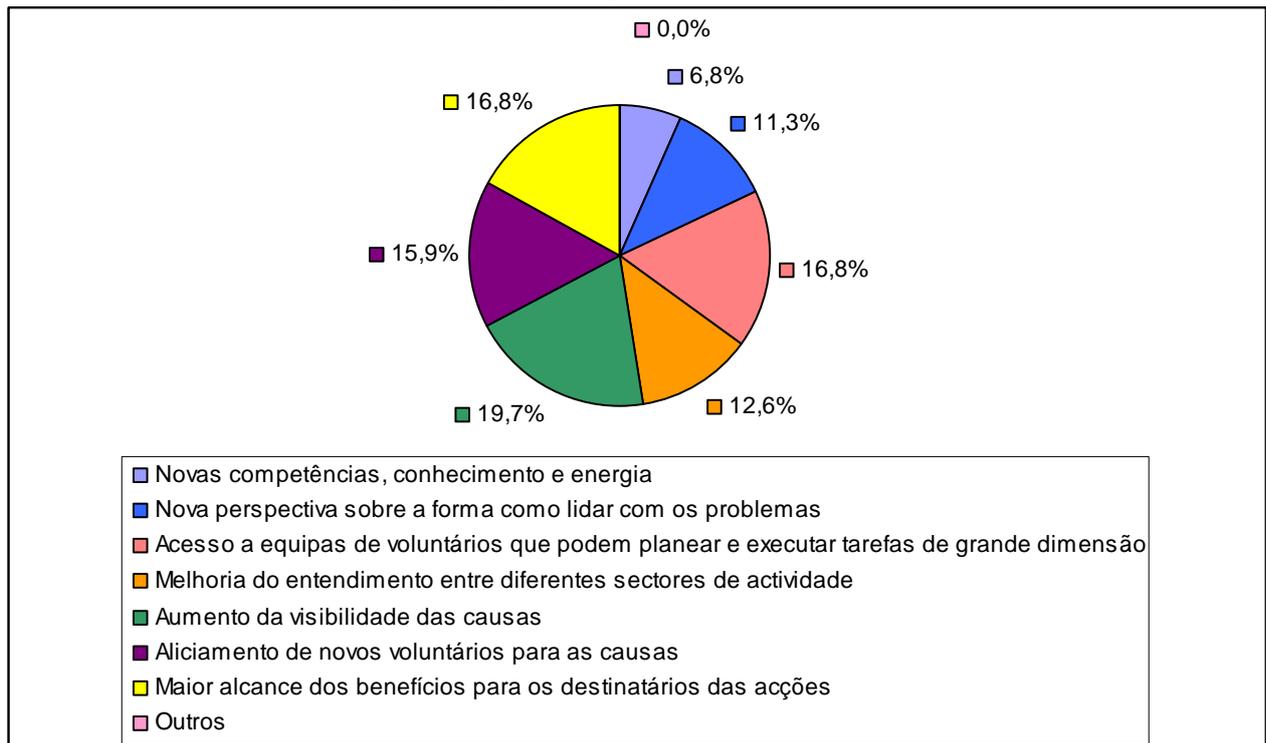
Gráfico 27 – Benefícios da participação em ações de voluntariado empresarial (Banco)



Por fim, para tentar compreender os efeitos que a participação em ações de VE tem na comunidade, apresentou-se uma lista de situações, das quais os inquiridos poderiam assinalar todas as que lhes parecessem adequadas. Foram obtidas 309 respostas e a sua distribuição pode ser conferida no gráfico 28.

Quanto aos benefícios para a comunidade, as respostas são muito equilibradas. Ainda assim, os inquiridos assinalam sobretudo o aumento da visibilidade das causas, o maior alcance dos benefícios para os destinatários das ações e o acesso a equipas de voluntários que podem planear e executar tarefas de grande dimensão. O benefício que os inquiridos parecem considerar menos relevante é a aquisição de novas competências, conhecimento e energia. Ninguém sugeriu benefícios de outra ordem.

Gráfico 28 – Benefícios da participação em ações de voluntariado empresarial (comunidade)



9. Discussão dos resultados

A distribuição dos indivíduos por organização é desequilibrada – obtiveram-se 67 respostas no Montepio e apenas 13 no Santander Totta – e não é representativa do total dos voluntários nos Bancos, pelo que os resultados só poderão ser interpretados enquanto pistas para a realidade do voluntariado empresarial nestas instituições.

A análise das respostas ao segmento de caracterização socioprofissional indica que a amostra é constituída sobretudo por adultos entre os 26 e os 45 anos, repartidos de igual forma entre homens e mulheres, escolarizados e com uma vinculação duradoura à instituição.

9.1 Participação em actividades de voluntariado

Voluntariado individual

A frequência da participação em acções de voluntariado no tempo livre é maioritariamente pontual. Procurou-se perceber se as variáveis de caracterização socioprofissional influenciariam, de algum modo, o voluntariado. No entanto, não foi encontrada qualquer relação estatisticamente significativa consoante o género, o escalão etário, o grau de escolaridade, ou a duração do vínculo à instituição, embora Wilson (2000) associe os escalões etários e escolares mais elevados às práticas de voluntariado.

Embora os inquiridos tenham, na maioria, um grau de escolaridade bastante elevado, este provavelmente corresponde àquele que se verifica nos colaboradores dos Bancos, na sua generalidade. Ou seja, não se pode afirmar que os indivíduos participam em voluntariado empresarial porque são mais escolarizados, uma vez que o voluntariado empresarial só está disponível a um grupo de pessoas que, pelas características da sua profissão, provavelmente são bastante escolarizadas à partida (em comparação com a média da população portuguesa).

Os resultados levam à rejeição da Hipótese 1, segundo a qual a participação dos colaboradores em acções de voluntariado empresarial potencia a participação em acções de voluntariado extra-organizacional.

Primeiro, metade dos inquiridos participam também em acções de voluntariado nos seus tempos livres e, desses, metade iniciaram o voluntariado há mais de 10 anos, o que ajuda a excluir uma relação evidente de causalidade entre o voluntariado

empresarial e o envolvimento no voluntariado individual, nestes casos, uma vez que as acções de VE são mais recentes.

Em segundo lugar, metade dos inquiridos refere que a participação em acções de VE foi a sua primeira experiência ao nível do voluntariado – o que corrobora os dados agora apresentados. O cruzamento desta variável com a participação em acções de voluntariado no tempo livre mostra uma sobreposição quase total entre as pessoas que não participam em acções de voluntariado no tempo livre e as que dizem que a sua primeira experiência foi através do Banco, assim como entre as pessoas que participam em acções de voluntariado no tempo livre e as que afirmam que o voluntariado empresarial foi uma continuação das suas práticas.

Por fim, e no mesmo sentido, apenas 9 indivíduos assinalaram ter começado a fazer voluntariado no seu tempo livre após a participação em acções de VE (ou seja, 11,25% do total).

Assim sendo, podemos afirmar com segurança que a Hipótese 1 não se confirma. Pelo contrário, os resultados parecem apontar no sentido oposto: quem participa em actividades de voluntariado a nível pessoal estará mais sensibilizado para dar o seu contributo também nas acções organizadas pelo Banco, logo, o voluntariado extra-organizacional potencia a adesão ao VE.

De certa forma, estes resultados vão ao encontro de Gilder *et al.* (2005) e de Pelosa *et al.* (2009), que consideram que a maioria do tempo despendido no voluntariado empresarial não teria ocorrido a nível individual, isto é, sem o apoio da empresa, devido à falta de tempo livre e à dificuldade de conciliação das actividades de voluntariado com a vida pessoal e familiar.

Porém, a Dr.^a Isabel Viegas aponta no sentido da validade da hipótese. Embora a sua opinião naturalmente não se sobreponha aos dados estatísticos, deixa entrever o interesse da continuação da exploração do assunto em estudos futuros:

“Sempre vão ficando, sempre vão ficando alguns laços com estas instituições, eu acho que isso é interessante. Por exemplo, só para voltar um bocadinho atrás, com a CERCI, eu sei que tenho dois ou três colaboradores que, particularmente, ficaram ligados a CERCI. (...) No Banco Alimentar, foi um bocado assim também, houve pessoas minhas que depois se inscreveram como voluntárias no Banco Alimentar e (...) dão um dia e uma manhã por semana, ou dão duas horas por semana, ou assim, dão ao Banco Alimentar.” (anexo 3, pp.96-97)

As áreas de voluntariado a título pessoal são, sobretudo, o apoio aos sem-abrigo, às crianças e jovens desfavorecidos (sobretudo em três vertentes: saúde, ocupação de tempos livres ou formação) e a colaboração com o Banco Alimentar.

Voluntariado empresarial

Por seu lado, o voluntariado empresarial é uma actividade recente nas instituições e a adesão dos colaboradores deu-se, sobretudo, a partir de 2007. Foram desenvolvidas pelo Montepio, em 2008, 12 acções de voluntariado empresarial, e 16 em 2009. Algumas das que tiveram lugar este ano são reedições de acções que ocorreram no ano anterior, como a colaboração com a Associação Aprender a Empreender.

Além desta colaboração, foram desenvolvidas mais quatro acções relacionadas com a área financeira, duas em cada ano. No total, esta área de envolvimento representa um quinto das acções de voluntariado empresarial no Montepio (ver anexo 2). As restantes acções abrangem áreas muito diversas, como o apoio a populações carenciadas, a protecção do ambiente e até dos animais – que, de acordo com Brammer e Millington (2003), é uma das áreas que as empresas tendem a excluir da sua intervenção.

O Santander apresenta uma abordagem diferente. Anualmente, desenvolve uma relação com uma instituição que se pretende ser forte e continuada, e são realizadas várias acções com vista a beneficiar a instituição escolhida – em 2007 foi a CERCI, em 2008 o Banco Alimentar e, em 2009, a Associação Diferenças. Adicionalmente, o Banco promove outras acções, mais pontuais, que geralmente resultam de solicitações externas – incluindo, também, a colaboração com a Associação Aprender a Empreender.

“(…) nós não queríamos – isto foi ponto assente desde o princípio que nós não queríamos muito aquela estratégia do "toca e foge", tipo faz uma coisa um dia e depois nunca mais aparece. Não, queríamos começar uma relação com alguma instituição ou com alguma causa que se mantivesse ao longo do tempo. E que tivesse, como eu digo, características nacionais. (...) Quando envolve a participação de colaboradores, é muito sério; não se pode dizer ao colaborador: «ah, vá ali pintar uma casa» e pronto. Não é assim. Nem com as instituições criamos relações se não formos consistentes e permanentes, nem o colaborador... «eu posso ir um dia, mas depois o segundo o que é que eu vou lá fazer...?» Têm de perceber que há uma vontade, há um projecto, há uma continuidade, é consistente, o Banco valoriza quando eu vou... Pronto, tudo isto tem que se criar.” (anexo 3, p.95)

A percepção dos inquiridos vai ao encontro dos dados recolhidos nos Bancos, uma vez que as áreas de intervenção mais referidas são os jovens e o ambiente. Segundo os inquiridos, outros tipos de acções / áreas de intervenção são pontuais.

A maioria das funções desempenhadas pelos colaboradores nas acções de VE consistem ou na reabilitação / construção de espaços orientados para crianças desfavorecidas, ou em acções de protecção ambiental, o que leva à conclusão de que as competências profissionais dos inquiridos raramente estão a ser postas em prática.

Porém, questionados sobre que acções gostariam de desenvolver no âmbito do voluntariado empresarial e/ ou em que área(s) de intervenção gostariam de participar como voluntários, que não sejam disponibilizadas actualmente pelo Banco, poucas pessoas sugerem acções no âmbito da sua área de competências profissionais. Parece predominar uma concepção de voluntariado empresarial muito próxima do voluntariado individual, em que o objectivo é contribuir para causas e não tanto ajudar as associações na sua gestão através da mobilização das competências profissionais dos voluntários.

No que se refere às modalidades de VE, as situações mais comuns são a organização de acções em grupo e a recolha de donativos e / ou bens materiais, embora em menor número. Os inquiridos também entendem que o Banco dispensa algumas horas para fazerem voluntariado numa organização da escolha da instituição, mas não em organizações da escolha dos voluntários. A Dr.^a Isabel Viegas afirma mesmo que “[o colaborador] *aqui tem hipótese de estar em projectos que o Banco selecciona – credivelmente seleccionados, portanto – e onde o seu trabalho é muito importante*” (anexo 3, p.101).

Em média, as acções no Montepio duram um dia e realizam-se uma vez por mês, embora a frequência tenha aumentado ligeiramente este ano, o que poderá indicar uma política mais activa a este nível (ver anexo 2).

As acções decorrem, na sua grande maioria, em Lisboa e no Porto, embora haja algumas excepções, como a acção que levou materiais escolares, brinquedos e alimentos a crianças de uma aldeia em Marrocos. Verifica-se que, em 2009, houve uma maior preocupação com a dispersão geográfica mas, segundo algumas das respostas obtidas ao questionário, a realização de acções fora de Lisboa e Porto poderia ser mais frequente.

Em 2008 participaram nas acções 144 voluntários e, até Setembro de 2009, já tinham participado 186 colaboradores. No entanto, a maior parte das acções conta com menos de uma dezena de voluntários, possivelmente porque os seus objectivos não

exigem um grande número de participantes. Por seu lado, as acções que contam com um número maior de voluntários são aquelas que exigem uma mão-de-obra considerável, como foi o caso da remodelação do refeitório e do espaço exterior do Centro Social do Bairro 6 de Maio, na Amadora (ver anexo 2).

Comparativamente, o Santander parece desenvolver menos acções, mas envolver um maior número de voluntários nas mesmas. As áreas de intervenção são muito semelhantes, ainda que no Santander haja um interesse assumido pelo apoio a crianças, resultante de um questionamento interno aos colaboradores sobre qual a sua área de interesse para desenvolverem voluntariado.

9.2 Avaliação das acções de voluntariado empresarial

A avaliação dos inquiridos face a diversos aspectos das acções de voluntariado é, na generalidade, positiva. As únicas situações que dividem as opiniões referem-se à participação dos colaboradores na fase de planeamento das acções (em que a situação mais comum parece ser a exclusão dos trabalhadores desse momento) e à avaliação das acções por parte do Banco, pois os inquiridos não estão seguros da sua existência.

Porém, a entrevista com a Dr.^a Isabel Viegas ajudou a esclarecer que no Santander os colaboradores foram ouvidos na fase inicial – o que, segundo Murphy e Thomas (s.d.), é fundamental para o sucesso das acções – e foram eles que escolheram a área principal de actuação do Banco: as crianças.

“(…) nós começámos por fazer um questionário interno, aos nossos colaboradores, e dizer: «pensámos nisto, será que...?» E onde, e em que áreas é que gostariam de vir a apoiar? E de facto, a grande maioria disse que gostaria de apoiar áreas ligadas às crianças, doentes ou não, mas ligado mais à infância. E nós púnhamos várias hipóteses, no desporto, na terceira idade, havia imensa... e disseram crianças (...). Então, procurámos instituições que tivessem, de facto, que trabalhassem com crianças.” (anexo 3, p.94)

Os voluntários consideram que a última acção de VE foi bastante útil a vários níveis, com apenas uma excepção: para proporcionar novas competências profissionais aos colaboradores, o que se compreende face ao tipo de funções desempenhadas.

Relativamente ao envolvimento do Banco em acções de voluntariado, a maior parte dos inquiridos considera que o mesmo é suficiente ou ideal, pois acreditam que a instituição desempenha já um papel importante a esse nível, no país. Algumas pessoas

consideram que é insuficiente – pois acreditam que o Banco tem capacidade para fazer ainda mais e melhor – mas ninguém pensa que é excessivo.

9.3. Motivação para a participação em acções de voluntariado empresarial

Motivação individual

Os motivos com que os inquiridos concordam mais fortemente para terem participado em acções de voluntariado empresarial dizem sobretudo respeito ao desejo de contribuírem para causas. Outro conjunto de razões apontadas, se bem que de menor importância, é o apoio às iniciativas da instituição onde trabalham. Já o desejo de ganharem novos conhecimentos e competências parece não ter importância.

Assim, os inquiridos identificam-se com as motivações altruístas de que falam Pelosa et al. (2009) e com o sentido de reciprocidade referido por Muthuri et al. (2009). As razões “egoístas” são quase inexistentes, assim como a participação em acções de voluntariado associada às redes sociais (porque o grupo de colegas participa ou porque uma determinada pessoa pede a sua colaboração) que Pelosa et al. (2009) também mencionam.

A Dr.^a Isabel Viegas concorda:

“(…) eu costumo dizer que os meus voluntários são um grupo de silenciosos; e é verdade, são pessoas que vão a troco de nada. E vão no dia, e vão no sábado – sempre montamos as coisas para ser sexta e sábado; não há uns que vão só sexta e depois dizem que no sábado já não podem; não, vão sexta e sábado. (...) são pessoas que estão ali a pintar porque acham que aquilo tem um sentido, sabe, é dar sentido à vida.” (anexo 3, p.104)

O cruzamento destes índices com as variáveis de caracterização não produziu resultados muito expressivos. Ainda assim, constata-se que o nível médio de concordância com as três ordens de motivos aumenta à medida que se avança no grau de escolaridade e que esta relação é estatisticamente significativa¹⁶ face ao índice “Contribuir para causas”. Mais concretamente, os inquiridos que concluíram uma pós-graduação, mestrado ou doutoramento concordam mais fortemente que participam em acções de VE para poderem ajudar a comunidade do que os inquiridos que concluíram no máximo o 12º ano. Wilson (2000) refere que o nível de escolaridade é o preditor

¹⁶ Ou seja, espera-se que seja encontrada na população (no conjunto dos voluntários destas instituições).

mais consistente do voluntariado, mas não se refere a diferenças ao nível das motivações, o que não nos permite comparar os dados estatísticos com estudos anteriores.

Por outro lado, o nível médio de concordância face ao índice “Adquirir conhecimento e competências” decresce à medida que a idade aumenta e é também menos expressivo entre os inquiridos que se encontram vinculados à instituição há mais de 10 anos (por comparação àqueles que se encontram no Banco há menos tempo), embora as relações não sejam estatisticamente significativas. Estes resultados vão de encontro às conclusões de Peterson (2004), que afirma que os jovens adultos têm maior probabilidade de serem motivados através de recompensas financeiras e de estatuto do que os adultos mais velhos.

A participação em acções de voluntariado no tempo livre produz algumas diferenças nas respostas. Quem não participa tende a concordar mais com todas as componentes e essa diferença é estatisticamente significativa face ao índice “Apoiar a organização”.

Verificamos, portanto, que a hipótese 3¹⁷ se confirma. De facto, quem participa em acções de voluntariado no seu tempo livre indica sobretudo motivos altruístas para a participação em acções de VE. No entanto, esses também são os principais motivos avançados por quem não é voluntário a título pessoal, o que nos leva a rejeitar a hipótese 4¹⁸. Ainda assim, são estes indivíduos que atribuem maior importância quer aos motivos “egoístas”, quer à ordem de motivos que se relaciona com o desejo de agradar ao empregador. Isto pode indicar que as pessoas que também fazem voluntariado no seu tempo livre são motivadas quase exclusivamente por motivos altruístas, enquanto que quem não participa mobiliza motivações mais complexas, tais como a vontade de participar em acções que a instituição organiza.

Motivações institucionais

Na opinião dos inquiridos, as razões para o Banco se envolver em acções de VE relacionam-se, sobretudo, com a oportunidade de beneficiar a comunidade, seguida da oportunidade de beneficiar a própria instituição e, por último, beneficiar os colaboradores. Ou seja, os inquiridos concordam com os motivos avançados em estudos

¹⁷ H3: Os indivíduos que já participavam em acções de voluntariado no seu tempo livre indicam sobretudo motivos altruístas para a participação no voluntariado empresarial.

