

Rui Filipe Pereira Bertuzi da Silva

A Responsabilidade Social e o Programa de Voluntariado *On Demand Community* -
IBM Portugal

Universidade Fernando Pessoa
Porto 2015

Rui Filipe Pereira Bertuzi da Silva

A Responsabilidade Social e o Programa de Voluntariado *On Demand Community* -
IBM Portugal

Universidade Fernando Pessoa
Porto 2015

© 2015

Rui Filipe Pereira Bertuzi da Silva
“TODOS OS DIREITOS RESERVADOS”

Rui Filipe Pereira Bertuzi da Silva

A Responsabilidade Social e o Programa de Voluntariado *On Demand Community* -
IBM Portugal

Atesto a originalidade do trabalho

Tese apresentada à Universidade Fernando Pessoa
como parte dos requisitos para obtenção do grau de
Doutor em Ciências Empresariais – Ramo de
Gestão, sob a orientação da Prof. Doutora Teresa
Maria Leal de Assunção Martinho Toldy.

RESUMO

RUI FILIPE PEREIRA BERTUZI DA SILVA: A Responsabilidade Social e o Programa de Voluntariado *On Demand Community* - IBM Portugal

(Sob orientação do Prof. Doutora Teresa Maria Leal de Assunção Martinho Toldy)

Atualmente vivem-se tempos conturbados a nível social, fruto da profunda crise que afeta grande parte das economias mundiais. A responsabilidade social das empresas ganhou destaque e importância para a comunidade, visto que as empresas com as suas práticas sociais conseguem colmatar lacunas existentes.

A presente investigação incidiu sobre uma empresa centenária que opera na área das tecnologias de informação, a IBM. Assim, desenvolvemos um estudo de caso que pretende analisar de que forma o voluntariado praticado pela IBM, através do programa *On Demand Community*, tem impacto nos seus colaboradores e nos beneficiários do mesmo.

Para nos auxiliar na elaboração do presente estudo, desenvolvemos uma revisão bibliográfica que abrangeu os grandes temas em torno da responsabilidade social e do voluntariado.

A parte empírica da tese consiste num estudo de caso com recurso a entrevistas com colaboradores da IBM, complementado por questionários efetuados junto das entidades beneficiárias do programa de voluntariado *On Demand Community* com adesão ao programa de *grants*. A recolha dos dados foi efetuada em várias etapas para as quais foram desenvolvidos diferentes guiões, tendo em consideração os objetivos definidos para cada etapa.

O programa de *grants* representa uma doação por parte da empresa às entidades beneficiárias do voluntariado praticado pelos colaboradores da IBM.

Os dados recolhidos são indiciadores de que a IBM influencia a prática de voluntariado dos seus colaboradores, visto que proporciona um conjunto de situações facilitadoras de tal prática. Outro aspeto de realce prende-se com os benefícios atribuídos (*grants*) pela empresa em função das horas de voluntariado registadas pelos colaboradores. Estes benefícios atribuídos são uma mais-valia para as entidades beneficiárias, que reconhecem que as doações concedidas pela empresa, independentemente de terem ou não tradução monetária, reforçam a imagem da empresa. A utilidade do programa *On Demand Community* foi outro aspeto realçado por todas as partes envolvidas.

ABSTRACT

RUI FILIPE PEREIRA BERTUZI DA SILVA: Social Responsibility and the Volunteer
Program "On Demand Community" - IBM Portugal
(Supervised by Prof. Doutora Teresa Maria Leal de Assunção Martinho Toldy)

We are living turbulent times from a social point of view resulting from a deep crisis that affects most of the world's economies. Corporate Social Responsibility has gained prominence and importance for the community, since companies's social practices can fill the existing gaps.

This research is focused on a company more than hundred years old that operates in the area of information technologies, IBM. We developed a case study that aims to examine how volunteering practiced by IBM through the 'On Demand Community' program, impacts on its employees and its beneficiaries.

The research is based upon a literature review covering the major issues of social responsibility and volunteering.