¹⁸ H4: Os indivíduos que não participam em acções de voluntariado no seu tempo livre indicam sobretudo motivos egoístas / desejo de agradar ao empregador para a participação no voluntariado empresarial.

anteriores, embora dêem mais ênfase à boa vontade dos Bancos do que à melhoria da sua imagem pública, ao contrário de Basil (2009), por exemplo. Neste sentido, mostram-se bastante alinhados com a posição da Dr.^a Isabel Viegas, que certamente será partilhada por ambas as instituições:

“Nós não temos esse posicionamento, ok? Por isso não sai da nossa Direcção de Marketing, sai de RH. Porque o posicionamento é criar relações estáveis, criar nas pessoas o espírito da solidariedade e alimentar... porque nós achamos que isto é... ter boas pessoas nas organizações faz boas organizações. Isto há-de chegar aos clientes (...), mas não é esse o *drive*; o *drive* não é «vamos aumentar negócio, então vamos lá pintar o Banco Alimentar», não é assim que sai.” (anexo 3, p.104)

O cruzamento destes índices com as variáveis de caracterização, procurando diferenças nas médias de concordância atribuídas, não produziu resultados muito expressivos. Destaque-se apenas que, de forma semelhante ao que sucedeu com as motivações individuais, o nível médio de concordância face ao índice “Beneficiar os Colaboradores” decresce à medida que a idade aumenta e é também menos expressivo entre os inquiridos que se encontram vinculados à instituição há mais de 10 anos (por comparação àqueles que se encontram no Banco há menos tempo), embora as relações não sejam estatisticamente significativas.

9.4 Benefícios e outros efeitos da participação em acções de voluntariado empresarial (indivíduo, organização e comunidade)

Relativamente aos benefícios individuais decorrentes da participação em acções de VE, praticamente todos os inquiridos assinalaram a satisfação por contribuir para causas importantes e o crescimento pessoal. Mais moderadamente, indicaram também a exploração de novas situações ou desafios e a possibilidade de terem uma experiência fora da cultura organizacional.

Por outro lado, os inquiridos parecem discordar de muitos dos hipotéticos benefícios que lhes foram apresentados, sobretudo relacionados com o impacte no seu local de trabalho. Mais concretamente, a grande maioria não assinalou que tenha desenvolvido novas competências técnicas, que o interesse e significado do trabalho tenha aumentado, que tenha sido introduzida variedade no trabalho, que a relação com

os colegas ou com a organização tenha mudado, ou que a percepção que tinham da organização se tenha alterado.

Estes resultados ficam um pouco aquém das conclusões da generalidade dos estudos que abordam os benefícios do VE para os colaboradores (por exemplo, Peterson [2004] e Houghton *et al.* [2009]), que tendem a apontar um conjunto mais vasto de efeitos positivos, nomeadamente ao nível profissional dos indivíduos – em contexto de trabalho ou relativamente às novas competências adquiridas.

Assim sendo, a hipótese 2¹⁹ apenas se verifica parcialmente, uma vez que os inquiridos tendem a assinalar a obtenção de benefícios que se relacionam com a sua dimensão pessoal, mas o mesmo não acontece com os benefícios a nível profissional, com que muito poucos inquiridos parecem concordar.

Um dos efeitos que se quis estudar foi a continuação do voluntariado. As respostas são extremamente positivas, pois a grande maioria dos inquiridos deseja prosseguir as suas práticas quer a nível individual, quer organizacional. As razões apontadas são, basicamente, a importância do seu contributo para a sociedade e o crescimento pessoal. Os restantes também respondem afirmativamente, mas apenas ponderam participar em acções se o voluntariado for proporcionado pela organização – a justificação adiantada é, na maioria dos casos, a falta de tempo / disponibilidade para o fazer no tempo livre.

Como seria de esperar, os indivíduos que querem continuar a ser voluntários apenas no âmbito organizacional são, quase na totalidade, pessoas que não participam em acções de voluntariado a título pessoal.

Segundo a opinião dos colaboradores, a melhoria da reputação na comunidade, a melhoria das relações com a comunidade e a satisfação por contribuir para uma boa causa são os principais benefícios que o Banco retira do envolvimento em acções de voluntariado. A melhoria do moral entre os funcionários e a melhoria da comunicação interna e do trabalho de equipa são um pouco menos expressivas, enquanto que a melhoria das competências dos empregados, proporcionalmente, quase não foi assinalada – mais uma vez, os benefícios listados na literatura são mais abrangentes a este nível (Peloza *et al.* [2009]; Muthuri *et al.* [2009]).

No entanto, nodecorrer da entrevista, a Dr.^a Isabel Viegas referiu alguns benefícios internos resultantes do envolvimento do Santander:

¹⁹ H2: A participação frequente em programas de voluntariado empresarial traz benefícios profissionais e pessoais aos voluntários.

“Se me perguntar assim: «o que é que nasceu daqui?» Nasceu uma empresa solidária, sabe, neste sentido de dizer, as pessoas sabem que se fazem coisas solidárias. Por exemplo, nasceu um curso.” (anexo 3, p.101)

“E escrevemos na estratégia de Recursos Humanos – nós temos uma oferta de valor aos colaboradores; dizemos por que é bom estar aqui e não noutra Banco; (...) são 7 vantagens (...). A sétima vantagem (...) é: «aqui eu posso estar em projectos de solidariedade», integrámo-la o ano passado, em 2008. Está escrito, portanto se está escrito, é um compromisso, é como dizer a um cliente: «a nossa oferta de valor é que aqui você paga menos taxa». Aqui, nós dizemos aos colaboradores: «aqui, pode fazer uma carreira internacional, pode chegar não sei aonde, tem formação em não sei quê, tem acesso a ir à London Business School todos os anos, e aqui tem hipótese de estar em projectos que o Banco selecciona – credivelmente seleccionados, portanto – e onde o seu trabalho é muito importante».” (anexo 3, p.101)

Quanto aos benefícios para a comunidade, as respostas são muito equilibradas. Ainda assim, os inquiridos assinalam sobretudo o aumento da visibilidade das causas, o maior alcance dos benefícios para os destinatários das acções e o acesso a equipas de voluntários que podem planear e executar tarefas de grande dimensão. Os resultados são consistentes com os benefícios avançados em estudos anteriores (por exemplo, Pelozo et al. [2009]; Muthuri et al. [2009]; Booth et al. [2009]). O benefício que os inquiridos parecem considerar menos relevante é a aquisição de novas competências, conhecimento e energia.

Por outro lado, Gonyea e Googins (2007) questionam-se acerca do bom aproveitamento das competências dos voluntários por parte das associações beneficiárias e a Dr.^a Isabel Viegas pronuncia-se sobre esse assunto. Por um lado, a sua experiência diz-lhe que é muito difícil encontrar instituições onde desenvolver acções de voluntariado empresarial; por outro, compreende que não deve ser fácil as instituições acomodarem voluntários quando a colaboração é pontual e a área de intervenção da associação é muito especializada.

“E percebemos que as instituições estavam muito receptivas – e bem – a receber donativos, mas não tinham enquadramento, de facto, preparado para receber voluntários. Á excepção daquelas que tinham muita experiência de voluntários e que já não recebiam mais voluntários – que foi o caso, por exemplo, do IPO aqui em Lisboa que nos disse que já não precisavam de mais. (...) E na altura foi muito complicado, porque as instituições diziam: «ah, sim, se forem donativos nós recebemos, com imenso gosto e tudo nos faz falta, mas voluntariado...»” (anexo 3, p.95)

“Bom, e o que fomos percebendo depois foi que as instituições tinham muita dificuldade (...) em manter activa esta relação, sobretudo como é que se encaixam trabalhadores de uma empresa – e eu percebo-os muito bem – como é que se encaixa as boas vontades de uma empresa dentro da rotina... uma instituição de solidariedade social tem uma rotina, tem crianças todo o dia, tem idosos todo o dia, todos os dias, não é? E nós não podemos lá estar todos os dias, todo o dia. E como é que isto...? E não foi fácil encontrar um modelo aqui onde nós nos sentíssemos úteis (...).” (anexo 3, p.96)

10. Conclusões

O voluntariado empresarial (VE) surge actualmente como uma componente cada vez mais importante da responsabilidade social das organizações, e é particularmente interessante no sentido em serve de ligação entre as dimensões interna e externa da RSO, através da mobilização dos actores em acções que beneficiam a comunidade e, não menos importante, através dos efeitos positivos que estas acções eventualmente trazem para o local de trabalho e para o voluntário que nelas colabora, enquanto indivíduo.

Este tema também se enquadra no âmbito da Economia Social e Solidária, devido à sua componente basilar de solidariedade e sobretudo do ponto de vista da comunidade. No entanto, este não foi o foco principal do estudo, mas sim os colaboradores que participam nas acções – perceber que avaliação fazem das mesmas, o que os motiva, e que benefícios e efeitos obtêm da sua participação.

O voluntariado empresarial ainda é uma realidade recente e pouco estudada em Portugal, por comparação com o que acontece nos países anglo-saxónicos, por exemplo. No entanto, os estudos existentes reconhecem uma evolução positiva nas práticas de VE, nomeadamente ao nível da passagem de um enfoque algo assistencialista para uma abordagem mais estruturada, onde se destaca o voluntariado qualificado e os programas articulados com as políticas de RSE e com a estratégia de sustentabilidade global das organizações (Santos *et al.*, 2008).

Verifica-se ainda um crescendo de projectos e iniciativas de voluntariado empresarial, acompanhado por uma valorização pública também acrescida do contributo destas acções para o bem-estar da comunidade e das próprias pessoas e organizações nela envolvidas (GRACE, 2006).

Esta investigação pretendeu ainda dar um pequeno contributo para a compreensão da realidade do voluntariado empresarial em Portugal, ao estudar duas instituições bancárias com práticas a este nível, o Montepio Geral e o Santander Totta.

O voluntariado empresarial é uma actividade recente nestas instituições e a adesão dos colaboradores deu-se, sobretudo, a partir de 2007. O planeamento das acções é desenvolvido, no caso do Montepio, no Gabinete de Responsabilidade Social, o que vai ao encontro da conclusão de Brammer e Millington (2003) de que uma percentagem significativamente mais elevada de empresas que escolhem gerir o seu envolvimento na

comunidade em departamentos dedicados à RSE, em vez de nos seus departamentos de Marketing / RP ou na sua administração central, pertencem ao sector financeiro. Por seu lado, o Santander Totta gere o seu envolvimento na Direcção de Recursos Humanos como, tradicionalmente, na maior parte das empresas. O que é importante reter é que nenhuma das instituições o faz nos departamentos de Marketing ou Relações Públicas, situações que tendem a associar as acções de voluntariado empresarial a golpes publicitários.

Relativamente à inclusão dos colaboradores na fase de planeamento das acções, os inquiridos dividem-se, e a situação mais comum parece ser a exclusão dos trabalhadores desse momento. Porém, a entrevista com a Dr.^a Isabel Viegas ajudou a esclarecer que no Santander os colaboradores foram ouvidos na fase inicial – o que, segundo Murphy e Thomas (s.d.), é fundamental para o sucesso das acções – e foram eles que escolheram a área principal de actuação do Banco.

Um programa de voluntariado empresarial é composto por um conjunto de acções estruturadas e organizadas que a empresa empreende para envolver os colaboradores em actividades de voluntariado, que poderão ser individuais ou colectivas e ter lugar em locais como escolas, hospitais, institutos de apoio a crianças, centros de dia, entre outros, procurando contribuir para uma determinada causa que, sem o apoio prestado pelos voluntários, não consegue atingir os resultados esperados.

O tipo de VE escolhido por uma empresa é geralmente influenciado pelo número de funcionários interessados em participar, pelo conhecimento e competências que se podem oferecer ou se pretendem adquirir, pelo tempo que a empresa pode disponibilizar, pelas necessidades de voluntariado existentes na comunidade e pelas preferências das empresas e dos seus funcionários em se envolverem com uma determinada causa (Murphy e Thomas, s.d.: 4).

As áreas de envolvimento são semelhantes em ambas as instituições e situam-se ao nível da solidariedade social junto de populações carenciadas (sobretudo crianças) e da protecção do ambiente, o que é consistente com o que se encontra na literatura. Outras áreas são menos comuns, mas entre elas também se verificam algumas acções no âmbito da educação financeira, com destaque para colaboração de ambos os Bancos com a Associação Aprender a Empreender.

A maioria das funções desempenhadas pelos colaboradores nas acções de VE consistem ou na reabilitação / construção de espaços orientados para crianças

desfavorecidas, ou em acções de protecção ambiental, o que leva à conclusão de que as competências profissionais dos inquiridos raramente estão a ser postas em prática.

Porém, questionados sobre que acções gostariam de desenvolver no âmbito do voluntariado empresarial e/ ou em que área(s) de intervenção gostariam de participar como voluntários, que não sejam disponibilizadas actualmente pelo Banco, poucas pessoas sugerem acções no âmbito da sua área de competências profissionais. Parece predominar uma concepção de voluntariado empresarial muito próxima do voluntariado individual, em que o objectivo é contribuir para causas e não tanto ajudar as associações na sua gestão através da mobilização das competências profissionais dos voluntários.

O voluntariado empresarial reveste-se de várias formas. Santos *et al.* (2008) dão como exemplos o banco de tempo, o apoio a iniciativas particulares ou *matching* individual, os projectos grupais, a permissão para fazer serviço social, a acessoria profissional, as contribuições e donativos económicos ou materiais, o *outdoor* solidário, a concessão de dias de voluntariado, as acções pontuais e as estruturas paralelas.

Nos Bancos estudados, as situações mais comuns são a organização de acções em grupo e a recolha de donativos e / ou bens materiais, embora em menor número. Os inquiridos também entendem que o Banco dispensa algumas horas para fazerem voluntariado numa organização da escolha da instituição, mas não em organizações da escolha dos voluntários.

Segundo Murphy e Thomas (s.d.), a duração das acções é um aspecto determinante para avaliar o tipo de efeitos produzidos e pode ser um indicador importante do grau de envolvimento das empresas com as causas que pretendem apoiar. Em média, as acções no Montepio duram um dia e realizam-se uma vez por mês, embora a frequência tenha aumentado ligeiramente este ano, o que poderá indicar uma política mais activa a este nível. Comparativamente, o Santander parece desenvolver menos acções, mas envolver um maior número de voluntários nas mesmas.

A avaliação dos inquiridos face a diversos aspectos das acções de voluntariado é, na generalidade, positiva. No entanto, os inquiridos não estão seguros acerca da existência de uma avaliação das acções por parte do Banco, o que vai ao encontro da perspectiva encontrada na literatura, que é menos positiva a este respeito. Segundo Peterson (2004), os programas não parecem ser monitorizados ou avaliados atentamente e a maioria das empresas não contabiliza o tempo de voluntariado dos empregados, nem avalia o apoio que lhes é prestado, pois este é visto como sendo inerentemente bom. De acordo com o autor, menos de um terço das empresas recolhe qualquer tipo de dados

sobre os seus programas de voluntariado. No entanto, esta situação teria de ser confirmada junto dos responsáveis pelos programas no Montepio e no Santander, o que não foi efectuado, pelo que não se podem tirar conclusões seguras a respeito da avaliação dos programas de voluntariado empresarial.

Os voluntários consideram que a última acção de VE foi bastante útil a vários níveis, com apenas uma excepção: para proporcionar novas competências profissionais aos colaboradores, o que se compreende face ao tipo de funções desempenhadas.

Relativamente ao envolvimento do Banco em acções de voluntariado, a maior parte dos inquiridos considera que o mesmo é suficiente ou ideal, pois acreditam que a instituição desempenha já um papel importante a esse nível, no país. Algumas pessoas consideram que é insuficiente – pois acreditam que o Banco tem capacidade para fazer ainda mais e melhor – mas ninguém pensa que é excessivo.

Um dos aspectos focados no presente estudo, a nível teórico, foi a distinção entre voluntariado e voluntariado empresarial. O voluntariado é uma actividade que tipicamente se concretiza fora do âmbito profissional, como consequência de uma escolha individual de dedicação de tempo a actividades não lucrativas. Contudo, algumas empresas permitem e incentivam o voluntariado aos seus colaboradores, a contribuição para objectivos sociais fora da empresa, mas às custas da empresa: os colaboradores são autorizados a fazer voluntariado durante o horário de trabalho, em vez das suas tarefas habituais.

Outra característica que distingue o voluntariado empresarial da noção mais lata de voluntariado é uma maior complexidade nas motivações para participar. Segundo Peloza et al. (2009), as motivações altruístas – o desejo de ajudar os outros – são menos prevalentes nos programas de voluntariado empresarial. No entanto, os dados empíricos não vão de encontro a esta afirmação. Apesar de se verificarem vários tipos de motivações associadas à participação em acções de VE, sobretudo entre quem não é voluntário no seu tempo livre, as motivações altruístas são sempre prevalentes.

Assim, os inquiridos identificam-se com as motivações altruístas de que falam Peloza et al. (2009) e com o sentido de reciprocidade referido por Muthuri et al. (2009). As razões “egoístas” são quase inexistentes, assim como a participação em acções de voluntariado associada às redes sociais (porque o grupo de colegas participa ou porque uma determinada pessoa pede a sua colaboração) que Peloza et al. (2009) também mencionam.

Na opinião dos inquiridos, as razões para o Banco se envolver em acções de VE coincidem com as suas e relacionam-se, sobretudo, com a oportunidade de beneficiar a comunidade, seguida da oportunidade de beneficiar a própria instituição e, por último, beneficiar os colaboradores. Ou seja, os inquiridos concordam com os motivos avançados em estudos anteriores, embora dêem maior ênfase à boa vontade dos Bancos do que à melhoria da sua imagem pública, ao contrário de Basil (2009), por exemplo.

Também os benefícios associados ao voluntariado empresarial são diferentes dos benefícios resultantes de acções de voluntariado de outra natureza. O voluntariado empresarial propicia às organizações beneficiárias, aos empregados e às empresas envolvidas, um número de benefícios superior e indisponível através de outras formas de voluntariado ou apoio social (Peloza e Hassay, 2006).

Segundo estes autores, a nível individual, obtêm-se benefícios ao nível das redes pessoais que se estabelecem, existe uma oportunidade acrescida para o reconhecimento e recompensa do seu comportamento no âmbito profissional e mais facilmente se ultrapassa a inércia associada à participação em acções de cariz solidário, uma vez que a maior parte das acções são realizadas em grupo. Porém, os dados empíricos apenas sustentam esta última vantagem, uma vez que para cerca de metade dos inquiridos a participação em acções de VE foi a sua primeira experiência ao nível do voluntariado. Os restantes benefícios identificados por Peloza e Hassay (2006) não foram referidos nas respostas ao inquérito.

Por seu lado, as empresas beneficiam do bom ambiente organizacional gerado, de uma maior eficácia resultante de um espírito de equipa aperfeiçoado e de uma oportunidade estratégica de promoção na comunidade. Os inquiridos, porém, concordam sobretudo com a última vantagem.

Do ponto de vista da comunidade, o voluntariado empresarial rapidamente ajuda a legitimar uma organização ou causa e a alargar as suas bases de recursos humanos e de reconhecimento. Não foi possível aferir estes benefícios directamente, uma vez que não se inquiriram as instituições beneficiárias; no entanto, os colaboradores parecem concordar com estas vantagens para a comunidade, avançadas por Peloza e Hassay (2006).

Outra especificidade, talvez a mais importante, é o facto de o voluntariado empresarial permitir a mobilização das competências profissionais dos colaboradores nas acções de voluntariado, traduzindo-se num tipo de voluntariado mais qualificado e

que pode dar um contributo significativo às associações comunitárias, cujas equipas são constituídas em grande parte por voluntários.

Ou seja, trata-se mais de suprir as necessidades das associações ao nível da sua gestão do que contribuir para apoiar as causas sociais que essas associações defendem. O voluntariado de competências tem a ver com as competências próprias dos colaboradores da empresa que podem ser úteis às instituições sem fins lucrativos: conhecimentos em recursos humanos, em informática, em *marketing*, que são essenciais para uma maior profissionalização e desenvolvimento (BCSD Portugal, 2008).

Apesar da importância destas acções, as suas potencialidades ainda não estão suficientemente exploradas, por exemplo ao nível da transferência de *know-how* através de voluntários com competências próprias, dirigidas às necessidades organizacionais e de funcionamento das organizações, de forma a fortalecer e melhorar a sua gestão interna e as suas actividades diárias. Por exemplo, nenhuma das instituições estudadas oferece este tipo de apoio no âmbito dos seus programas de voluntariado empresarial.

Porém, também é verdade que foram muito poucos os inquiridos a manifestarem interesse nesse sentido. Na sua maioria, encaram o voluntariado empresarial como uma oportunidade de poderem participar em acções de voluntariado durante o horário de trabalho, porque não dispõem de oportunidades no seu tempo livre, ou porque gostam de prosseguir no âmbito empresarial o apoio às causas a que já se dedicam a título pessoal.

Por fim, um dos principais objectivos que conduziu esta investigação foi a procura de uma relação entre a participação em práticas de voluntariado empresarial e as práticas de voluntariado ao nível individual.

A frequência da participação em acções de voluntariado no tempo livre é maioritariamente pontual. Não foi encontrada qualquer relação estatisticamente significativa consoante o género, o escalão etário, o grau de escolaridade, ou a duração do vínculo à instituição, embora Wilson (2000) associe os escalões etários e escolares mais elevados às práticas de voluntariado.

Os resultados levaram à rejeição da hipótese segundo a qual a participação dos colaboradores em acções de voluntariado empresarial potencia a participação em acções de voluntariado extra-organizacional. Pelo contrário, os resultados parecem apontar no sentido oposto: quem participa em actividades de voluntariado a nível pessoal estará mais sensibilizado para dar o seu contributo também nas acções organizadas pelo Banco, logo, o voluntariado extra-organizacional potencia a adesão ao VE.

De certa forma, estes resultados vão ao encontro de Gilder *et al.* (2005) e de Pelosa *et al.* (2009), que consideram que a maioria do tempo despendido no voluntariado empresarial não teria ocorrido a nível individual, isto é, sem o apoio da empresa, devido à falta de tempo livre e à dificuldade de conciliação das actividades de voluntariado com a vida pessoal e familiar.

Ainda assim, tendo em mente a questão de partida do presente estudo, é possível concluir que a participação em acções de VE tem efeitos nos colaboradores. Estes efeitos são encarados como benefícios e actuam sobretudo ao nível da satisfação pessoal. Além do mais, os inquiridos referem que, após terem participado em acções de voluntariado no âmbito da empresa, começaram a sensibilizar as pessoas que lhes são próximas para a importância de contribuírem para certas causas sociais e ficaram mais consciencializados sobre causas sociais que não conheciam anteriormente. Sobretudo, é importante sublinhar que todos os indivíduos desejam continuar a participar em acções de voluntariado, seja apenas através da empresa, seja em ambas as situações.

Apesar de se ter equacionado a hipótese de a participação em acções de VE influenciar a decisão de se envolverem a título pessoal, os resultados parecem apontar no sentido oposto: quem participa em actividades de voluntariado fora da instituição estará mais sensibilizado para dar o seu contributo também nas acções organizadas pelo Banco, logo, é o voluntariado extra-organizacional que potencia a adesão ao VE, e não o contrário.

No entanto, esta é uma pista de investigação a ser prosseguida em investigações futuras sobre o tema, que possam assentar numa base empírica mais alargada que permita tirar conclusões seguras a este respeito.

Outra pista de investigação futura encontra-se na mudança do foco dos colaboradores para as associações que beneficiam das acções de voluntariado empresarial. Este foi um aspecto que não teve oportunidade de ser explorado no presente estudo mas que é uma componente fundamental do VE que se enquadra na perfeição nas teorias da Economia Social e Solidária. Tentar perceber, da perspectiva das associações, que benefícios obtêm através destas acções, quais as necessidades que sentem e até que ponto são supridas pelo trabalho destes voluntários em particular, seria um ponto de partida suficiente para uma nova dissertação.

Outro aspecto interessante a analisar seria, por exemplo, o papel que os reformados têm, ou poderiam ter, nos programas de voluntariado empresarial das instituições. Gonyea e Googins (2007), por exemplo, avançam pistas que poderiam ser

exploradas e que, devido aos objectivos do presente estudo, não foram objecto de análise.

Por fim, esta investigação incidiu sobre o sector bancário, mas seria interessante alargar o âmbito da pesquisa a outras áreas, pois as motivações, benefícios e tipos de acções possivelmente diferem consoante a área de actividade das empresas. Falta, portanto, um estudo a nível nacional, que possa abordar as questões aqui analisadas – e as que se sugerem – e que possibilite a caracterização da realidade nacional, ainda pouco explorada.

Referências bibliográficas

- BASIL, Debra Z. et al. Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies in Canada. *Journal of Business Ethics*, 2009, 85, pp. 387-398.
- BCSD Portugal. Voluntariado de Competências. *Sustentabilidade*. Setembro de 2008, newsletter nº 16. Disponível em: <http://www.bcsdportugal.org/files/1652.pdf>
- BENJAMIN, Ellen. A Look Inside Corporate Employee Volunteer Programs. *The International Journal of Volunteer Administration*, 2007, vol. 14, number 3, pp.66-83.
- BOOTH, J., PARK, K. W. e GLOMB, T. M. Employer-supported volunteering benefits: gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management*. March – April 2009, Vol. 48, No. 2, pp. 227– 249.
- BRAMMER, Stephen e MILLINGTON, Andrew. The Effect of Stakeholder Preferences, Organizational Structure and Industry Type on Corporate Community Involvement. *Journal of Business Ethics*, 2003, 45: 213–226.
- BRYMAN, Alan. *Research Methods and Organization Studies*. London: Routledge, 1992 (1ª ed. 1989).
- BUCHANAN, D., BODDY, D. e McCALM, J. Getting in, getting on, and getting back. In BRYMAN, Alan (ed.). *Doing research in organisations*. London; New York: Routledge, 1988, pp.53-67.
- CECOA – Centro de Formação Profissional Para o Comércio e Afins. *Responsabilidade Social das Empresas – Estado da Arte em Portugal*, 2004.
- DEFOURNY, J. e MONZÓN CAMPOS, J. L. (eds.). *The Third Sector – Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations*. Bruxelles: De Boeck-Wesmael, 1992.
- GILDER, D., SCHUYT, T. N. M. e BREEDIJK, M. Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case. *Journal of Business Ethics*. 2005, 61, pp. 143–152.
- GHIGLIONE, R. e MATALON, B. *O Inquérito – Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora, 2001 (4ª edição).
- GOLDBERG, Ruth. *Como as empresas podem implementar programas de voluntariado empresarial*. São Paulo: Instituto Ethos, 2001.
- GONYEA, Judith G. e GOOGINS, Bradley K. Expanding the Boundaries of Corporate Volunteerism: Tapping the Skills, Talent, and Energy of Retirees. *Generations*. 2007, volume XXX, 4, pp. 78-84.

- GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial. *Como implementar projectos de voluntariado empresarial*, 2006. Disponível em: http://www.grace.pt/docs/grace_mvoltariado.pdf
- HAGENBUCH, Walter. *Economia Social*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1961.
- HOUGHTON, S., GABEL, J. e WILLIAMS, D. Connecting the Two Faces of CSR: Does Employee Volunteerism Improve Compliance? *Journal of Business Ethics*, 2009, Volume 87, Number 4, pp.477-494.
- LAVILLE, Jean-Louis, et al. *Action Publique et Économie Solidaire, une Perspective Internationale*. Éditions érés, 2005.
- MEYER, Harvey. Helping employees to help others. *Nation's Business*. Mar 1999; 87, 3; Business Module, pp. 48-51.
- MURPHY, John e THOMAS, Barrie. An Introduction to Employee Volunteering – A Profitable Venture for Businesses and Communities. s.d., pp.1-11. Disponível em : http://www.communitybuilders.nsw.gov.au/papers/employee_volunteering/index.html
- MUTHURI, Judy N., MATTENW, D. e MOON, J. Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility. *British Journal of Management*, 2009, Vol. 20, pp. 75–89.
- National Center for Volunteering, *Employee Volunteering – the Guide*, London, 2001.
- NEVES, João. Responsabilidade social da empresa e competitividade. *Dirigir*, Maio-Agosto 2002, nº 79-80, pp.21-25.
- PAIXÃO, Maria Teresa. Economia Social e criação de emprego. *Revista Sociedade e Trabalho*, nº2, Lisboa, 1998.
- PELOZA, John e HASSAY, Derek N. Intra-organizational Volunteerism: Good Soldiers, Good Deeds and Good Politics. *Journal of Business Ethics*. 64(4), 2006, pp. 357-379.
- PELOZA, John, HUDSON, Simon e HASSAY, Derek N., The Marketing of Employee Volunteerism. *Journal of Business Ethics*. Volume 85, 2009, Supplement 2 / April, pp. 371-386.
- PETERSON, Dane K. Recruitment Strategies for Encouraging Participation in Corporate Volunteer Programs. *Journal of Business Ethics*. 2004, 49, pp. 371-386.
- QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. Van. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, 1998 (2ª edição).
- REGO, A., MOREIRA, J.M. e SARRICO, C. *Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas – Um estudo da situação portuguesa*. Cascais: Principia, 2003.
- REGO, Arménio et al. *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. s.l., Editora RH, 2006.

SAIR DA CASCA/MULTIVÁRIA. *A Percepção da Responsabilidade Social em Portugal*, 2004. Disponível em: http://www.sairdacasca.com/recursos/docs/SDC_parte1.pdf

SANTOS, M^a João (coord.). *ABC do Voluntariado Empresarial*. Lisboa: RSE Portugal, 2008.

SANTOS, M^a João (coord.), *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial*, Oeiras, Celta Editora, 2005.

SANTOS, M^a João et al. *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial. Sociedade e Trabalho*. Jan./Abr. 2004, 22, pp. 99-108.

WALKER, C. e DHARMALINGAM, A. Impacts of an Employee Volunteering Program on Employee Attitudes in Australia. *Proceedings of The annual conference of The Australian Sociological Association – Re-imagining Sociology*. TASA – The Australian Sociological Association, 2008. Disponível em: <http://www.tasa.org.au/conferences/conferencepapers08/belonging.html>

WILSON, John. Volunteering. *Annual Review of Sociology*. 2000, 26, pp.215-240.

Legislação consultada:

Lei n.º 71/98, de 3 de Novembro. Enquadramento jurídico do voluntariado.

Sites consultados:

www.bcsdportugal.org

www.ethos.org.br

www.grace.pt

www.rseportugal.org

www.sairdacasca.com

www.ver.pt

www.voluntariado.pt

Anexo 1 – Questionário

Questionário n.º □□□

Este questionário tem como objectivo o estudo das percepções, motivações e benefícios de quem participa em acções de **voluntariado empresarial**.

Lembramos que **não há respostas certas nem erradas**, todas elas são importantes.

O questionário é **anónimo** pelo que garantimos a **confidencialidade dos dados**.

Agradecemos-lhe, desde já, a sua preciosa colaboração, sem a qual este trabalho não seria possível.

Caracterização Socioprofissional

1. Sexo: M F

2. Qual é o seu escalão etário?

1	Até 25 anos	
2	Entre 26 e 35 anos	
3	Entre 36 e 45 anos	
4	Entre 46 e 55 anos	
5	Mais de 55 anos	

3. Qual é o nível de escolaridade mais elevado que concluiu?

1	Até ao 9º ano	
2	12º ano	
3	Bacharelato/curso médio	
4	Licenciatura	
5	Pós-graduação ou mestrado	
6	Doutoramento	

4. Qual é a instituição bancária onde trabalha? _____

5. Há quanto tempo trabalha nesta instituição? _____

6. Qual o seu tipo de vínculo contratual?

1	Contrato permanente (efectivo)	
2	Contrato a prazo / a termo	
3	Não tem contrato	
4	Recibos verdes	
5	Outra situação. Qual? _____	

Participação em acções de voluntariado

7. Alguma vez participou em acções de voluntariado no seu tempo livre / por sua iniciativa / fora do âmbito empresarial?

SIM

NÃO	
-----	--

Se respondeu **Sim** a esta pergunta...

7.1 Em que ano participou pela primeira vez como voluntário no seu tempo livre / por sua iniciativa / fora do âmbito empresarial? _____

7.2 Qual a frequência com que participou em acções de voluntariado no seu tempo livre, no último ano?

1	Algumas horas	
2	Um dia por ano	
3	Vários dias por ano	
4	Mensalmente	
5	Semanalmente	

7.3 Em quantas acções esteve envolvido como voluntário, no seu tempo livre, no último ano?

7.4 Por favor descreva brevemente em que é que consiste a sua participação como voluntário, no seu tempo livre (funções desempenhadas, áreas de intervenção, públicos-alvo...).

8. A primeira vez que participou como voluntário em acções organizadas pelo Banco...

1	Foi a primeira experiência ao nível do voluntariado	
2	Foi uma oportunidade para continuar a desenvolver voluntariado	

9. Em que ano participou pela primeira vez como voluntário em acções organizadas pelo Banco? _____

10. No último ano, qual a frequência com que participou em acções de voluntariado organizadas pelo Banco?

1	Algumas horas por ano	
2	Um dia fixo por ano	
3	Vários dias / horas por ano. Quantos? _____	

11. No último ano, em quantos projectos esteve envolvido como voluntário, em acções organizadas pelo Banco? _____

12. Por favor descreva brevemente em que é que consiste a sua participação como voluntário em acções organizadas pelo Banco (funções desempenhadas, áreas de intervenção, públicos-alvo...).

13. Que acções gostaria de desenvolver no âmbito do voluntariado empresarial e/ ou em que área(s) de intervenção gostaria de participar como voluntário e que não são disponibilizadas actualmente pelo Banco?

14. Vai continuar a fazer voluntariado?

1	Apenas quando proporcionado pela organização	
2	Apenas por minha iniciativa	
3	Em ambas as situações (nível individual e organizacional)	
4	Não	

14.1 Porquê?

Avaliação das acções de voluntariado

15. Relativamente às acções de voluntariado no Banco...

		Sim	Incerto	Não
1	Existe um departamento responsável pelo planeamento das acções de voluntariado no Banco?			
2	Os funcionários do Banco são ouvidos na fase de planeamento das acções?			
3	A última acção de voluntariado em que participou foi bem organizada?			
4	Os objectivos propostos pela acção foram cumpridos?			
5	O Banco procede à avaliação das acções?			

15.5.1 Se respondeu **Sim** à pergunta 15.5, em que é que consiste essa avaliação?

16. O Banco... (Pode assinalar mais do que uma opção.)

1	Dispensa algumas horas para fazer voluntariado numa organização da minha escolha	
2	Dispensa algumas horas para fazer voluntariado numa organização da escolha do Banco	
3	Organiza acções de voluntariado em grupo para apoiar uma determinada causa	
4	Organiza recolha de donativos e / ou bens materiais para apoiar uma determinada causa	
5	Outro(s). Quais? _____	

17. Por favor dê a sua opinião face à utilidade da última acção de voluntariado organizada pelo Banco, para:

		Negativo	Sem impacte	Positivo
1	Melhorar a reputação do Banco			
2	Ajudar a comunidade			
3	Contribuir para a minha satisfação pessoal			
4	Reforçar os laços entre colegas			
5	Proporcionar novas competências profissionais aos colaboradores			
6	Promover as práticas individuais de voluntariado entre os participantes			

18. Diria que o envolvimento do Banco em questões de voluntariado é:

Excessivo	
Suficiente	
Ideal	
Insuficiente	

18.1 Porquê?

Motivação para a participação em acções de voluntariado empresarial

19. Indique o seu grau de concordância, numa escala de 1 (discorda em absoluto) a 5 (concorda totalmente), com os seguintes motivos para ter participado em acções de voluntariado empresarial:

		1	2	3	4	5
1	Querer representar a organização na comunidade					
2	Melhorar a imagem que a comunidade tem da organização onde trabalho					
3	Acreditar que a filantropia é uma parte muito importante da actividade da organização					
4	Envolvimento dos colegas nas acções					

5	Pedido de colaboração partiu de uma pessoa com quem tenho uma relação próxima e/ou pessoa directamente afectada pela causa					
6	Adquirir novas competências interpessoais					
7	Adquirir novas competências profissionais					
8	Adquirir um melhor estatuto dentro da organização					
9	Partilhar conhecimento e experiência profissionais com organizações comunitárias que dependem em grande parte do trabalho voluntário					
10	Obter novos conhecimentos e competências que me permitam participar como voluntário na comunidade, no meu tempo livre					
11	Contribuir para causas sociais, ajudar quem mais necessita					
12	Porque o Banco incentiva					
13	Por opção própria					

20. Indique o seu grau de concordância, numa escala de 1 (discorda em absoluto) a 5 (concorda totalmente), com os seguintes motivos para o Banco ter participado em acções de voluntariado empresarial:

		1	2	3	4	5
1	Melhorar a imagem pública da organização					
2	Fortalecer a reputação como organização socialmente responsável e, consequentemente, a sua capacidade competitiva					
3	Fortalecer as competências dos funcionários					
4	Fortalecer o trabalho em equipa					
5	Aumentar os níveis de recrutamento e manutenção de pessoal					
6	Aumentar o empenho e motivação dos funcionários					
7	Ajudar a criar comunidades mais saudáveis onde fazer negócio					
8	Por ser uma organização socialmente responsável					
9	Vontade de contribuir para causas sociais, ajudar quem mais necessita					

Efeitos da participação em acções de voluntariado empresarial

21. Quais os principais benefícios que retirou da sua participação? (*Pode assinalar mais do que uma opção.*)

1	Desenvolvimento de novas competências técnicas	
2	Desenvolvimento de novas competências interpessoais	
3	O interesse e significado do meu trabalho aumentou	
4	Introdução de variedade no trabalho	
5	A forma como me relaciono com os colegas mudou	
6	A forma como me relaciono com a organização mudou	
7	A percepção que tenho da organização mudou	
8	Ajudei a mudar a percepção que a comunidade tem da minha organização	
9	Satisfação por contribuir para causas importantes	
10	Experiência fora da cultura organizacional	
11	Crescimento pessoal	
12	Conhecimento de novas pessoas	
13	Exploração de novas situações ou desafios	
14	Outro(s). Quais?	

22. Após ter participado em acções de voluntariado empresarial... *(Pode assinalar mais do que uma opção.)*

1	Continuo a não ter disponibilidade para fazer voluntariado no meu tempo livre	
2	Não tenho interesse em fazer voluntariado no meu tempo livre	
3	Fiquei mais alerta para causas sociais de que não tinha conhecimento anteriormente	
4	Comecei a fazer mais donativos para causas sociais	
5	Comecei a sensibilizar as pessoas que me são próximas para a importância de contribuir para certas causas sociais	
6	Comecei a desenvolver acções de voluntariado no meu tempo livre	
7	Outro(s). Quais? _____	

23. Na sua opinião, quais os principais benefícios que o Banco retira do envolvimento em acções de voluntariado empresarial? *(Pode assinalar mais do que uma opção.)*

1	Melhoria do moral entre os funcionários	
2	Melhoria das relações com a comunidade	
3	Melhoria da comunicação interna e do trabalho de equipa	
4	Melhoria das competências dos empregados	
5	Melhoria da reputação na comunidade	
6	Satisfação por contribuir para uma boa causa	
7	Outro(s). Quais? _____	

24. Na sua opinião, quais os principais benefícios que a comunidade retira do vosso envolvimento em acções de voluntariado empresarial? *(Pode assinalar mais do que uma opção.)*

1	Novas competências, conhecimento e energia	
2	Nova perspectiva sobre a forma como lidar com os problemas	
3	Acesso a equipas de voluntários que podem planear e executar tarefas de grande dimensão	
4	Melhoria do entendimento entre diferentes sectores de actividade	
5	Aumento da visibilidade das causas	
6	Aliciamento de novos voluntários para as causas	
7	Maior alcance dos benefícios para os destinatários das acções	
8	Outro(s). Quais? _____	

Muito obrigado pela sua colaboração!