The empirical part consist of a case study in which IBM employees were interviewed and beneficiaries of the 'On Demand Community' volunteer program with adherence to the grants program answered a questionnaire. The data collection was carried out in several stages for which were developed different scripts, taking into account the objectives defined for each step.

The grants program is a donation from the company to the beneficiaries of volunteering practiced by IBM employees.

The collected data reveals that IBM influences the voluntary practice of its employees, since it provides a set of conditions that facilitate such practice. Another point to be highlighted is related to the assigned benefits (grants) given by the company to the beneficiary entities according to the number of volunteer hours recorded by employees. These benefits are recognized as an asset by the beneficiary entities since donations from IBM, independently of being in money, reinforce the company's image.

RÉSUMÉ

RUI FILIPE PEREIRA BERTUZI DA SILVA: La Responsabilité Sociale et le programme de volontariat “À la Demande Communauté” - IBM au Portugal
(Sous la supervision du Prof. Doutora Teresa Maria Leal de Assunção Martinho Toldy)

On vit actuellement des temps troublés au niveau social, en conséquence d’une crise profonde qui affecte la plupart des économies mondiales. La responsabilité sociale des entreprises a gagné importance pour la communauté, étant donné que les entreprises avec leurs pratiques sociales peuvent combler des lacunes.

Le présent recherche a porté sur une entreprise centenaire qui opère dans le domaine des technologies de l’information, IBM. Ainsi, nous avons développé une étude de cas qui vise à examiner de quelle façon le volontariat pratiqué par IBM à travers du programme On Demand Community a un impact sur ses employés et sur les bénéficiaires de ce programme.

Nous avons développé une révision bibliographique qui comprend les grandes questions autour de la responsabilité sociale et du volontariat.

La recherche empirique est constituée par une étude de cas recourant aux entretiens avec des employés d'IBM, complétés par des questionnaires réalisés avec les bénéficiaires du programme de volontariat *On Demand Community* avec adhésion au programme de subventions. La collecte des données a été réalisée en plusieurs étapes pour lesquelles ils ont été développés différents scripts, en tenant compte des objectifs fixés pour chaque étape.

Le programme de subventions est un don de la société aux bénéficiaires du volontariat pratiqué par les employés d'IBM.

Les données recueillies indiquent qu'IBM influence la pratique de volontariat de ses employés, car elle fournit un ensemble de conditions favorables pour cette pratique. Un autre aspect à souligner concerne les avantages attribués par la société (subventions) d'accord avec les heures de volontariat enregistrées par les employés.

Ces avantages attribués un atout majeur pour les entités bénéficiaires qui reconnaissent que les dons accordés par la société, indépendamment de d'avoir une traduction monétaire ou non, renforcent l'image de l'entreprise. L'utilité du programme *On Demand Community* est un autre aspect mis en évidence par toutes les parties impliquées.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mulher, Patrícia, à minha filha, Filipa, aos meus pais, José e Alzira, à minha sogra Rosa restante família e amigos, por todo o apoio, força e incentivo que me deram nos momentos mais difíceis e pela minha ausência em muitos momentos de convívio. O meu sincero obrigado.

AGRADECIMENTOS

Começo por agradecer à minha orientadora, Prof. Doutora Teresa Toldy, por todo o acompanhamento, disponibilidade, conselhos e ajuda que me deu durante todo o meu trabalho.

Agradeço a todos os que contribuíram com os seus conselhos, incentivos, disponibilidade e troca de conhecimentos científicos recebidos dos professores e colegas de doutoramento, colegas de profissão e de todos os que comigo discutiram e me ajudaram com partilha de conhecimento, ou simplesmente com as palavras certas nos momentos em que necessitei de tomar o rumo certo.

Uma menção muito especial para todos os que participaram nas entrevistas e questionários, fundamentais na recolha de dados para que este trabalho se tornasse uma realidade.