Anexo 2 – Listagem das acções de voluntariado empresarial desenvolvidas em 2008 e 2009 pelos voluntários do Montepio

Acção de Voluntariado	Data	Duração	Área de Intervenção	Área Geográfica	Beneficiários	Objectivo da Acção	Nº de Volunts. Montepio	Funções desempenhadas pelos Voluntários
AV1_2008 Não se nasce empreendedor, aprende-se.	1º semestre de 2008	5 sessões por voluntário (1hora por sessão)	Educação	Lisboa e Porto	Alunos (1º,2º e 9º anos) de escolas situadas em zonas habitacionais carenciadas, identificadas e seleccionadas pela Associação Aprender a Aprender.	Estimular o empreendedorismo na crianças e nos jovens.	27	Dar cerca de 5 aulas de "empreendedorismo" às crianças/jovens, com base num programa previamente acordado entre as escolas e a Associação Aprender a Empreender.
AV2_2008 Aprender a contabilidade de um banco.	Fevereiro	1 dia	Educação	Lisboa	18 alunos do ensino secundário do Curso Profissional de Técnicos de Contabilidade da Escola Secundária Padre Alberto Neto (em Lisboa)	Possibilitar aos jovens o contacto mais directo com a realidade profissional, dentro da área que estudam.	4	Durante um dia os colaboradores voluntários mostraram aos alunos as principais actividades existentes na área da Contabilidade.
AV3_2008 Criação de Biblioteca Infantil "A sala so Conto", no Centro Social da Pena	Março	1 semana	Solidariedade Social	Lisboa	135 crianças (entre os 4 meses e os 5 anos) que frequentam o Centro Social da Pena.	Remodelação de uma sala no Centro Social da Pena para criação de Biblioteca.	11	Pintura de paredes, móveis e definição de nova disposição; elaboração de uma base de dados dos livros existentes, alguns deles angariados no âmbito de uma campanha junto dos trabalhadores.
AV4_2008 X Torneio de Remo sem Limites da APADP - Associação de	Março	1 dia	Solidariedade Social	Lisboa	424 jovens com deficiência profunda, provenientes de 50 instituições de diversos pontos do país.	Proporcionar aos jovens deficientes uma competição saudável e um momento de convívio.	16	Apoio à equipa organizadora através do controlo de ergómetros, recolha de informações das provas realizadas, e apoio ao catering.

Pais e Amigos de Deficientes Profundos								
AV5_2008 Vamos ser solidários com as crianças de Marrocos?	Abril	2 semanas	Solidariedade Social	Marrocos	150 crianças habitantes de aldeias isoladas e carentes em Marrocos.	Entrega de kits de material escolar, brinquedos e alimentos a crianças carenciadas de uma aldeia de Marrocos.	6	Angariação de bens junto dos trabalhadores do Montepio, e entrega dos Kits pelos voluntários numa expedição a Marrocos, promovida pelo Clube Leiria Vida TT.
AV6_2008 A Floresta está a pedir um dia dos seu tempo - ANEFA	Abril	1 dia	Ambiente	Lisboa	População em geral, principalmente habitantes de Loures.	Limpeza da mata do Parque do Cabeço de Montachique, em Loures.	4	Limpeza da mata.
AV07_2008 Braço Direito- Um dia no teu futuro - Aprender a Empreender	Maio	1 dia	Educação	Lisboa	3 alunos de 3 escolas da zona de Lisboa.	Possibilitar aos estudantes o acompanhamento de um dia de trabalho numa área do Montepio.	3	Partilha de experiencias e conhecimentos sobre a área onde trabalham e as funções e actividades que desempenham.
AV8_2008 Vamos apoiar os melhores amigos do Homem? - União Zoófila	Junho	1 dia	Outras	Lisboa	Cães e gatos recolhidos na União Zoófila.	Realização de obras na União Zoófila para melhorar a qualidade de vida dos animais e desenvolvimento de campanha de angariação de novos sócios.	8	Colocação de material vedante entre a cobertura e as paredes, para evitar entrada de roedores; colocação de redes nas boxes; pintura do exterior e interior das boxes.
AV9_2008 Reabilitação de Espaços Exteriores na Casa da Boavista da Obra Frei Gil	Outubro	1 dia	Solidariedade Social	Porto	150 crianças e jovens em risco social, e acolhidas na Casa da Boavista da Obra Frei Gil no Porto.	Realização de obras para aproveitamento do espaço exterior à Casa da Boavista.	2	Jardinagem na zona exterior da casa (preparação de canteiros e espaço reservado à horta pedagógica) e construção de campo de

no Porto - Projecto Giro								jogos e parque infantil.
AV10_2008 Centro Social do Bairro 6 de Maio na Amadora	Outubro	2 dias	Solidariedade Social	Lisboa	140 crianças dos 0 aos 5 anos de idade que frequentam a creche, pré-escolar e ATL do Centro Social do Bairro 6 de Maio.	Melhorar o espaço físico do refeitório para que este possa ser utilizado em várias funções, e reabilitação do espaço exterior (pátio).	46	Apoio às crianças da creche e pré-escolar, montagem de tecto falso e remoção de móveis existentes, pinturas exteriores e do pátio, pintura do refeitório e preparação das refeições de crianças, funcionários e voluntários.
AV11_2008 Vamos voltar a rearborizar a Serra Sintra" - Grace	Dezembro	1 dia	Ambiente	Lisboa	População em geral, principalmente do Conselho de Sintra.	Plantação de árvores na Tapada de Monserrate na Serra de Sintra, no âmbito de acção com a associação GRACE	8	Plantação de árvores.
AV12_2008 Jantar de Natal dos "Sem-abrigo"	Dezembro	1 dia	Solidariedade Social	Lisboa	Sem- abrigo	Preparação de jantar de natal para os sem-abrigo da cidade de Lisboa.	9	Apoio na selecção de roupas doadas e destinadas aos sem- abrigo, de acordo com orientação da Comunidade Vida e Paz.

AV1_2009 Plantação Árvores em São Pedro do Sul	Janeiro	1 dia	Ambiente	Viseu	População em geral, principalmente habitantes de S. Pedro do Sul.	Reflorestar áreas degradadas	26	Plantação de árvores em S. Pedro do Sul, de acordo com orientações da ANEFA.
AV2_2009 Plantação de Árvores em Vila Real	Março	1 dia	Ambiente	Vila Real	População em geral, principalmente habitantes de Vila Real	Reflorestar áreas degradadas	12	Plantação de árvores em Vila Real, de acordo com orientações da ANEFA.

AV3_2009 Não se nasce empreendedor, aprende-se.	1º semestre de 2009	5 sessões por voluntário (1 hora por sessão)	Educação	Lisboa	Alunos (1º, 2º e 9º anos) de escolas situadas em zonas carenciadas identificadas e seleccionadas pela Associação Aprender a Aprender.	Estimular o empreendedorismo na crianças e nos jovens.	10	Dar cerca de 5 aulas de "empreendedorismo" às crianças/jovens, com base num programa previamente acordado entre as escolas e a Associação Aprender a Empreender.
AV4_2009 XI Torneio de Remo sem Limites da APADP - Associação de Pais e Amigos de Deficientes Profundos	Março	1 dia	Solidariedade Social	Lisboa	448 jovens com deficiência profunda, provenientes de 60 instituições de diversos pontos do país.	Proporcionar aos jovens deficientes uma competição saudável e um momento de convívio.	15	Apoio à equipa organizadora através do controlo de ergómetros, recolha de informações das provas realizadas, e apoio ao catering.
AV5_2009 Curso de Iniciação à Internet na Escola D. Luisa Gusmão	Março	1 dia	Educação	Lisboa	Associados do Montepio com mais de 55 anos de idade, com ou sem conhecimentos de informática.	Estimular a aprendizagem e actividade intelectual junto dos Associados Seniores do Montepio	7	Dar aulas de iniciação à internet de acordo com módulos pré-definidos pela Associação Mutualista.
AV6_2009 Centro Social do Bairro 6 de Maio na Amadora	Abril	1 dia	Solidariedade Social	Lisboa	140 crianças dos 0 aos 5 anos de idade que frequentam a creche, pré-escolar e ATL do Centro Social do Bairro 6 de Maio.	Conclusão das obras de reabilitação do Centro, já iniciadas em 2008.	19	Colocação do chão e montagem de mobiliário.
AV7_2009 Braço Direito	Março	1 dia	Educação	Lisboa	3 alunos do ensino secundário (do 10º ao 12º ano).	Permitir a cada um dos estudantes conhecer um dia de trabalho numa área da organização.	5	Apresentação das principais actividades desenvolvidas numa área da organização (cada aluno foi afecto a uma área específica), possibilitando ao aluno a vivência de casos práticos.

AV8_2009 Frota Solidaria - Condutores Viaturas	Abril	1 dia	Solidariedade Social	Coimbra	População em geral. Utentes da instituições beneficiadas.	Permitir um maior envolvimento dos colaboradores com as instituições e a pouplação em geral, estimulando do valores solidários que caracterizam o Montepio.	16	Os voluntários tiveram a tarefa de levar as 16 viaturas atribuídas pela Fundação Montepio, no âmbito do projecto Frota Solidária, do stand até junto da representate da Instituição de solidariedade beneficiada.
AV9_2009 Horta Pedagógica no Centro Social da Pena	Maio	1 dia	Solidariedade Social	Lisboa	135 crianças (dos 4 meses aos 5 anos de idade) que frequentam a creche e pré- escolar do Centro Social da Pena em Lisboa.	Reabilitação de um terraço do centro através da criação de uma horta pedagógica que permita estimular nas crianças e suas famílias respeito pela natureza e o conhecimento das plantas que nos alimentam.	9	Pintura dos muros do terraço, colocação de redes de protecção, arranjo de vasos e plantação de plantas, numa interjuda entre voluntários do Montepio, professores e alunos do Centro Socail da Pena e a instituição de solidariedade ARIA, que se dedica à formação de pessoas deficientes na área da horticultura e floricultura.
AV10_2009 Circuito "Desafio do Coração" da Fundação Portuguesa de Cardiologia.	Maio	1 dia	Solidariedade Social	Lisboa	População em geral.	Encorajamento da população na adopção de estilos de vida mais saúáveis, através de um circuito a efectuar pelos participantes e levado a cabo pela Fundação Portuguesa de Cardiologia.	4	Apoio na recepção e registo dos participantes e seu acompanhamento ao longo do circuito e em cada estação/tenda.

AV11_2009 Vamos construir uma casa com a Associação Humanitária Habitat.	Maio	1 dia	Solidariedade Social	Braga	Família carenciada composta por 4 pessoas .	Beneficiar a família Silva, na construção da de uma casa T3, e que vivia num anexo com 15m ² (apenas com uma divisão).	21	Participação na construção da casa da família Silva, de acordo com orientações da Associação Humanitária Habitat.
AV12_2009 Acompanhamento de crianças de uma escola carenciada ao Badoca Safari Park.	Junho	1 dia	Solidariedade Social	Sines	Crianças que frequentam Escola EB1/Jardim de Infância Maria da Luz de Deus Ramos.	Proporcionar às crianças um dia diferente e a possibilidade de conhecerem o parque.	1	Acompanhamento das crianças ao parque.
AV13_2009 Preservar e melhorar a qualidade de vida dos animais com a SPAD - Sociedade Protectora dos Animais Domésticos no Funchal	Junho	1 dia	Outras	Madeira	Animais abandonados da Madeira.	Melhoria da qualidade de vida dos animais abandonados da Madeira.	6	Reabilitação de instalações (pavimentos e paredes, colocação de redes, substituição de canalização) da SPAD.
AV14_2009 Curso Iniciação Internet - Associados Sêniores	Desde Junho	Várias acções de formação	Educação	Porto, Lisboa e Castelo Branco	Associados do Montepio com mais de 55 anos de idade, com ou sem conhecimentos de informática.	Estimular a aprendizagem e actividade intelectual junto dos Associados Seniores do Montepio	7	Dar aulas de iniciação à internet de acordo com módulos pré-definidos pela Associação Mutualista.

AV15_2009 Vamos pintar um mural e construir um parque infantil no Centro Comunitário de Rio de Mouro?	Junho	1 dia	Solidariedade Social	Lisboa	64 crianças com idades entre os 10 meses e os 5 anos que frequentam o Centro Comunitário de Rio de Mouro.	Proporcionar às crianças do Centro a possibilidade de usufruírem de um espaço exterior, estimulante, acolhedor e apelativo, para que assim possam desenvolver as suas capacidades de forma livre e espontânea.	24	Recuperação de espaço exterior (pintura de muros, pavimento e decoração de mural, colocação de pavimento sintético, montagem de brinquedos e colocação dos mesmos nos locais definidos, arranjo das floreiras envolventes ao parque) e realização do parque infantil.
AV16_2009 Educação Financeira	Ao longo do ano	Vários acções de formação	Educação	Porto e Lisboa	Cidadãos-consumidores dirigido a associados e não associados (jovens, adultos e seniores).	Aumentar o conhecimento sobre produtos financeiros, desenvolver competências de gestão do orçamento familiar, na prevenção de riscos e identificação de oportunidades, mas também prevenir o sobreendividamento, estimular a poupança e promover a qualidade de vida dos cidadãos.	4	Acompanhamento das acções de voluntariado dadas pela ANJAF e Mathanasium, pareceiras do Montepio, neste programa.

Anexo 3 – Entrevista com a Dr.^a Isabel Viegas, Direcção de Recursos Humanos do Santander Totta, realizada no dia 24/09/2009

CE: Em que ano é que começaram a desenvolver este tipo de acções?

Dr.^a Isabel Viegas: Nós começámos... não lhe sei dizer o ano, mas talvez em 2006, 2007. Quando começámos a pensar que, de facto, em 6 mil pessoas, seguramente que havia alguns que gostariam de participar em projectos de solidariedade. Dar um bocadinho do seu tempo ou do seu saber, ou um bocadinho da sua competência, e pô-los ao serviço de alguma instituição ou de alguma causa. Portanto, começámos a reflectir sobre isto talvez em 2006, por aí. O que o Banco tinha era muita experiência de responsabilidade social, mas sem envolvimento de colaboradores, e isso tem uma vaga e enorme história e temos compromissos assumidos com muitas instituições, e há um enorme trabalho nosso nas universidades, enfim, aí o Banco tinha muito, muito trabalho já, no âmbito da responsabilidade social e da cidadania, mas não envolvendo colaboradores. Esta vertente de começarmos a envolver colaboradores, talvez aí em 2006, 2007. Eu acho que em 2007 fizemos as primeiras acções, escolhemos uma instituição... Não foi fácil. Ao contrário do que pode imaginar, é muito difícil de encontrar uma instituição para ser apoiada. É o contrário do que a maioria das pessoas... sim. E fomos àquelas primeiro um bocadinho a tactear, fizemos um questionário interno...

CE: Eu ia perguntar se teriam sido as instituições a contactar o Santander no sentido de...

Dr.^a Isabel Viegas: Não, não. Pela nossa experiência, e vou-lhe contar a experiência, não é?, pode ser que outras empresas tenham outra experiência; a nossa, nós começámos por fazer um questionário interno, aos nossos colaboradores, e dizer: "pensámos nisto, será que...?" E onde, e em que áreas é que gostariam de vir a apoiar? E de facto, a grande maioria disse que gostaria de apoiar áreas ligadas às crianças, doentes ou não, mas ligado mais à infância. E nós púnhamos várias hipóteses, no desporto, na terceira idade, havia imensa... e disseram crianças; podiam ser doentes ou não, ou carenciadas, ou (imperceptível), qualquer coisa, mas ligado às crianças. Então, procurámos instituições que tivessem, de facto, que trabalhassem com crianças. E percebemos que as instituições estavam muito receptivas – e bem – a receber donativos, mas não tinham enquadramento, de facto, preparado para receber voluntários. À

excepção daquelas que tinham muita experiência de voluntários e que já não recebiam mais voluntários – que foi o caso, por exemplo, do IPO aqui em Lisboa que nos disse que já não precisavam de mais. E outros também. Portanto, a maioria das instituições... E nós depois começámos à procura de uma instituição – ou várias, mas que fossem nacionais, porque temos colaboradores desde o Minho até à Madeira e aos Açores, portanto não era uma coisinha aqui em Lisboa, queríamos... E na altura foi muito complicado, porque as instituições diziam: "ah, sim, se forem donativos nós recebemos, com imenso gosto e tudo nos faz falta, mas voluntariado..." Bom, a instituição que na altura – eu acho que isto foi em 2007... quase de certeza – que nos disse: "acho que aquilo que está a oferecer" – porque nós é que fomos oferecer; nós é que contactámos e fomos oferecer – "aquilo que está a oferecer, vamos ver se conseguimos encaixar, que é trabalho voluntário de um Banco" e nós não queríamos – isto foi ponto assente desde o princípio que nós não queríamos muito aquela estratégia do "toca e foge", tipo faz uma coisa um dia e depois nunca mais aparece. Não, queríamos começar uma relação com alguma instituição ou com alguma causa que se mantivesse ao longo do tempo. E que tivesse, como eu digo, características nacionais.

Portanto, escolhemos na altura, depois de perceber onde é que tínhamos... foi quase quem nos disse: "aqui tem algum enquadramento", a CERCI, porque era uma instituição que havia por todo o lado, era de crianças, portanto correspondia no fundo aos critérios que nós tínhamos posto para abrir um bocadinho esta nossa boa-vontade interna. Bom, e fizemos na altura – e correu bem – fizemos uma colónia de férias com os miúdos da CERCI em Coimbra, lembro-me que passámos uma tarde no Portugal dos Pequeninos, enfim, tivemos um dia... um dos dias da colónia dos garotos foi feita pelo Santander. Portanto, foram dois autocarros... estou-lhe a dizer, por causa da dimensão, um de Lisboa e um do Porto, com colaboradores da região Sul e da região Norte, e estivemos durante... portanto, um dos dias da colónia foi feito por nós, para as crianças, e levámo-las ao Portugal dos Pequeninos e...

Depois fizemos algumas recolhas de donativos também para a CERCI, interna, sempre que... e sempre, sempre fazemos igual, tudo o que fizemos foi sempre assim: o Banco participa com uma parte e os colaboradores também sempre dão alguma coisa; ou dão o seu saber, ou dão dinheiro, também... E depois ainda fizemos um donativo, naquele ano no Natal dissemos... julgo que foi 1€ ou 5€.. já não me recordo, mas sei que foi 1€ ou 5€ do nosso subsídio de Natal era para a CERCI, assim fizemos... Doámos... o Banco doou umas obras de arte para que fossem leiloadas num jantar – tal como foram... Portanto houve ali durante algum tempo de facto uma relação com a CERCI. E sempre dissemos: "olhem, o nosso

telefone é este, portanto sempre que precisem de alguma coisa, estamos aqui".

Bom, e o que fomos percebendo depois foi que as instituições tinham muita dificuldade... esta instituição em particular, não é?, mas as instituições... percebemos isto depois com a continuidade, tinham muita dificuldade em manter activa esta relação, sobretudo como é que se encaixam trabalhadores de uma empresa - e eu percebo-os muito bem - como é que se encaixa as boas vontades de uma empresa dentro da rotina... uma instituição de solidariedade social tem uma rotina, tem crianças todo o dia, tem idosos todo o dia, todos os dias, não é? E nós não podemos lá estar todos os dias, todo o dia. E como é que isto...? E não foi fácil encontrar um modelo aqui onde nós nos sentíssemos úteis e... bom, mas esta experiência, desde o primeiro dia, criou na casa o espírito. E as pessoas iam sempre perguntando: "Dr.^a Isabel, quando é que vamos outra vez à CERCI, eles não nos pedem...?", "Não, de vez em quando telefonamos, perguntamos se precisam de alguma coisa... precisam sempre de dinheiro, mas irmos lá ainda não nos pediram mais ajuda". [...] Então, chegámos ao final do ano e dissemos: "bem, vamos tentar encontrar outra instituição porque não queremos que morra este espírito que entretanto aqui nasceu". (*telefone toca; entrevista foi interrompida*) E aí chegámos ao Banco Alimentar. Também por ter instituições um bocadinho espalhadas... e aí começámos uma relação de facto com o Banco Alimentar que tem sido mais regular.

CE: Isso ainda foi em 2007?

Dr.^a Isabel Viegas: Isso já em 2008. Em 2008 começámos com o Banco Alimentar. E agora temos feito várias coisas. Portanto umas em 2008, outras em 2009... A primeira foi pintar o Banco Alimentar. Portanto os colaboradores tiveram uma sexta e um sábado a pintar lá em baixo em Alcântara, pintámos o Banco, estava de facto muito feio e... bom, e foi uma ajuda – sempre com a mesma óptica: o Banco pagou parte da obra a um senhor que esteve lá primeiro a reparar tudo... a parte da carpintaria, ou de... não sei, de... e depois entram os colaboradores, quando a obra já está mais ou menos preparada para os colaboradores entrarem então em grupo grande e... não sei, estiveram 60 ou 70 colaboradores, durante 2 dias, a pintar. E ficaram algumas... Sempre vão ficando, sempre vão ficando alguns laços com estas instituições, eu acho que isso é interessante.

Por exemplo, só para voltar um bocadinho atrás, com a CERCI, eu sei que tenho dois ou três colaboradores que, particularmente, ficaram ligados a CERCI. E que ainda hoje lá

vão no seu tempo e... não tão institucional, 'tá a ver?', a relação maior, institucional, essa esbateu-se um bocadinho com a CERCI, não continuou. É uma instituição que merece máxima credibilidade e tudo, mas de facto esmoreceu aqui um bocadinho esta ligação institucional, mas eu sei que há colaboradores que têm uma CERCI... não sei, em Coimbra, e há outra não sei onde, e eles vão lá de vez em quando e mantêm alguma relação com uma ou outra criança.

No Banco Alimentar, foi um bocado assim também, houve pessoas minhas que depois se inscreveram como voluntárias no Banco Alimentar e estão sempre agora em todas as... e não é só nas recolhas alimentares regulares, mas estão permanentemente - dão um dia e uma manhã por semana, ou dão duas horas por semana, ou assim, dão ao Banco Alimentar.

Portanto com o Banco Alimentar fizemos em 2008, pintámos o Banco, e fizemos uma iniciativa o ano passado que chamámos a "Camisola Solidária" que foi: cada colaborador comprou uma camisola solidária - o ano passado foi assim, dissemos aos colaboradores: "comprem uma camisola e o donativo que se juntar é para o Banco Alimentar". Estávamos numa altura, com a crise, muito... este tempo da crise alimentar e de as pessoas estarem com muitas dificuldades, e o Banco Alimentar estava-nos a pedir mesmo para reforçar um bocadinho. Esse ano... Na altura participaram cerca de 3 mil colaboradores, compraram as camisolas... E eu fiquei triste, somos 6 mil colaboradores, por que é que só 3 mil é que compraram? Mas pronto, já lhe conto como é que isto evoluiu.

E na altura o Banco Alimentar pediu-nos também uma ajuda para uma instituição que eles entretanto criaram, que é o Banco de Bens Doados, que as pessoas às vezes querem dar coisas mas não é alimentos, querem dar electrodomésticos, e querem dar roupa, e querem dar uma cama, e querem... Então eles criaram outra instituição, que se chama o Banco de Bens Doados, onde toda a gente pode dar aí o que quiser. Na altura, eles tinham recebido, julgo que da MACRO... sim, da MACRO, tinham recebido... não imagina, para aí 100 paletes, que era uma coisa... eram hangares... era um hangar, uma coisa enorme, de electrodomésticos que os supermercados, a MACRO, tinham retirado do país inteiro aqueles que estão de amostra. Tinham retirado isso tudo e entregue ao Banco Alimentar, ao Banco de Bens Doados. E era preciso... aquilo não se entrega às instituições assim, quer dizer, porque a maioria está estragado. E nós estivemos também uma sexta e um sábado, com imensos colaboradores, julgo que também para aí uns 70, 80, a triar e a experimentar e a arranjar – aquilo que fosse possível arranjar – electrodomésticos, pequenos e grandes, porque havia de tudo, desde máquinas de lavar a Black&Deckers, a fritadeiras, a secadores, havia milhões. Portanto, foi

muito cansativo, foi muito... era acartar, aquilo estava numas paletes enormes, para aí do tamanho desta casa. Imagine 100 paletes deste tamanho, desta sala, era uma coisa... com papel assim todo agarrado... era tirar, ir para a bancada... montámos umas... houve uma empresa que acho que emprestou – já não sei quem era, não me recordo, era uma empresa que tem uns armazéns enormes, aqui para cima de Lisboa e foi para lá que foi tudo e nós estivemos lá. Bom, e fizemos isto com o Banco Alimentar, fizemos com o Banco de Bens Doados, e ainda hoje mantemos uma relação com o Banco Alimentar; sempre que precisam de alguma coisa dizem, e nós mobilizamos os colaboradores e vamos.

Estamos de porta aberta, fizemos uma iniciativa também gira que foi a do peixe, que também foi muito da parte do Banco, e alguns colaboradores apoiaram só quase que a montar a operação, que é o peixe que sobra nas lotas, não havia capacidade de o Banco Alimentar aproveitar, e com a ajuda do Banco, neste momento já aproveita o peixe que lhe é doado.

CE: Essa do peixe, tem que duração?

Dr.^a Isabel Viegas: É regular. O Banco Alimentar alimenta todos os dias 230 mil pessoas, portanto é regular.

CE: Como disse que tinha a colaboração aqui dos...

Dr.^a Isabel Viegas: Dos colaboradores, foi só para montar a operação. Para ver como é que isto é possível, isso foram os colaboradores que ajudaram, e agora já corre directamente. Com algum apoio financeiro também do Banco na altura e... pronto.

Depois, surgiu aqui este ano... Portanto, isto foi o ano passado... Há coisas que nós fazemos sempre, todos os anos, por exemplo, na altura do Natal, fazemos sempre o Pão de Todos, que é uma iniciativa da Câmara de Lisboa, e da CAIS, e já fazemos para aí há 4 anos, desde que existe, o Banco Santander está com os seus colaboradores lá. Portanto vamos para baixo, aquilo dura 3 ou 4 dias e nós estamos a fabricar pão, e pão com chouriço, e café, e leite, portanto estamos a fazer e a entregar à população de Lisboa durante aqueles dias ali do Natal.

O ano passado quisemos fazer mais qualquer coisa na altura do Natal. E tivemos nessa altura um pedido... Nós reagimos muito, nós somos muito reactivos – reactivos no sentido de, pedem-nos uma coisa e nós tentamos... Não sei, foi para aí em Outubro ou em Novembro, o Hospital da Estefânia pediu-nos uma ajuda, estava a entregar cada andar do Hospital a uma

empresa para recuperar, aquilo estava muito mal e... bom, e vinha-nos perguntar se nós tínhamos capacidade, sabia que estávamos a ajudar o Banco Alimentar, e nós achámos muito interessante a ideia, era crianças, portanto encaixava naquilo que os nossos colaboradores gostam de participar, então dissemos que sim. Mais uma vez, portanto o Banco deu... já não me recordo... 40 mil euros, ou 50 mil euros, para que a parte da carpintaria, de mudar janelas, tudo isso se fizesse naquele piso... portanto, eles fizeram a obra toda de construção civil, digamos assim, e depois houve um dia em que os colaboradores foram pintar, portanto, tal como no Banco Alimentar, nós dizemos às instituições que apoiamos: "tentem arranjar parceiros para isto". Portanto, não somos nós que arranjam. No Banco Alimentar, quem arranjou a tinta foi o Banco Alimentar, que falou já não sei se com a Robbialac, se com a Dyrup, não me lembro de todo, já lá estavam as tintas, eles não tiveram que as comprar. A mesma coisa dissemos nós, já com esta experiência, à Estefânia: "faça isto, porque nós vimos dar o trabalho e damos a parte dos homens que têm de trabalhar para fazer a parte da reparação, mas para não gastarem dinheiro com tintas – e nós também não, naturalmente – peça, porque as empresas também ajudam". E portanto, assim se fez. Depois estivemos lá um dia – já não me recordo se foi um dia, se foi dia e meio – a pintar; depois voltámos lá no outro dia, tivemos que ir decorar algumas coisas que não tinham ficado, fomos lá um sábado ajudar a pôr... E olhe, para ver como as coisas são, aí há uns 15 dias já recebemos de uma colega que esteve a pintar – portanto, em Dezembro do ano passado – e que pinta, pinta quadros, e fez uns quadros lindos de morrer, uma quantidade de telas, e que nos veio trazer para darmos – e fomos já lá levar – para agora porem e para decorar uma das partes que nós pintámos.

Portanto, fizemos isto com a Estefânia, e tivemos um pedido também, um pedido mas era muito focado, do IPO do Porto, para, na véspera de Natal, crianças que não podem ir a casa, que estão lá, ter uma acção ali. Bom, e aí fizemos uma coisa muito pontual, comprámos imensos brinquedos, foi mesmo uma coisa tipo "chegou aqui o Pai Natal". Foi muito pontual, foi um grupo pequenino de colaboradores, foram para aí 20 colaboradores que foram lá, de propósito só para naquele dia estarem com as crianças e terem um presente. Correu bem, mas foi uma intervenção menor, estavam lá meia dúzia de crianças. Mas foi... para nós é importante, fazer nem que seja uma.

Portanto, o Pão de Todos em 2006, 2007 e 2008, ou desde o primeiro ano, pintar o Banco Alimentar que fizemos o ano passado, estiveram lá 70 ou 80 colaboradores, escolher os electrodomésticos no Banco de Bens Doados, também à roda disso... É sempre... o número é mais ou menos o mesmo.

A Camisola Solidária, em 2008, compraram, como lhe digo, 2 mil e tal colaboradores, cerca de 3 mil, fiquei um bocadinho triste, pensei: "o que é que terá corrido mal? Por que é que não compraram todos?" Este ano repetimos a experiência, de outra maneira, e tivemos uma ideia que eu acho que foi genial, porque dissemos aos colaboradores... O que as pessoas sabem fazer muito bem no Santander é vender; as pessoas sabem vender, não é comprar, os bancários, não é? E nós somos "terríveis" a vender. Portanto, o que pensámos, foi: "não, em vez de pedirmos a todos para comprarem, vamos pedir para vender". E então vendemos 11 mil camisolas. A maioria... muitos compraram, os tais 3 mil ou 4 mil, compraram na mesma uma para si, mas o que fizemos foi: mandámos duas camisolas para cada colaborador e dissemos: "venda duas camisolas; a quem quiser, a um cliente...", pusemos cartazes, estes que ainda estão aqui – estão ainda porque até ao fim do ano ainda podem vender algumas que ainda estão por vender, mas pusemos cartazes nos balcões todos... fizemos isto como uma campanha comercial. E montámos mesmo com a área Comercial, foi a nossa área Comercial que nos ajudou a montar, que ajudou aqui a equipa de Recursos Humanos, e montámos uma coisa muito bem feita, e como lhe digo vendemos até ao momento 11 mil camisolas.

Bom, este ano achámos que o Banco Alimentar está a ser apoiado por nós numa série de iniciativas e queríamos olhar para outro lado – também crianças. Então, fomos conhecer a Associação Diferenças, da Trissomia 21, do Doutor Palha, fomos conhecer, ver como é que funcionava; tem núcleos em todo o país, correspondia um bocadinho... é muito meritório, porque acompanham todos os dias algumas centenas de crianças, em consulta ou mesmo em reeducação, com Síndrome de Down e com outras dificuldades. E então, este donativo este ano foi para a Trissomia 21. E como é que nós... nós nunca damos dinheiro. Nunca demos dinheiro a nenhuma instituição. Eles fazem-nos uma lista das coisas, eu digo: "olhe, vamos ter, ou conseguimos juntar 30 mil euros, 100 mil euros, o que for, de donativos dos colaboradores, diga-nos o que é que precisa". Portanto eles fazem-nos uma lista, tal como fez este, por exemplo, uma boa parte – que é um donativo significativo – vai ser para desenvolvimento de software para estas crianças; vamos pagar horas a "x" informáticos, durante "x" tempo, para desenvolverem programas informáticos para crianças com Síndrome de Down. E esta relação continuou e dia 1 de Setembro começou um jovem, com Síndrome de Down, a estagiar aqui no Banco. E estamos a aprender com ele e a ver um bocadinho o que é que ele é capaz de fazer e em que é que nós também podemos ajudá-lo, e vamos ver se funciona, porque queremos dar-lhe um local de trabalho, um contrato de trabalho, é essa a intenção. Vai estagiar durante 6 meses para nós o conhecermos e tem sido uma experiência

muito rica. Ele é um miúdo giríssimo, o Rafael, sabe informática... portanto, ele trabalha muito bem em Excel; não é programação, mas faz lançamento de dados, portanto está neste momento a fazer um trabalho que para nós é muito útil, muito importante, se ele não o fizesse, outro colaborador estaria a fazer, e tem já outros trabalhos para fazer a seguir, que vamos testar.

Portanto, basicamente é isto que estamos a fazer; como lhe digo, começámos em 2007, por aí. Se me perguntar assim: "o que é que nasceu daqui"? Nasceu uma empresa solidária, sabe, neste sentido de dizer, as pessoas sabem que se fazem coisas solidárias. Por exemplo, nasceu um curso. Nós temos um curso sobre responsabilidade social. No nosso portfólio de formação, tanto se aprende a vender crédito à habitação, ou cartões de crédito, como se aprende...

CE: É um curso interno?

Dr.^a Isabel Viegas: Sim, é um curso do Banco, não é feito lá fora, é feito no Banco. Para ter uma ideia, é um curso que já fizemos com pessoas de todo o mundo Santander, não fazemos só com portugueses, até porque é muito importante ouvir o que é que o Santander tem estado a fazer no Abbey, ou está a fazer no Brasil, ou está a fazer... Portanto, um deste cursos fizemo-lo no Brasil, fomos ao Brasil conhecer... outro, fizemos no Abbey, em Inglaterra... portanto, para ver um bocadinho... o que é que nasceu? O que é que fica? O que é que está a ficar? Não é só ir um dia pintar uma escola e acabou, não. E escrevemos na estratégia de Recursos Humanos – nós temos uma oferta de valor aos colaboradores; dizemos por que é que é bom estar aqui e não noutra Banco; por que é que deve optar pelo Santander e não por ir trabalhar noutra lado. E nestas vantagens de estar aqui – são 7 vantagens, coisas do tipo: "aqui pode fazer uma carreira internacional"; estamos em 40 e tal países, é só dizer: "agora quero ir para o Brasil"... Portanto, tem 7 vantagens. A sétima vantagem não a tínhamos, tínhamos só até à sexta e a sétima é: "aqui eu posso estar em projectos de solidariedade", integrámo-la o ano passado, em 2008. Está escrito, portanto se está escrito, é um compromisso, é como dizer a um cliente: "a nossa oferta de valor é que aqui você paga menos taxa". Aqui, nós dizemos aos colaboradores: "aqui, pode fazer uma carreira internacional, pode chegar não sei aonde, tem formação em não sei quê, tem acesso a ir à London Business School todos os anos, e aqui tem hipótese de estar em projectos que o Banco selecciona – credivelmente seleccionados, portanto – e onde o seu trabalho é muito importante. Portanto, eu acho que isto enraizou, está

a ver, está a enraizar... quando enraizar, fará parte da paisagem normal do Banco. Portanto, para nós é normal organizar estas coisas, faz parte. Como faz parte fazer acções de formação de outras coisas ou como faz parte ter conferências sobre Banca, ou... ontem tivemos uma conferência sobre ética, por exemplo, aqui no Banco, com o César das Neves. Portanto, ser solidário e fazer estas coisas faz parte, começa a fazer parte da...

E é engraçado que cada vez mais pessoas têm mostrado vontade em participar. Por exemplo, agora estamos a estudar qual vai ser o projecto que vamos apoiar em 2010. Ainda não lhe posso dizer porque ainda não sei.

CE: Vocês tentam centrar-se numa causa, numa organização, em cada ano?

Dr.^a Isabel Viegas: A nossa pequenina história tem-nos apontado para aí.

CE: E tentar desenvolver uma relação mais...

Dr.^a Isabel Viegas: Claro, e depois mantém-se a relação. Nós hoje temos uma relação – mesmo com a CERCI, há uma relação permanente. A CERCI manda coisas, nós... percebe? Continua a haver. Portanto, ficou ali muita coisa... E há colegas nossos, como lhe digo, a trabalhar nos seus tempos livres na CERCI. Se a CERCI hoje me telefonar – uma delas, qualquer – e disser: "estamos muito aflitos, precisamos de uma cadeira de rodas", nós pomos a cadeira de rodas lá, percebe? Faz-se uma acção interna, seja ela qual for, metade colaboradores, metade Banco, e está lá a cadeira. Ficou aquela relação com a CERCI. Com o Banco Alimentar, está muito aberta, eles ligam a toda a hora, e pedem coisas, e nós vamos correspondendo.

CE: Com a Diferenças está ainda a decorrer?

Dr.^a Isabel Viegas: Com a Diferenças estamos em cima. Agora vamos... por exemplo, eles mandaram-nos umas serigrafias lindíssimas e nós vamos leiloar pelos colaboradores, vamos sortear pelos colaboradores todos do Banco para manter activa esta relação. Sim, com a Diferenças está muito em cima, começámos praticamente agora, não é? Por exemplo, o donativo ainda não foi todo, porque eles estão agora a comprar as coisas e nós vamos pagando as facturas, portanto está a andar, não é? E ainda estamos a vender camisolas porque nós

comprámos muitas e ainda temos para aí 500 ou 300 para vender, até ao final do ano ainda podemos ir vendendo.

E agora estamos já à procura do que é que vamos fazer para o ano – pode ser com a Diferenças, mas pode ser com outro...

CE: Como é que isso funciona? Ou seja, vão novamente perguntar aos colaboradores que áreas é que gostariam...?

Dr.^a Isabel Viegas: Não, não.

CE: Estão a analisar propostas? Não sei se continuam a chegar...

Dr.^a Isabel Viegas: Sim, chegam-nos sempre. Depende muito. Se chega uma proposta que diz assim: "precisamos de um computador velho que aí tenham, mandem para nós se já não usam" e tal, sim, nós estamos sempre a dar computadores a todas as instituições e já faz parte da responsabilidade social, mas não encaixa muito no tema do Núcleo do Voluntariado, porque damos na mesma, portanto, eu sempre mando – olhe, ainda hoje me pediram um e eu mandei para a informática e depois eles (*imperceptível*). Pronto, e isto corre, corre normalmente, é uma casa muito grande, e muito instituída... pronto, isso corre tudo.

Aqui é um bocadinho diferente, está a ver? Uma coisa é dar a uma Associação de Pais, outra coisa é pôr colaboradores durante dois dias ou três a trabalhar... e é um projecto que não é "toca e foge". O outro é um bocadinho toca e foge, precisam de um computador, a Associação de Pais, pronto, dá-se o computador e não há uma relação trabalhada. Quando envolve a participação de colaboradores, é muito sério; não se pode dizer ao colaborador: "ah, vá ali pintar uma casa" e pronto. Não é assim. Nem com as instituições criamos relações se não formos consistentes e permanentes, nem o colaborador... "eu posso ir um dia, mas depois o segundo o que é que eu vou lá fazer...?" Têm de perceber que há uma vontade, há um projecto, há uma continuidade, é consistente, o Banco valoriza quando eu vou... Pronto, tudo isto tem que se criar. Ainda tenho alguns colaboradores que dizem: "ah, eu vou mas tenho de dar uma palavrinha ao meu chefe, porque senão ainda se zanga comigo", e tal – cada vez menos, porque os chefes também já sabem que isto faz parte. Sobretudo quando no ano passado escrevemos isto como uma das vantagens de trabalhar no Santander e o dissemos publicamente, os directivos assumem as políticas que o Banco quer; portanto o directivo

também sabe que aquela é mais uma das vantagens para os colaboradores que aqui estão e portanto tem que os deixar participar – nem tem que deixar, tem só que criar as condições para que participem. Não é uma questão de deixar.