Por último, quero agradecer à Dra. Sara Carneira pela sua dedicação e ajuda que me deu em todo o processo, desde o seu início, pela amabilidade com que me recebeu na sede da IBM e posteriormente na fase de recolha de dados. Sem o seu empenho e perseverança este trabalho não teria sido uma realidade.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS	xix
ÍNDICE DE FIGURAS	xxi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xxii
ÍNDICE DE ANEXOS	xxiii
ABREVIATURAS	xxiv
INTRODUÇÃO.....	1
Objetivos do trabalho realizado.....	3
Motivações	4
Estrutura da tese.....	5
CAPÍTULO I – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	7
1.1. Introdução.....	7
1.2. Responsabilidade Social	8
1.2.1. Definições.....	8
1.2.2. Modelos de Cronologia da Responsabilidade Social	12
1.2.3. Modelos Teóricos de Responsabilidade Social	18
1.2.3.1. Modelo de Carroll.....	18
1.2.3.2. Modelo da Pirâmide de Carroll.....	20
1.2.3.3. Modelo dos Três Domínios da Responsabilidade Social Empresarial .	23
1.2.3.4. Modelo 3C-SR	26
1.2.3.5. Modelo VBA.....	28
1.2.3.6. Modelo dos <i>Stakeholders</i>	32
1.2.3.6.1. Definições	33

1.2.3.6.2.	Teorias sobre os <i>stakeholders</i>	33
1.2.4.	Documentos Normativos Internacionais	39
1.2.4.1.	Livro verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas	40
1.2.4.2.	Responsabilidade Social Empresarial - Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável	41
1.2.4.3.	Implementação da parceria para o crescimento e emprego: tornar a Europa um pólo de excelência em responsabilidade social das empresas	42
1.2.4.4.	A estratégia renovada da União Europeia 2011-2014 para a Responsabilidade Social Empresarial	42
1.2.4.5.	ISO 26000 – Responsabilidade Social	44
1.3.	Cidadania Corporativa	46
1.3.1.	Definições	46
1.3.2.	Princípios de Cidadania Corporativa	48
1.4.	Desenvolvimento Sustentável	56
1.4.1.	Definições	56
1.5.	Códigos de Ética	58
1.6.	Motivação	62
1.6.1.	Abraham Maslow	63
1.6.2.	Clayton Alderfer	64
1.6.3.	Frederick Herzberg	65
1.7.	Voluntariado	67
1.7.1.	Voluntariado nas empresas	68
1.7.2.	Documentos normativos	72
1.7.2.1	Definição	72
1.7.2.2	Princípios dos voluntários	73
1.7.2.3	Direitos e deveres dos voluntários	75
1.8.	Conclusões	79
CAPÍTULO II – METODOLOGIA		80
2.1.	Introdução	80
2.2.	Formulação do problema	80
2.3.	Identificação dos objetivos	81
2.4.	Questões de investigação	82
2.5.	Métodos e Técnicas	83

2.5.1.	Métodos qualitativos	83
2.5.1.1.	Estudo de caso	86
2.5.1.2.	Entrevistas.....	89
2.5.2.	Métodos quantitativos	91
2.5.2.1.	Questionários	92
2.5.3.	Métodos Múltiplos	93
2.5.3.1.	Triangulação	96
2.6.	Conclusões.....	97
CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO.....		98
3.1.	Introdução.....	98
3.2.	A IBM e os seus marcos na Responsabilidade Social	98
3.3.	Princípios globais do emprego	101
3.4.	Evolução do conceito de Responsabilidade Social na IBM Portugal	103
3.5.	Os programas de Responsabilidade Social da IBM Portugal	106
3.6.	O programa <i>On Demand Community</i>	107
3.7.	Análise da informação extraída dos documentos da IBM.....	111
3.8.	Análise da informação extraída do Código de Conduta da IBM.....	115
3.9.	Recolha de dados	117
3.9.1.	Documentos.....	119
3.9.2.	Guiões das entrevistas	120
3.9.2.1.	Guião número um	121
3.9.2.2.	Guião número dois.....	122
3.9.2.3.	Guião número três.....	123
3.9.2.4.	Guião número quatro	124
3.9.3.	Questionários.....	126
3.10.	Tratamento dos dados.....	129
3.10.1.	Procedimentos na aplicação dos questionários.....	129
3.10.2.	Dados qualitativos	131
3.10.3.	Codificação	131
3.10.4.	Dados quantitativos	135
3.11.	Conclusões.....	136
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS DADOS		137