Portanto isto são coisas que se constroem, que se constroem. Agora vamos ver para o ano. Temos uma série de ideias já em cima da mesa. Pode ser com a Trissomia 21, ainda não temos a certeza se conseguimos ter ali uma relação continuada, porque aquilo é muito... Repare, trabalho de voluntariado é pouco porque eles são muito especializados, as crianças vão ali para ter reeducação da fala, reeducação da marcha, hábitos de higiene... sei lá, vão ali para fazer trabalhos de reeducação que demoram... 15 anos – o nosso Rafael tem 17 anos, há 16 anos que é apoiado pela Trissomia 21, pelo Diferenças. Temos de ver até que ponto é que nós somos úteis.

Repare, isto é tudo feito um bocadinho "below the line" – isto é a linguagem do marketing. É muito importante – eu acho que para o seu trabalho é muito importante perceber se estas iniciativas saem das Direcções de Marketing das empresas ou se saem das Direcções de Recursos Humanos, por exemplo. Porque se saem do marketing, têm outro objectivo. Vou dar-lhe um exemplo claríssimo: o Fraldinhas, ou Franjinhas, da Swatch. Tem um objectivo claríssimo de marketing. Não quer dizer que não apoie a instituição, mas é marketing puro e duro. Nós não temos esse posicionamento, ok? Por isso não sai da nossa Direcção de Marketing, sai de RH. Porque o posicionamento é criar relações estáveis, criar nas pessoas o espírito da solidariedade e alimentar... porque nós achamos que isto é... ter boas pessoas nas organizações faz boas organizações. Isto há-de chegar aos clientes. Já há clientes que nos dizem: "que giro que o Santander fez isto, ou aquilo"... isto há-de chegar, mas não é esse o *drive*; o *drive* não é "vamos aumentar negócio, então vamos lá pintar o Banco Alimentar", não é assim que sai. Sai... eu costumo dizer que os meus voluntários são um grupo de silenciosos; e é verdade, são pessoas que vão a troco de nada. E vão no dia, e vão no Sábado – sempre montamos as coisas para ser sexta e sábado; não há uns que vão só sexta e depois dizem que no sábado já não podem; não, vão sexta e sábado. E depois é engraçado porque vejo-os a eles – estou sempre, eu sou voluntária no Banco - e quando estão a pintar, ou quando estão a seleccionar, ou quando estão no Pão de Todos, são pessoas silenciosas. Claro que estão a brincar, mas são pessoas que estão ali a pintar porque acham que aquilo tem um sentido, sabe, é dar sentido à vida. E eu acho que as organizações como o Banco também podem ajudar as pessoas a dar sentido à vida.

Se me perguntar se é um trajecto muito grande, ainda não é. Mas que ele está

enraizado, está, porque as pessoas perguntam, mandam coisas, trocam textos, percebe? Encontram-se... trazem os filhos, por exemplo. Este ano já quiseram trazer os filhos, quando foi para pintar a Estefânia, houve crianças nossas a pintar quadros para depois deixar lá nas paredes, para as coisas ficarem coloridas e assim. Pronto, é um bocadinho isto.

CE: Ótimo, eu agradeço. Tenho só um último esclarecimento...

Dr.^a Isabel Viegas: Portanto, os parceiros não somos nós que encontramos, são as instituições que devem encontrar para completar a acção.

CE: Eu tinha só a ideia, da última vez que falámos, e mesmo através das respostas ao questionário, que vocês este ano tiveram uma acção mais direccionada para... não me recordo do nome, mas para as pessoas que têm dificuldades em perceber a linguagem económica, por exemplo.

Dr.^a Isabel Viegas: Mas... interna ou externa? Ah, falta aqui uma! É o Aprender a Empreender, é esse que está a falar, peço desculpa. (risos) Eu fiz parte deste projecto também. Então, há uma instituição... não é uma instituição. Isto é uma iniciativa de empreendedorismo social. Sabe o que é o empreendedorismo social? Isto é claramente. São jovens que montaram uma empresa, que é uma instituição, que se dedica a temas sociais. Então montaram uma coisa que se chama Aprender a Empreender. Então, criaram materiais – é muito giro, muito giro, tudo muito apelativo – para que se possa explicar, a jovens de escolas secundárias, de escolas primárias e secundárias, temas financeiros. E depois o que é que fazem? Criaram isto tudo – tem jogos, tem materiais muito giros, tem uma mala cheia de coisas, muito giras, muito apelativas – e depois foram a empresas e pediram voluntários. Disseram: "olhe, nós temos isto, queremos levar isto agora às escolas, mas nós somos dois, quer dizer consigo levar a uma escola de cada vez... precisamos muito de voluntários das empresas que aprendessem esta metodologia e que depois fossem às escolas..." E nós aderimos, dois anos, já fizemos em 2007 e em 2008. Portanto, nós temos aulas primeiro para aprender, é um dia... durante 3 horas aprende-se, aquilo é muito intuitivo, quais são os temas. E depois vai a uma escola durante 3 meses, uma vez por semana – no meu caso era à terça, o último tempo da tarde lá de uma turma, e peguei numa turma – e todos os voluntários fizeram igual, cada um tinha uma turma numa escola, a minha era na Amadora, era um 9º ano, e eu tinha um horário... portanto, dentro

do horário escolar havia uma disciplina que, uma vez por semana, em vez de ser a professora que dava aquela aula, dava eu. Era sobre temas financeiros, e coisas giríssimas, por exemplo, os descontos; "quando começares a trabalhar, vais ganhar mil euros"; "eehh, mil euros!"; "sabes que só levas para casa 800, ou 670?"; "como?" e tal. Então, perceber a lógica dos impostos, e a lógica... É engraçado, depois alguns diziam: "ah, vou telefonar ao Sócrates a dizer que ele é um ladrão..." (risos) Têm um sobre seguros, por que é que se fazem seguros, têm outro sobre empréstimos... Já não me recordo bem, são para aí 6 ou 7 sessões, com temas financeiros, que nós ensinamos aos miúdos. Com coisas muito apelativas de facto, tem jogos, tem cartões, tem cartas, têm de comprar coisas e vender... no jogo, não é, isto virtualmente, e... E pronto, com este o Banco também colaborou, sim é este, não me lembrei deste, com o Aprender a Empreender. Este fizemos dois anos, portanto fizemos duas... aquilo é por anos lectivos, e... portanto fizemos os dois anos anteriores e este ano, em princípio, não vamos colaborar, porque nasceu outro – depois estas instituições vão nascendo com outras coisas. Agora nasceu um que é... também no mesmo âmbito, mas em vez de serem temas financeiros, são temas éticos, sobre valores. Pronto, e agora estamos a ver os dois para ver se este ano mantemos esta linha ou se vamos mais... é a mesma coisa, é igual, tem materiais, tem tudo, que eles fizeram... uma coisa é ensinar às crianças e aos jovens o que é um juro, o que é um empréstimo, o que é um seguro... outra é ensinar às crianças e aos jovens valores. E agora estamos a apreciar um bocadinho para ver se mantemos na mesma linha ou se experimentamos um bocadinho também participar um bocadinho nesta.

CE: Pronto, eu não lhe tomo mais tempo, agradeço a sua disponibilidade e a colaboração com o estudo.

Anexo 4 – Análise estatística: resultados detalhados

Caracterização Socioprofissional

Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	38	47,5	47,5	47,5
	Feminino	42	52,5	52,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Escalão etário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Entre 26 e 35 anos	30	37,5	37,5	37,5
	Entre 36 e 45 anos	33	41,2	41,2	78,8
	Entre 46 e 55 anos	15	18,8	18,8	97,5
	Mais de 55 anos	2	2,5	2,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Escolaridade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até ao 9º ano	2	2,5	2,5	2,5
	12º ano	15	18,8	18,8	21,2
	Bacharelato / curso médio	4	5,0	5,0	26,2
	Licenciatura	35	43,8	43,8	70,0
	Pós-graduação ou mestrado	23	28,8	28,8	98,8
	Doutoramento	1	1,2	1,2	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Instituição bancária

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Montepio	67	83,8	83,8	83,8
	Santander	13	16,2	16,2	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Duração do vínculo na instituição – recodificado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	há 5 anos ou menos	7	8,8	9,6	9,6
	entre 6 e 10 anos	18	22,5	24,7	34,2
	entre 11 e 15 anos	28	35,0	38,4	72,6
	há mais de 15 anos	20	25,0	27,4	100,0
	Total	73	91,2	100,0	
Missing	System	7	8,8		
Total		80	100,0		

Tipo de vínculo contratual

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Contrato permanente (efectivo)	80	100,0	100,0	100,0

Participação em acções de voluntariado

Participação em acções de voluntariado – tempo livre

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	39	48,8	48,8	48,8
Não	41	51,2	51,2	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Frequência de participação em acções de voluntariado – tempo livre

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Algumas horas	10	12,5	25,6	25,6
Um dia por ano	9	11,2	23,1	48,7
Vários dias por ano	11	13,8	28,2	76,9
Mensalmente	1	1,2	2,6	79,5
Semanalmente	8	10,0	20,5	100,0
Total	39	48,8	100,0	
Missing 99	41	51,2		
Total	80	100,0		

Nº de acções em que esteve envolvido no último ano – tempo livre

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	7	8,8	17,9	17,9
1	11	13,8	28,2	46,2
2	9	11,2	23,1	69,2
3	4	5,0	10,3	79,5
4	2	2,5	5,1	84,6
5	2	2,5	5,1	89,7
10	2	2,5	5,1	94,9
50	2	2,5	5,1	100,0
Total	39	48,8	100,0	
Missing 99	41	51,2		
Total	80	100,0		

A primeira vez que participou em acções organizadas pelo Banco...

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Foi a primeira experiência ao nível do voluntariado	42	52,5	53,2	53,2
	Foi uma oportunidade para continuar a desenvolver voluntariado	37	46,2	46,8	100,0
	Total	79	98,8	100,0	
Missing	System	1	1,2		
Total		80	100,0		

Ano de início de participação em acções de voluntariado – Banco

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	2,5	2,5	2,5
	2003	2	2,5	2,5	5,1
	2004	6	7,5	7,6	12,7
	2006	4	5,0	5,1	17,7
	2007	20	25,0	25,3	43,0
	2008	20	25,0	25,3	68,4
	2009	25	31,2	31,6	100,0
	Total	79	98,8	100,0	
Missing	System	1	1,2		
Total		80	100,0		

Frequência de participação em acções de voluntariado – Banco

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Algumas horas por ano	28	35,0	35,9	35,9
	Um dia fixo por ano	32	40,0	41,0	76,9
	Vários dias / horas por ano	18	22,5	23,1	100,0
	Total	78	97,5	100,0	
Missing	System	2	2,5		
Total		80	100,0		

Quantos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		2	2,5	10,0	10,0
	1 dia 8horas	1	1,2	5,0	15,0
	10	1	1,2	5,0	20,0
	13 acções	1	1,2	5,0	25,0
	2	1	1,2	5,0	30,0
	2 dias	2	2,5	10,0	40,0

	3 a 5 dias	1	1,2	5,0	45,0
	3 dias de trabalho	1	1,2	5,0	50,0
	4	2	2,5	10,0	60,0
	5	3	3,8	15,0	75,0
	5 dias	1	1,2	5,0	80,0
	6 dias (1h45m por dia)	1	1,2	5,0	85,0
	7 horas	1	1,2	5,0	90,0
	8	2	2,5	10,0	100,0
	Total	20	25,0	100,0	
Missing	99	60	75,0		
Total		80	100,0		

Nº de acções em que esteve envolvido no último ano – Banco

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	8	10,0	10,3	10,3
	1	53	66,2	67,9	78,2
	2	10	12,5	12,8	91,0
	3	4	5,0	5,1	96,2
	5	1	1,2	1,3	97,4
	13	1	1,2	1,3	98,7
	16	1	1,2	1,3	100,0
	Total	78	97,5	100,0	
Missing	System	2	2,5		
Total		80	100,0		

Modalidade de voluntariado empresarial	Sim		Não		Total	
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
Banco dispensa algumas horas para voluntariado numa organização da escolha do colaborador	8	10,0%	72	90,0%	80	100,0%
Banco dispensa algumas horas para voluntariado numa organização da sua escolha	43	53,8%	37	46,2%	80	100,0%
Banco organiza acções de voluntariado em grupo para apoiar uma determinada causa	73	91,2%	7	8,8%	80	100,0%
Banco organiza recolha de donativos e / ou bens materiais para apoiar uma determinada causa	56	70,0%	24	30,0%	80	100,0%

Modalidade de VE – Outras

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	3	3,8	3,8	3,8
	Não	77	96,2	96,2	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Quais?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid (não se aplica)	77	96,2	96,2	96,2
cede espaços a instituições	1	1,2	1,2	97,5
O Banco qdo as acções ocupam mais de 1 dia, paga o transporte combio (na classe que o colaborador escolher), estadia em hotel 5 estrelas, e o colaborador é dispensado do seu trabalho para a acção sendo-lhe o dia normalmente pago.	1	1,2	1,2	98,8
Promove o voluntariado.	1	1,2	1,2	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Continuação do voluntariado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Apenas quando proporcionado pela organização	14	17,5	17,5	17,5
Em ambas as situações (nível individual e organizacional)	66	82,5	82,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Avaliação das acções de voluntariado

Acções de voluntariado empresarial	Não		Incerto		Sim		Total	
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
Existência de departamento de planeamento	0	,0%	2	2,5%	78	97,5%	80	100,0%
Participação na fase de planeamento	29	36,7%	30	38,0%	20	25,3%	79	100,0%
Organização	0	,0%	2	2,5%	78	97,5%	80	100,0%
Cumprimento de objectivos	0	,0%	6	7,5%	74	92,5%	80	100,0%
Avaliação	4	5,0%	38	47,5%	38	47,5%	80	100,0%

Utilidade da última acção de voluntariado empresarial para...	Negativo		Sem impacte		Positivo		Total	
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
Melhorar reputação do Banco	2	2,5%	12	15,2%	65	82,3%	79	100,0%
Ajudar a comunidade	0	,0%	3	3,8%	77	96,2%	80	100,0%
Satisfação pessoal	3	3,8%	7	8,8%	70	87,5%	80	100,0%
Reforçar laços entre colegas	3	3,8%	12	15,0%	65	81,2%	80	100,0%
Novas competências profissionais	4	5,1%	34	43,0%	41	51,9%	79	100,0%
Promoção das práticas de voluntariado	2	2,5%	12	15,0%	66	82,5%	80	100,0%

Envolvimento do Banco em acções de voluntariado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Suficiente	36	45,0	45,0	45,0
Ideal	28	35,0	35,0	80,0
Insuficiente	16	20,0	20,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Motivação para a participação em acções de voluntariado empresarial

Motivos dos indivíduos	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
Representar organização na comunidade	80	1	5	3,80	1,152
Melhorar imagem que a comunidade tem da organização	80	1	5	3,80	1,060
Filantropia é uma parte muito importante da actividade da organização	80	1	5	4,11	,842
Envolvimento dos colegas	80	1	5	3,75	1,025
Pedido de colaboração partiu de pessoa próxima e/ou directamente afectada pela causa	80	1	5	2,06	1,151
Novas competências interpessoais	80	1	5	3,81	1,148
Novas competências profissionais	80	1	5	2,66	1,201
Melhor estatuto	79	1	5	1,76	1,168
Partilhar conhecimento e experiência profissionais com organizações comunitárias	80	1	5	3,88	1,107
Obter conhecimentos e competências que permitam participar como voluntário na comunidade	79	1	5	3,61	1,159
Contribuir para causas sociais, ajudar quem mais necessita	80	2	5	4,69	,608
Porque o Banco incentiva	79	1	5	3,00	1,188
Por opção própria	80	2	5	4,28	,811
Valid N (listwise)	79				

Motivos dos Bancos	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
Melhorar a imagem pública da organização	79	1	5	4,19	,848
Fortalecer a reputação como organização socialmente responsável e, conseqüentemente, a sua capacidade competitiva	79	2	5	4,35	,769
Fortalecer as competências dos funcionários	79	1	5	3,30	1,113
Fortalecer o trabalho em equipa	79	1	5	4,01	,980
Níveis de recrutamento e manutenção de pessoal	79	1	5	2,70	1,213
Empenho e motivação dos funcionários	79	1	5	3,58	1,172
Ajudar a criar comunidades mais saudáveis onde fazer negócio	79	1	5	3,22	1,205
Por ser uma organização socialmente responsável	79	2	5	4,56	,655
Contribuir para causas sociais, ajudar quem mais necessita	79	1	5	4,48	,798
Valid N (listwise)	79				

Efeitos da participação em acções de voluntariado empresarial

Benefícios (indivíduo)	Sim		Não		Total	
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
Desenvolvimento de novas competências técnicas	13	16,2%	67	83,8%	80	100,0%
Desenvolvimento de novas competências interpessoais	45	56,2%	35	43,8%	80	100,0%
Interesse e significado do trabalho aumentou	10	12,5%	70	87,5%	80	100,0%
Introdução de variedade no trabalho	17	21,2%	63	78,8%	80	100,0%
Mudança da relação com os colegas	13	16,2%	67	83,8%	80	100,0%
Mudança da relação com a organização	7	8,8%	73	91,2%	80	100,0%
Mudança da percepção da organização	10	12,5%	70	87,5%	80	100,0%
Ajudou a mudar a percepção que a comunidade tem da organização	37	46,2%	43	53,8%	80	100,0%
Satisfação por contribuir para causas importantes	73	91,2%	7	8,8%	80	100,0%
Experiência fora da cultura organizacional	48	60,0%	32	40,0%	80	100,0%
Crescimento pessoal	60	75,0%	20	25,0%	80	100,0%
Conhecimento de novas pessoas	47	58,8%	33	41,2%	80	100,0%
Exploração de novas situações ou desafios	51	63,8%	29	36,2%	80	100,0%
Outros	1	1,2%	79	98,8%	80	100,0%

Quais?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid (não se aplica)	79	98,8	98,8	98,8
melhoria da formação dos outros	1	1,2	1,2	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Após participar em acções de voluntariado empresarial...	Sim		Não		Total	
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
Continuo a não ter disponibilidade para fazer voluntariado no meu tempo livre	15	18,8%	65	81,2%	80	100,0%
Não tenho interesse em fazer voluntariado no meu tempo livre	0	,0%	80	100,0%	80	100,0%
Fiquei mais alerta para causas sociais de que não tinha conhecimento anteriormente	45	56,2%	35	43,8%	80	100,0%
Comecei a fazer mais donativos para causas sociais	18	22,5%	62	77,5%	80	100,0%
Comecei a sensibilizar as pessoas que me são próximas para a importância de contribuir para certas causas sociais	48	60,0%	32	40,0%	80	100,0%
Comecei a desenvolver acções de voluntariado no meu tempo livre	9	11,2%	71	88,8%	80	100,0%
Outros	11	13,8%	69	86,2%	80	100,0%

Quais?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid (não se aplica)	69	86,2	86,2	86,2
A minha mulher começou recentemente também a fazer voluntariado	1	1,2	1,2	87,5
Comecei a contemplar algumas instituições no IRS	1	1,2	1,2	88,8
Comportamento igual	1	1,2	1,2	90,0
Continuo a participar em acções de voluntariado e sensível à causa dos que mais precisam	1	1,2	1,2	91,2
Divulguei o papel do Montepio, no âmbito da responsabilidade social, no apoio às carências sociais das comunidades locais.	1	1,2	1,2	92,5
Mantive a minha postura.	1	1,2	1,2	93,8
Nenhuma das opções	1	1,2	1,2	95,0
Senti-me mais útil	1	1,2	1,2	96,2
Tenciono participar em outro tipo de acções a nível particular	1	1,2	1,2	97,5
Tenho disponibilidade para participar em outras acções semelhantes	1	1,2	1,2	98,8
Tudo continua igual	1	1,2	1,2	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Benefícios (Banco)	Sim		Não		Total	
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
Melhoria do moral entre os funcionários	36	45,0%	44	55,0%	80	100,0%
Melhoria das relações com a comunidade	62	77,5%	18	22,5%	80	100,0%
Melhoria da comunicação interna e do trabalho de equipa	41	51,2%	39	48,8%	80	100,0%
Melhoria das competências dos empregados	17	21,2%	63	78,8%	80	100,0%
Melhoria da reputação na comunidade	64	80,0%	16	20,0%	80	100,0%
Satisfação por contribuir para uma boa causa	58	72,5%	22	27,5%	80	100,0%
Outros	1	1,2%	79	98,8%	80	100,0%

Benefícios (comunidade)	Sim		Não		Total	
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
Novas competências, conhecimento e energia	21	26,2%	59	73,8%	80	100,0%
Nova perspectiva sobre a forma como lidar com os problemas	35	43,8%	45	56,2%	80	100,0%
Acesso a equipas de voluntários que podem planear e executar tarefas de grande dimensão	52	65,0%	28	35,0%	80	100,0%
Melhoria do entendimento entre diferentes sectores de actividade	39	48,8%	41	51,2%	80	100,0%
Aumento da visibilidade das causas	61	76,2%	19	23,8%	80	100,0%
Aliciamento de novos voluntários para as causas	49	61,2%	31	38,8%	80	100,0%
Maior alcance dos benefícios para os destinatários das acções	52	65,0%	28	35,0%	80	100,0%
Outros	0	,0%	80	100,0%	80	100,0%

Participação em acções de voluntariado no tempo livre: relação com outras variáveis

- Sexo

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Sexo * Participação em acções de voluntariado – tempo livre	80	100,0%	0	,0%	80	100,0%

Sexo * Participação em acções de voluntariado – tempo livre

			Participação em acções de voluntariado – tempo livre		
			Sim	Não	Total
Sexo	Masculino	Count	15	23	38
		% within Sexo	39,5%	60,5%	100,0%
	Feminino	Count	24	18	42
		% within Sexo	57,1%	42,9%	100,0%
Total		Count	39	41	80
		% within Sexo	48,8%	51,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,493 ^a	1	,114		
Continuity Correction ^b	1,836	1	,175		
Likelihood Ratio	2,507	1	,113		
Fisher's Exact Test				,125	,088
Linear-by-Linear Association	2,462	1	,117		
N of Valid Cases	80				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,53.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,177	,114
	Cramer's V	,177	,114
	N of Valid Cases	80	

Hipóteses estatísticas:

Ho: Não existe relação entre o sexo e a participação em acções de voluntariado no tempo livre.

Ha: O sexo e a participação em acções de voluntariado no tempo livre estão relacionados.

Tomada de decisão

Qui-quadrado = 2,493, p=0,114 (>0,05)

Não se rejeita a hipótese nula.

- Escolaridade recodificada

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
escolaridade recodificada * Participação em acções de voluntariado - tempo livre	80	100,0%	0	,0%	80	100,0%

escolaridade recodificada * Participação em acções de voluntariado - tempo livre Crosstabulation

			Participação em acções de voluntariado – tempo livre		
			Sim	Não	Total
Escolaridade recodificada	até 12º ano	Count	9	8	17
		% within escolaridade recodificada	52,9%	47,1%	100,0%
	curso médio / bacharelato / licenciatura	Count	21	18	39
		% within escolaridade recodificada	53,8%	46,2%	100,0%
	pós-graduação / mestrado / doutoramento	Count	9	15	24
		% within escolaridade recodificada	37,5%	62,5%	100,0%
	Total	Count	39	41	80
		% within escolaridade recodificada	48,8%	51,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,741 ^a	2	,419
Likelihood Ratio	1,756	2	,416
Linear-by-Linear Association	1,140	1	,286
N of Valid Cases	80		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,29.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,148	,419
	Cramer's V	,148	,419
	N of Valid Cases	80	

Hipóteses estatísticas:

Ho: Não existe relação entre o grau de escolaridade e a participação em ações de voluntariado no tempo livre.

Ha: O grau de escolaridade e a participação em ações de voluntariado no tempo livre estão relacionados.

Tomada de decisão

Qui-quadrado = 1,741, p=0,419 (>0,05)

Não se rejeita a hipótese nula.

- Escalão etário recodificado

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
escalão etário recodificado * Participação em ações de voluntariado - tempo livre	80	100,0%	0	,0%	80	100,0%

escalão etário recodificado * Participação em ações de voluntariado - tempo livre Crosstabulation

			Participação em ações de voluntariado – tempo livre		
			Sim	Não	Total
escalão etário recodificado	Entre 26 e 35 anos	Count	16	14	30
		% within escalão etário recodificado	53,3%	46,7%	100,0%
	Entre 36 e 45 anos	Count	13	20	33
		% within escalão etário recodificado	39,4%	60,6%	100,0%
Mais de 45 anos	Count	10	7	17	
	% within escalão etário recodificado	58,8%	41,2%	100,0%	
Total	Count	39	41	80	
	% within escalão etário recodificado	48,8%	51,2%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,099 ^a	2	,350
Likelihood Ratio	2,112	2	,348
Linear-by-Linear Association	,010	1	,920
N of Valid Cases	80		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,29.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,162	,350
Cramer's V	,162	,350
N of Valid Cases	80	

Hipóteses estatísticas:

Ho: Não existe relação entre o escalão etário e a participação em acções de voluntariado no tempo livre.

Ha: O escalão etário e a participação em acções de voluntariado no tempo livre estão relacionados.

Tomada de decisão

Qui-quadrado = 2,099, p=0,350 (>0,05)

Não se rejeita a hipótese nula.

- Duração do vínculo na instituição

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Duração do vínculo na instituição – recodificado * Participação em acções de voluntariado – tempo livre	73	91,2%	7	8,8%	80	100,0%

Duração do vínculo na instituição – recodificado * Participação em acções de voluntariado - tempo livre

		Participação em acções de voluntariado – tempo livre		
		Sim	Não	Total
Duração do vínculo na instituição – recodificado	há 5 anos ou menos	Count 5	Count 2	Count 7
		% within Duração do vínculo na instituição - recodificado 71,4%	% within Duração do vínculo na instituição - recodificado 28,6%	% within Duração do vínculo na instituição - recodificado 100,0%
	entre 6 e 10 anos	Count 7	Count 11	Count 18
	% within Duração do vínculo na instituição - recodificado 38,9%	% within Duração do vínculo na instituição - recodificado 61,1%	% within Duração do vínculo na instituição - recodificado 100,0%	
	entre 11 e	Count 11	Count 17	Count 28

	% within Duração do vínculo na instituição - recodificado	39,3%	60,7%	100,0%
há mais de 15 anos	Count	11	9	20
	% within Duração do vínculo na instituição - recodificado	55,0%	45,0%	100,0%
Total	Count	34	39	73
	% within Duração do vínculo na instituição - recodificado	46,6%	53,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,333 ^a	3	,343
Likelihood Ratio	3,378	3	,337
Linear-by-Linear Association	,010	1	,919
N of Valid Cases	73		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,26.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,214	,343
Cramer's V	,214	,343
N of Valid Cases	73	

Hipóteses estatísticas:

Ho: Não existe relação entre a duração do vínculo na instituição e a participação em acções de voluntariado no tempo livre.

Ha: A duração do vínculo na instituição e a participação em acções de voluntariado no tempo livre estão relacionadas.

Tomada de decisão

Qui-quadrado = 3,333, p=0,343 (>0,05)

Não se rejeita a hipótese nula.

- Modalidade de prosseguimento do voluntariado

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Participação em acções de voluntariado – tempo livre * Continuação do voluntariado	80	100,0%	0	,0%	80	100,0%

Participação em acções de voluntariado – tempo livre * Continuação do voluntariado

Count		Continuação do voluntariado		
		Apenas quando proporcionado pela organização	Em ambas as situações (nível individual e organizacional)	Total
Participação em acções de voluntariado – tempo livre	Sim	2	37	39
	Não	12	29	41
	Total	14	66	80

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,068 ^a	1	,005		
Continuity Correction ^b	6,482	1	,011		
Likelihood Ratio	8,847	1	,003		
Fisher's Exact Test				,007	,004
Linear-by-Linear Association	7,967	1	,005		
N of Valid Cases	80				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,83.

b. Computed only for a 2x2 table

Directional Measures

			Value
Nominal by Interval	Eta	Participação em acções de voluntariado – tempo livre Dependent	,318
		Continuação do voluntariado Dependent	,318

Hipóteses estatísticas:

Ho: Não existe relação entre o tipo de continuação do voluntariado e a participação em acções de voluntariado no tempo livre.

Ha: O tipo de continuação do voluntariado e a participação em acções de voluntariado no tempo livre estão relacionados.

Tomada de decisão

Qui-quadrado = 8,068, p=0,004 (<0,05)

Rejeita-se a hipótese nula; existe uma relação fraca entre o tipo de continuação do voluntariado e a participação em acções de voluntariado no tempo livre.

- Primeira experiência ao nível do VE

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Participação em acções de voluntariado – tempo livre * A primeira vez que participou em acções organizadas pelo Banco...	79	98,8%	1	1,2%	80	100,0%

Participação em acções de voluntariado - tempo livre * A primeira vez que participou em acções organizadas pelo Banco...				
		A primeira vez que participou em acções organizadas pelo Banco...		
		Foi a primeira experiência ao nível do voluntariado	Foi uma oportunidade para continuar a desenvolver voluntariado	Total
Participação em acções de voluntariado – tempo livre	Sim	1	37	38
	Não	41	0	41
	Total	42	37	79

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	75,090 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	71,230	1	,000		
Likelihood Ratio	99,952	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	74,139	1	,000		
N of Valid Cases	79				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,80.

b. Computed only for a 2x2 table

Directional Measures

			Value
Nominal by Interval	Eta	Participação em acções de voluntariado – tempo livre (variável dependente)	,975
		A primeira vez que participou em acções organizadas pelo Banco... (variável dependente)	,975

Hipóteses estatísticas:

Ho: Não existe relação entre a primeira vez que participaram em acções de VE e a participação em acções de voluntariado no tempo livre.

Ha: A primeira vez que participaram em acções de VE e a participação em acções de voluntariado no tempo livre estão relacionados.

Tomada de decisão

Qui-quadrado = 75,090, $p=0,000 (<0,05)$

Rejeita-se a hipótese nula; existe uma relação muito forte entre a primeira vez que os inquiridos participaram em acções de VE e a participação em acções de voluntariado no tempo livre.

Motivações para participar em acções de VE: Análise em Componentes Principais

- Motivos individuais

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,813
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	323,057
	df	55,000
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Motivos (indivíduo) - representar organização na comunidade	1,000	,704
Motivos (indivíduo) - melhorar imagem que a comunidade tem da organização	1,000	,723
Motivos (indivíduo) - filantropia	1,000	,690
Motivos (indivíduo) - envolvimento dos colegas	1,000	,629
Motivos (indivíduo) - novas competências interpessoais	1,000	,655
Motivos (indivíduo) - novas competências profissionais	1,000	,678
Motivos (indivíduo) - melhor estatuto	1,000	,573
Motivos (indivíduo) - partilhar conhecimento e experiência profissionais com organizações comunitárias	1,000	,721
Motivos (indivíduo) - obter conhecimentos e competências que permitam participar como voluntário na comunidade	1,000	,726
Motivos (indivíduo) - contribuir para causas sociais, ajudar quem mais necessita	1,000	,741
Motivos (indivíduo) - porque o Banco incentiva	1,000	,490

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,190	38,091	38,091	4,190	38,091	38,091	2,791	25,376	25,376
2	1,784	16,223	54,314	1,784	16,223	54,314	2,715	24,680	50,056
3	1,355	12,321	66,635	1,355	12,321	66,635	1,824	16,578	66,635
4	,728	6,615	73,250						
5	,647	5,880	79,130						
6	,535	4,867	83,996						
7	,466	4,239	88,235						
8	,392	3,561	91,796						
9	,357	3,247	95,043						
10	,289	2,628	97,671						
11	,256	2,329	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Motivos (indivíduo) - representar organização na comunidade	,715	,417	-,135
Motivos (indivíduo) - melhorar imagem que a comunidade tem da organização	,639	,551	-,105
Motivos (indivíduo) - filantropia	,540	,341	,532
Motivos (indivíduo) - envolvimento dos colegas	,724	,317	,068
Motivos (indivíduo) - novas competências interpessoais	,683	-,396	-,180
Motivos (indivíduo) - novas competências profissionais	,633	-,366	-,378
Motivos (indivíduo) - melhor estatuto	,442	-,095	-,607
Motivos (indivíduo) - partilhar conhecimento e experiência profissionais com organizações comunitárias	,744	-,367	,182
Motivos (indivíduo) - obter conhecimentos e competências que permitam participar como voluntário na comunidade	,613	-,585	,097
Motivos (indivíduo) - contribuir para causas sociais, ajudar quem mais necessita	,486	-,259	,661
Motivos (indivíduo) - porque o Banco incentiva	,476	,498	-,124

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Motivos (indivíduo) - representar organização na comunidade	<u>,793</u>	,265	,074
Motivos (indivíduo) - melhorar imagem que a comunidade tem da organização	<u>,841</u>	,119	,042
Motivos (indivíduo) - filantropia	<u>,550</u>	-,095	<u>,615</u>
Motivos (indivíduo) - envolvimento dos colegas	<u>,701</u>	,243	,280
Motivos (indivíduo) - novas competências interpessoais	,164	<u>,768</u>	,196
Motivos (indivíduo) - novas competências profissionais	,175	<u>,804</u>	-,006
Motivos (indivíduo) - melhor estatuto	,280	<u>,612</u>	-,345
Motivos (indivíduo) - partilhar conhecimento e experiência profissionais com organizações comunitárias	,187	<u>,630</u>	<u>,537</u>
Motivos (indivíduo) - obter conhecimentos e competências que permitam participar como voluntário na comunidade	-,054	<u>,718</u>	,456
Motivos (indivíduo) - contribuir para causas sociais, ajudar quem mais necessita	,050	,186	<u>,839</u>
Motivos (indivíduo) - porque o Banco incentiva	<u>,697</u>	,054	-,028

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	,649	,649	,398
2	,754	-,621	-,216
3	-,107	-,440	,892

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

- Motivos da instituição

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,686
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	218,566
	df	28,000
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Motivos (Banco) - melhorar a imagem pública da organização	1,000	,763
Motivos (Banco) - fortalecer a reputação como organização socialmente responsável e, consequentemente, a sua capacidade competitiva	1,000	,762
Motivos (Banco) - fortalecer as competências dos funcionários	1,000	,644
Motivos (Banco) - fortalecer o trabalho em equipa	1,000	,751
Motivos (Banco) - níveis de recrutamento e manutenção de pessoal	1,000	,619
Motivos (Banco) - empenho e motivação dos funcionários	1,000	,746
Motivos (Banco) - por ser uma organização socialmente responsável	1,000	,776
Motivos (Banco) - contribuir para causas sociais, ajudar quem mais necessita	1,000	,812

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,268	40,853	40,853	3,268	40,853	40,853	2,483	31,041	31,041
2	1,391	17,393	58,247	1,391	17,393	58,247	1,822	22,781	53,822
3	1,213	15,168	73,415	1,213	15,168	73,415	1,567	19,593	73,415
4	,669	8,359	81,774						
5	,538	6,720	88,495						
6	,392	4,898	93,392						
7	,302	3,776	97,168						
8	,227	2,832	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Motivos (Banco) - melhorar a imagem pública da organização	,398	,588	,509
Motivos (Banco) - fortalecer a reputação como organização socialmente responsável e, conseqüentemente, a sua capacidade competitiva	,483	,637	,352
Motivos (Banco) - fortalecer as competências dos funcionários	,733	-,310	,100
Motivos (Banco) - fortalecer o trabalho em equipa	,832	-,230	-,079
Motivos (Banco) - níveis de recrutamento e manutenção de pessoal	,541	-,372	,432
Motivos (Banco) - empenho e motivação dos funcionários	,766	-,390	,084
Motivos (Banco) - por ser uma organização socialmente responsável	,633	,398	-,465
Motivos (Banco) - contribuir para causas sociais, ajudar quem mais necessita	,604	,207	-,636

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Motivos (Banco) - melhorar a imagem pública da organização	,106	,020	<u>,867</u>
Motivos (Banco) - fortalecer a reputação como organização socialmente responsável e, conseqüentemente, a sua capacidade competitiva	,100	,203	<u>,843</u>
Motivos (Banco) - fortalecer as competências dos funcionários	<u>,770</u>	,209	,086
Motivos (Banco) - fortalecer o trabalho em equipa	<u>,750</u>	,428	,079
Motivos (Banco) - níveis de recrutamento e manutenção de pessoal	<u>,750</u>	-,171	,162
Motivos (Banco) - empenho e motivação dos funcionários	<u>,837</u>	,212	,030
Motivos (Banco) - por ser uma organização socialmente responsável	,127	<u>,834</u>	,253
Motivos (Banco) - contribuir para causas sociais, ajudar quem mais necessita	,168	<u>,885</u>	,004

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	,767	,535	,353
2	-,578	,340	,742
3	,277	-,773	,570

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Anexo 4 – Motivações para participar em acções de VE: relações entre variáveis

❖ Nível de análise: colaboradores

- Medição da consistência das novas variáveis compostas: índice “Apoiar a Organização”

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	79	98,8
	Excluded ^a	1	1,2
	Total	80	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,801	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Motivos (indivíduo) - representar organização na comunidade	10,54	6,867	,694	,711
Motivos (indivíduo) - melhorar imagem que a comunidade tem da organização	10,58	7,169	,675	,723
Motivos (indivíduo) - envolvimento dos colegas	10,63	7,594	,617	,751
Motivos (indivíduo) - porque o Banco incentiva	11,38	7,546	,491	,816

- Medição da consistência das novas variáveis compostas: índice “Adquirir Conhecimento e Competências”

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	79	98,8
	Excluded ^a	1	1,2
	Total	80	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,799	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Motivos (indivíduo) - novas competências interpessoais	11,91	12,107	,652	,458	,738
Motivos (indivíduo) - novas competências profissionais	13,06	11,829	,648	,446	,739
Motivos (indivíduo) - obter conhecimentos e competências que permitam participar como voluntário na comunidade	12,13	12,215	,629	,483	,745
Motivos (indivíduo) - partilhar conhecimento e experiência profissionais com organizações comunitárias	11,86	12,532	,620	,467	,749
Motivos (indivíduo) - melhor estatuto	13,97	14,025	,374	,164	,823

- Medição da consistência das novas variáveis compostas: índice “Contribuir para Causas”

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	80	100,0
	Excluded ^a	0	0,0
	Total	80	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,630	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Motivos (indivíduo) - contribuir para causas sociais, ajudar quem mais necessita	7,99	2,494	,576	,332	,449
Motivos (indivíduo) - filantropia	8,56	2,275	,388	,184	,598
Motivos (indivíduo) - partilhar conhecimento e experiência profissionais com organizações comunitárias	8,80	1,504	,457	,266	,566

- Testes à diferença de médias: índices motivação individual * sexo

T-Test

Group Statistics

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
indice_ind_B	Masculino	37	3,6959	,79742	,13110
	Feminino	42	3,5060	,93295	,14396
indice_ind_CC	Masculino	37	2,8176	,92543	,15214
	Feminino	42	3,0952	,83730	,12920
indice_ind_causas	Masculino	38	4,1579	,78169	,12681
	Feminino	42	4,2857	,53885	,08315

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
indice_ind_B	1,652	,203	,966	77	,337	,18999	,19666	-,20160	,58159
			,976	76,938	,332	,18999	,19470	-,19772	,57770
indice_ind_C	,083	,774	-1,400	77	,166	-,27767	,19832	-,67258	,11724
			-1,391	73,213	,168	-,27767	,19960	-,67545	,12010

índice_ind_c	Equal	1,937	,168	-,858	78	,393	-,12782	,14893	-,42431	,16867
ausas	variances assumed									
	Equal			-,843	64,839	,402	-,12782	,15163	-,43067	,17503
	variances not assumed									

Hipóteses estatísticas para o teste de Levene:

Ho: A variância do nível de concordância atribuído aos índices de motivação de participação em ações de VE a nível individual é igual entre homens e mulheres;

Ha: A variância do nível de concordância atribuído aos índices de motivação de participação em ações de VE a nível individual é diferente entre homens e mulheres.