4.1.	Introdução.....	137
4.2.	Análise do nó livre “Influência”.....	137
4.3.	Análise do nó em árvore “IBM”.....	143
4.3.1.	Análise do nó “Cidadã”.....	143
4.3.2.	Análise do nó “Cultura e Valores Empresariais”.....	149
4.4.	Análise do nó livre “Transferência de conhecimentos”.....	151
4.5.	Análise do nó em árvore “Voluntário”.....	155
4.5.1.	Análise do nó “Motivação”.....	155
4.5.2.	Análise do nó “Proporciona Condições”.....	160
4.5.3.	Análise do nó “Contribuição”.....	163
4.5.4.	Análise do nó “Recompensa”.....	164
4.6.	Análise quantitativa.....	167
4.6.1.	Análise clássica da estatística descritiva.....	167
4.6.2.	Análise de <i>Spearman</i>	169
4.7.	Análise da Informação Extraída das Questões Abertas Colocadas às Entidades Beneficiárias.....	171
4.8.	Conclusões.....	175
CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....		177
5.1.	Introdução.....	177
5.2.	Discussão e interpretação da análise aos nós.....	177
5.3.	Discussão e interpretação da análise quantitativa.....	186
5.4.	Discussão e interpretação das informações extraídas das questões abertas colocadas às entidades beneficiárias.....	186
5.5.	Triangulação.....	188
5.6.	Conclusões.....	189
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES.....		190
6.1.	Principais conclusões.....	190
6.2.	Limitações do estudo.....	194

6.3. Perspetivas de investigação futuras	195
BIBLIOGRAFIA	197
ANEXOS	213

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Teorias de Responsabilidade Social Empresarial e respetivas abordagens ..	11
Tabela 2 – As Eras da RSE entre 1950 e 1978 – adaptado de (Crane et al. 2008, p.25)	13
Tabela 3 - A idade e os estágios de RSE	15
Tabela 4 – Análise comparativa dos 5 modelos dominantes nos negócios adaptado de Schwartz & Carroll (2007)	29
Tabela 5 – Princípios de Responsabilidade Social segundo a norma ISO 26000	45
Tabela 6 – Lista de 10 princípios básicos de cidadania por Birch (2008).....	49
Tabela 7 – Princípios de Cidadania Corporativa segundo Davenport (2000)	53
Tabela 8 – Os quatro estados de Cidadania segundo (Logsdon & Wood 2002)	54
Tabela 9 - Conjunto de fatores característicos da satisfação e insatisfação, segundo Herzberg	66
Tabela 10 - Benefícios e desafios do voluntariado empresarial	71
Tabela 11 – Princípios do voluntariado segundo a Lei n.º 71/98	74
Tabela 12 – Direitos e deveres dos voluntários consagrados na Lei n.º 71/98 de 3 de Novembro	76
Tabela 13 – Direitos e deveres dos voluntários constantes no manual “Como Implementar Projectos de Voluntariado Empresarial” publicado pela Grace	78
Tabela 14 – Métodos de recolha de dados na investigação qualitativa	85
Tabela 15 - Tipos de entrevistas aplicáveis aos diferentes tipos de investigação	90
Tabela 16 – Principais características da investigação quantitativa e qualitativa	94
Tabela 17 - Principais diferenças entre as abordagens quantitativas e qualitativas no que respeita às questões da recolha e análise de dados	95
Tabela 18 - Princípios globais do emprego na IBM	102