Tomada de decisão:

Não se rejeita a hipótese nula, em nenhum dos testes ($p > 0.05$); aceitamos que existe igualdade de variâncias.

Hipóteses estatísticas para a igualdade de médias (t-test):

Ho: O nível médio de concordância atribuído aos índices de motivação de participação em ações de VE a nível individual é igual entre homens e mulheres;

Ha: O nível médio de concordância atribuído aos índices de motivação de participação em ações de VE a nível individual é diferente entre homens e mulheres.

Tomada de decisão:

Relativamente a todos os índices, não se rejeita a hipótese nula ($p > 0.05$).

- Testes à diferença de médias: índices motivação individual * participação em ações de voluntariado (tempo livre)

T-Test

Group Statistics

Participação em ações de voluntariado - tempo livre		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
índice_ind_B	Sim	38	3,3750	1,01634	,16487
	Não	41	3,7988	,66196	,10338
índice_ind_CC	Sim	38	2,7763	,94760	,15372
	Não	41	3,1402	,79461	,12410
índice_ind_causas	Sim	39	4,1538	,76795	,12297
	Não	41	4,2927	,54871	,08569

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
indice_ind_B Equal variances assumed	7,167	,009	-2,212	77	,030	-,42378	,19160	-,80530	-,04226
			Equal variances not assumed	-2,178	62,830	,033	-,42378	,19460	-,81268
indice_ind_C C	,999	,321	-1,855	77	,067	-,36393	,19624	-,75469	,02684
			Equal variances not assumed	-1,842	72,470	,070	-,36393	,19756	-,75771
indice_ind_c ausas	3,378	,070	-,934	78	,353	-,13884	,14866	-,43479	,15712
			Equal variances not assumed	-,926	68,518	,358	-,13884	,14988	-,43788

Hipóteses estatísticas para o teste de Levene:

Ho: A variância do nível de concordância atribuído aos índices de motivação de participação em acções de VE a nível individual é igual entre quem é voluntário no tempo livre e quem não é;

Ha: A variância do nível de concordância atribuído aos índices de motivação de participação em acções de VE a nível individual é diferente entre quem é voluntário no tempo livre e quem não é.

Tomada de decisão:

Não se rejeita a hipótese nula, no segundo e no terceiro testes ($p > 0.05$); aceitamos que existe igualdade de variâncias.

Rejeita-se a hipótese nula no primeiro teste ($p < 0.05$). A variância do nível de concordância atribuído ao índice "Apoiar a Organização" como motivação de participação em acções de VE a nível individual é diferente entre quem é voluntário no tempo livre e quem não é.

Hipóteses estatísticas para a igualdade de médias (t-test):

Ho: O nível médio de concordância atribuído aos índices de motivação de participação em acções de VE a nível individual é igual entre homens e mulheres;

Ha: O nível médio de concordância atribuído aos índices de motivação de participação em acções de VE a nível individual é diferente entre homens e mulheres.

Tomada de decisão:

Relativamente aos dois últimos índices, não se rejeita a hipótese nula ($p > 0.05$).

No primeiro caso, rejeita-se a Ho e aceita-se a Ha ($p < 0.05$). Ou seja, existe evidência para dizer que há efectivamente diferenças entre os grupos quanto à atribuição de concordância ao índice "Apoiar a Organização" como motivação de participação em acções de VE. A tendência é para os indivíduos que não participam em acções de voluntariado no tempo livre concordarem mais com esse tipo de razões do que os indivíduos que são voluntários a título pessoal.

- Testes à diferença de médias: índices motivação individual * nível de escolaridade

Oneway

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
índice_ind_B até 12º ano	17	3,3676	,90190	,21874	2,9039	3,8314	1,25	4,75
curso médio / bacharelato / licenciatura	38	3,5855	,91215	,14797	3,2857	3,8853	1,00	5,00
pós-graduação / mestrado / doutoramento	24	3,7708	,77641	,15848	3,4430	4,0987	2,00	5,00
Total	79	3,5949	,87184	,09809	3,3997	3,7902	1,00	5,00
índice_ind_C até 12º ano	17	2,7500	,90571	,21967	2,2843	3,2157	1,00	5,00
curso médio / bacharelato / licenciatura	38	2,9408	,98371	,15958	2,6175	3,2641	1,00	5,00
pós-graduação / mestrado / doutoramento	24	3,1562	,67491	,13777	2,8713	3,4412	2,00	4,50
Total	79	2,9652	,88500	,09957	2,7670	3,1634	1,00	5,00
índice_ind_ca até 12º ano	17	3,8235	,85080	,20635	3,3861	4,2610	1,33	5,00
usas	39	4,3162	,55645	,08910	4,1359	4,4966	3,00	5,00
pós-graduação / mestrado / doutoramento	24	4,3611	,58908	,12025	4,1124	4,6099	2,67	5,00
Total	80	4,2250	,66408	,07425	4,0772	4,3728	1,33	5,00

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
índice_ind_B	,091	2	76	,913
índice_ind_CC	,841	2	76	,435
índice_ind_causas	,401	2	77	,671

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
índice_ind_B	Between Groups	1,624	2	,812	1,070	,348
	Within Groups	57,664	76	,759		
	Total	59,288	78			

indice_ind_CC	Between Groups	1,686	2	,843	1,078	,345
	Within Groups	59,406	76	,782		
	Total	61,092	78			
indice_ind_causas	Between Groups	3,509	2	1,755	4,313	,017
	Within Groups	31,330	77	,407		
	Total	34,839	79			

- Testes à diferença de médias: índices motivação individual * escalão etário

Oneway

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.	
					Lower Bound	Upper Bound			
indice_ind_B	Entre 26 e 35 anos	29	3,4569	,90403	,16787	3,1130	3,8008	1,00	5,00
	Entre 36 e 45 anos	33	3,6742	,86937	,15134	3,3660	3,9825	1,75	5,00
	Mais de 45 anos	17	3,6765	,84208	,20423	3,2435	4,1094	2,25	5,00
	Total	79	3,5949	,87184	,09809	3,3997	3,7902	1,00	5,00
indice_ind_C	Entre 26 e 35 anos	29	3,1293	,75776	,14071	2,8411	3,4175	1,25	4,50
	Entre 36 e 45 anos	33	2,9697	,83329	,14506	2,6742	3,2652	1,00	5,00
	Mais de 45 anos	17	2,6765	1,13456	,27517	2,0931	3,2598	1,00	5,00
	Total	79	2,9652	,88500	,09957	2,7670	3,1634	1,00	5,00
indice_ind_causas	Entre 26 e 35 anos	30	4,2111	,71911	,13129	3,9426	4,4796	1,33	5,00
	Entre 36 e 45 anos	33	4,3535	,57699	,10044	4,1489	4,5581	2,67	5,00
	Mais de 45 anos	17	4,0000	,69722	,16910	3,6415	4,3585	2,33	5,00
	Total	80	4,2250	,66408	,07425	4,0772	4,3728	1,33	5,00

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
indice_ind_B	,034	2	76	,967
indice_ind_CC	1,516	2	76	,226
indice_ind_causas	,129	2	77	,879

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
índice_ind_B	Between Groups	,873	2	,437	,568	,569
	Within Groups	58,415	76	,769		
	Total	59,288	78			
índice_ind_CC	Between Groups	2,199	2	1,099	1,419	,248
	Within Groups	58,893	76	,775		
	Total	61,092	78			
índice_ind_causas	Between Groups	1,412	2	,706	1,626	,203
	Within Groups	33,427	77	,434		
	Total	34,839	79			

- Testes à diferença de médias: índices motivação individual * duração do vínculo à instituição

Oneway

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
índice_ind_B	há 5 anos ou menos	7	3,6786	,53452	,20203	3,1842	4,1729	3,00	4,50
	entre 6 e 10 anos	17	3,6176	1,00824	,24453	3,0993	4,1360	1,25	5,00
	entre 11 e 15 anos	28	3,6429	,93647	,17698	3,2797	4,0060	1,00	5,00
	há mais de 15 anos	20	3,6250	,78430	,17538	3,2579	3,9921	2,00	5,00
	Total	72	3,6354	,86698	,10217	3,4317	3,8391	1,00	5,00
índice_ind_C	há 5 anos ou menos	7	3,1071	,69007	,26082	2,4689	3,7453	2,25	4,25
	entre 6 e 10 anos	17	3,2353	,83137	,20164	2,8078	3,6627	1,50	5,00
	entre 11 e 15 anos	28	2,8839	,78611	,14856	2,5791	3,1888	1,00	4,50
	há mais de 15 anos	20	2,8125	1,03516	,23147	2,3280	3,2970	1,00	5,00
	Total	72	2,9688	,86393	,10181	2,7657	3,1718	1,00	5,00
índice_ind_causas	há 5 anos ou menos	7	4,3810	,44840	,16948	3,9663	4,7956	3,67	5,00
	entre 6 e 10 anos	18	4,2222	,80033	,18864	3,8242	4,6202	1,33	5,00
	entre 11 e 15 anos	28	4,3810	,54970	,10388	4,1678	4,5941	3,00	5,00

há mais de 15 anos	20	4,1000	,55251	,12354	3,8414	4,3586	3,00	5,00
Total	73	4,2648	,61353	,07181	4,1217	4,4080	1,33	5,00

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
indice_ind_B	,920	3	68	,436
indice_ind_CC	,759	3	68	,521
indice_ind_causas	,193	3	69	,901

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
indice_ind_B	Between Groups	,022	3	,007	,009	,999
	Within Groups	53,345	68	,784		
	Total	53,367	71			
indice_ind_CC	Between Groups	2,032	3	,677	,904	,444
	Within Groups	50,961	68	,749		
	Total	52,992	71			
indice_ind_causas	Between Groups	1,048	3	,349	,925	,433
	Within Groups	26,054	69	,378		
	Total	27,102	72			

❖ Nível de análise: Banco

- Medição da consistência das novas variáveis compostas: índice “Beneficiário Colaboradores”

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	79	98,8
	Excluded ^a	1	1,2
	Total	80	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,807	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Motivos (Banco) - fortalecer as competências dos funcionários	10,29	7,645	,633	,753
Motivos (Banco) - fortalecer o trabalho em equipa	9,58	8,016	,685	,736
Motivos (Banco) - níveis de recrutamento e manutenção de pessoal	10,90	7,964	,489	,827
Motivos (Banco) - empenho e motivação dos funcionários	10,01	6,987	,713	,712

- Medição da consistência das novas variáveis compósitas: índice “Beneficiar Comunidade”

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	79	98,8
	Excluded ^a	1	1,2
	Total	80	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,487	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Motivos (Banco) - ajudar a criar comunidades mais saudáveis onde fazer negócio	9,04	1,729	,173	,766
Motivos (Banco) - por ser uma organização socialmente responsável	7,70	2,342	,478	,215
Motivos (Banco) - contribuir para causas sociais, ajudar quem mais necessita	7,77	2,178	,388	,271

- Medição da consistência das novas variáveis compostas: índice “Beneficiar o Banco”

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	79	98,8
	Excluded ^a	1	1,2
	Total	80	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,572	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Motivos (Banco) - ajudar a criar comunidades mais saudáveis onde fazer negócio	8,54	1,995	,299	,686
Motivos (Banco) - melhorar a imagem pública da organização	7,57	2,428	,499	,316
Motivos (Banco) - fortalecer a reputação como organização socialmente responsável e, conseqüentemente, a sua capacidade competitiva	7,41	2,808	,415	,452

- Testes à diferença de médias: índices motivação do Banco * sexo

T-Test

Group Statistics

Sexo		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ind_B_org	Masculino	37	4,2703	,58446	,09608
	Feminino	42	4,2738	,80549	,12429
ind_B_colabs	Masculino	37	3,1959	,95222	,15654
	Feminino	42	3,5774	,80866	,12478
ind_B_comun	Masculino	37	4,4730	,70658	,11616
	Feminino	42	4,5595	,61686	,09518

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ind_B_org	Equal variances assumed	1,717	,194	-,022	77	,982	-,00354	,16025	-,32265	,31557
	Equal variances not assumed			-,023	74,390	,982	-,00354	,15710	-,31654	,30946
ind_B_colabs	Equal variances assumed	1,190	,279	-1,925	77	,058	-,38144	,19812	-,77594	,01307
	Equal variances not assumed			-1,905	71,082	,061	-,38144	,20019	-,78059	,01772
ind_B_comun	Equal variances assumed	,141	,708	-,581	77	,563	-,08655	,14888	-,38301	,20991
	Equal variances not assumed			-,576	72,052	,566	-,08655	,15018	-,38592	,21282

- Testes à diferença de médias: índices motivação do Banco * participação em ações de voluntariado no tempo livre

T-Test

Group Statistics

Participação em ações de voluntariado – tempo livre		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ind_B_org	Sim	38	4,3158	,67204	,10902
	Não	41	4,2317	,74244	,11595
ind_B_colabs	Sim	38	3,3750	,87137	,14136
	Não	41	3,4207	,92439	,14437
ind_B_comun	Sim	38	4,3816	,77490	,12570
	Não	41	4,6463	,50304	,07856

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
ind_B_org	,152	,698	,526	77	,600	,08408	,15976	-,23404	,40221	
			Equal variances not assumed	,528	76,961	,599	,08408	,15915	-,23283	,40100
ind_B_colabs	,309	,580	-,226	77	,822	-,04573	,20251	-,44897	,35751	
			Equal variances not assumed	-,226	76,975	,822	-,04573	,20205	-,44806	,35660
ind_B_comun	9,522	,003	-1,814	77	,074	-,26476	,14593	-,55535	,02582	
			Equal variances not assumed	-1,786	62,700	,079	-,26476	,14823	-,56101	,03149

- Testes à diferença de médias: índices motivação do Banco * grau de escolaridade

Oneway

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
					ind_B_org			
até 12° ano	17	4,1765	,58473	,14182	3,8758	4,4771	3,00	5,00
curso médio / bacharelato / licenciatura	38	4,2500	,73291	,11889	4,0091	4,4909	2,50	5,00
pós-graduação / mestrado / doutoramento	24	4,3750	,75542	,15420	4,0560	4,6940	2,00	5,00
Total	79	4,2722	,70619	,07945	4,1140	4,4303	2,00	5,00
ind_B_colabs								
até 12° ano	17	3,0735	,91756	,22254	2,6018	3,5453	1,25	4,75
curso médio / bacharelato / licenciatura	38	3,5395	,89580	,14532	3,2450	3,8339	1,50	5,00
pós-graduação / mestrado / doutoramento	24	3,4062	,84959	,17342	3,0475	3,7650	1,25	4,50
Total	79	3,3987	,89382	,10056	3,1985	3,5989	1,25	5,00

ind_B_cmun	até 12° ano	17	4,2647	,86815	,21056	3,8183	4,7111	2,00	5,00
	curso médio / bacharelato / licenciatura	38	4,6447	,59170	,09599	4,4503	4,8392	3,50	5,00
	pós-graduação / mestrado / doutoramento	24	4,5000	,55168	,11261	4,2670	4,7330	3,00	5,00
	Total	79	4,5190	,65752	,07398	4,3717	4,6663	2,00	5,00

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ind_B_org	,833	2	76	,439
ind_B_colabs	,505	2	76	,606
ind_B_comun	2,467	2	76	,092

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ind_B_org	Between Groups	,428	2	,214	,423	,657
	Within Groups	38,471	76	,506		
	Total	38,899	78			
ind_B_colabs	Between Groups	2,552	2	1,276	1,623	,204
	Within Groups	59,763	76	,786		
	Total	62,315	78			
ind_B_comun	Between Groups	1,709	2	,854	2,028	,139
	Within Groups	32,013	76	,421		
	Total	33,722	78			

- Testes à diferença de médias: índices motivação do Banco * escalão etário

Oneway

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
ind_B_org	Entre 26 e 35 anos	29	4,2586	,59192	,10992	4,0335	4,4838	3,00	5,00
	Entre 36 e 45 anos	33	4,3030	,78997	,13752	4,0229	4,5831	2,00	5,00
	Mais de 45 anos	17	4,2353	,75245	,18250	3,8484	4,6222	2,50	5,00
	Total	79	4,2722	,70619	,07945	4,1140	4,4303	2,00	5,00

ind_B_colabs	Entre 26 e 35 anos	29	3,6207	,84679	,15725	3,2986	3,9428	1,25	5,00
	Entre 36 e 45 anos	33	3,3788	,92306	,16068	3,0515	3,7061	1,25	5,00
	Mais de 45 anos	17	3,0588	,85023	,20621	2,6217	3,4960	2,00	4,75
	Total	79	3,3987	,89382	,10056	3,1985	3,5989	1,25	5,00
ind_B_comun	Entre 26 e 35 anos	29	4,3966	,73654	,13677	4,1164	4,6767	2,00	5,00
	Entre 36 e 45 anos	33	4,6061	,58306	,10150	4,3993	4,8128	3,50	5,00
	Mais de 45 anos	17	4,5588	,65865	,15975	4,2202	4,8975	3,00	5,00
	Total	79	4,5190	,65752	,07398	4,3717	4,6663	2,00	5,00

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ind_B_org	,862	2	76	,427
ind_B_colabs	,134	2	76	,875
ind_B_comun	,641	2	76	,530

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ind_B_org	Between Groups	,060	2	,030	,059	,943
	Within Groups	38,839	76	,511		
	Total	38,899	78			
ind_B_colabs	Between Groups	3,406	2	1,703	2,197	,118
	Within Groups	58,909	76	,775		
	Total	62,315	78			
ind_B_comun	Between Groups	,712	2	,356	,820	,444
	Within Groups	33,010	76	,434		
	Total	33,722	78			

- Testes à diferença de médias: índices motivação do Banco * duração do vínculo na instituição

Oneway

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		

ind_B_org	há 5 anos ou menos	7	3,9286	1,01770	,38465	2,9874	4,8698	2,00	5,00
	entre 6 e 10 anos	17	4,3529	,58000	,14067	4,0547	4,6511	3,00	5,00
	entre 11 e 15 anos	28	4,3036	,77387	,14625	4,0035	4,6036	2,50	5,00
	há mais de 15 anos	20	4,2750	,65845	,14723	3,9668	4,5832	3,00	5,00
	Total	72	4,2708	,72159	,08504	4,1013	4,4404	2,00	5,00
ind_B_colabs	há 5 anos ou menos	7	3,3929	1,01916	,38521	2,4503	4,3354	2,00	5,00
	entre 6 e 10 anos	17	3,7500	,99609	,24159	3,2379	4,2621	1,25	5,00
	entre 11 e 15 anos	28	3,4464	,82315	,15556	3,1272	3,7656	1,25	4,50
	há mais de 15 anos	20	3,0875	,84009	,18785	2,6943	3,4807	1,50	4,75
	Total	72	3,4132	,90301	,10642	3,2010	3,6254	1,25	5,00
ind_B_comun	há 5 anos ou menos	7	4,8571	,37796	,14286	4,5076	5,2067	4,00	5,00
	entre 6 e 10 anos	17	4,4118	,88803	,21538	3,9552	4,8683	2,00	5,00
	entre 11 e 15 anos	28	4,5536	,56665	,10709	4,3338	4,7733	3,50	5,00
	há mais de 15 anos	20	4,5750	,65444	,14634	4,2687	4,8813	3,00	5,00
	Total	72	4,5556	,66373	,07822	4,3996	4,7115	2,00	5,00

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ind_B_org	,993	3	68	,402
ind_B_colabs	,275	3	68	,844
ind_B_comun	3,046	3	68	,035

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ind_B_org	Between Groups	,965	3	,322	,608	,612
	Within Groups	36,004	68	,529		
	Total	36,969	71			
ind_B_colabs	Between Groups	4,084	3	1,361	1,720	,171
	Within Groups	53,811	68	,791		
	Total	57,895	71			
ind_B_comun	Between Groups	,996	3	,332	,745	,529
	Within Groups	30,282	68	,445		
	Total	31,278	71			