Tabela 19 - A evolução do programa de Cidadania Corporativa da IBM.....	105
Tabela 20 - Programas da IBM no âmbito da Responsabilidade Social	106
Tabela 21 - Etapas da recolha dos dados.....	117
Tabela 22 - Número de organizações participantes no programa	118
Tabela 23 - Relação do número de entrevistados de acordo com cada guião	120
Tabela 24 - Relação das perguntas do guião n.º 1 com os objetivos específicos	121
Tabela 25 - Relação das perguntas do guião n.º 2 com os objetivos específicos	122
Tabela 26 - Relação das perguntas do guião n.º 3 com os objetivos específicos	123
Tabela 27 - Relação das perguntas do guião n.º 4 com os objetivos específicos	125
Tabela 28 - Relação das perguntas do questionário com os objetivos específicos.....	128
Tabela 29 - Número de colaboradores ativos e aposentados e respetivas horas registadas no programa.....	129
Tabela 30 - Caracterização das Entidades que responderam ao questionário	130
Tabela 31 – Relação entre os objetivos específicos, nós e questões de investigação...	134
Tabela 32 – Descrição dos nós livres e dos nós em árvore	135
Tabela 33 – Estatísticas descritivas resultantes dos questionários às entidades beneficiárias.....	168
Tabela 34 – Análise de <i>Spearman</i> às seis dimensões do questionário	170

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estágios de RSE segundo William C. Frederick	16
Figura 2 – Modelo de Carroll (1979) – Fonte: Adaptado de (Carroll 1979)	19
Figura 3 - Pirâmide de Responsabilidade Social de Carroll (1991) – Fonte: Adaptado de (Carroll 1991)	20
Figura 4 – Modelo dos três domínios da Responsabilidade Social Empresarial de Schwartz & Carroll (2003)	24
Figura 5 – Modelo 3C-SR de Meehan et al. (2006)	27
Figura 6 – Modelo VBA proposto por Schwartz & Carroll (2007).....	31
Figura 7 - Modelo dos <i>Stakeholders</i> – Adaptado de Donaldson & Preston (1995)	34
Figura 8 – Criação de valor para os diferentes grupos de <i>Stakeholders</i> (Adaptado de Freeman et al. 2010, p. 24)	36
Figura 9 – Princípio do Desenvolvimento Sustentável, adaptado de Merad et al. (2013)	57
Figura 10 - Pirâmide das Necessidades de Maslow (1954) - Adaptado de (Jerome 2009)	63
Figura 11 – Quatro métodos de teorização dos estudos de caso (adaptado de Welch et al. 2011).....	87
Figura 12 – Uma alternativa à tipologia da teorização dos estudos de caso (adaptado de Tsang 2013).....	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição das Entidades que responderam ao questionário tendo em conta o ano de adesão.....	168
Gráfico 2 – Gráficos das correlações de <i>Spearman</i> obtidas	171

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I - Guião de entrevista n.º 1	196
ANEXO II - Guião de entrevista n.º 2.....	198
ANEXO III - Guião de entrevista n.º 3.....	201
ANEXO IV - Guião de entrevista n.º 4	203
ANEXO V – Questionário às entidades que usufruíram do programa <i>On Demand Community</i> na área da Responsabilidade Social	206
ANEXO VI - Codificação dos nós	212

ABREVIATURAS

CE – Cidadania Empresarial

CRPG – Centro de Reabilitação Profissional de Gaia

CSC – Corporate Service Corps

CSOs- Corporate Social Organizations

CSP – *Corporate Social Performance*

DSC – Desempenho Social Empresarial

EEOC – *Equal Employment Opportunity Commission*

ERG – *Existence; Relatedness and Growth*

IBMers – Colaboradores da IBM

NUL – *National Urban League*

ODC – *On Demand Community*

ONGs – Organizações não Governativas

PMEs - Pequenas e Médias Empresas

RS – Responsabilidade Social

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SAE – Sistema de Apoio ao Emprego

SIM – *Social Issues in Management*

INTRODUÇÃO

O tema da Responsabilidade Social das Empresas (RSE) surge com a Revolução Industrial nos finais do século XIX, período que marcou uma mudança nas organizações com a introdução de novas técnicas industriais. Apesar deste marco histórico, com mais de 200 anos, apenas a partir da segunda metade do século XX se começou a falar verdadeiramente de RSE. Outro aspeto importante é o do surgimento nos últimos anos das economias emergentes, provenientes do continente asiático e que começaram também a ter em conta práticas e políticas relacionadas com a RSE, como já acontecia na Europa e nos Estados Unidos. (Crane et al. 2008, p. 20).

A ideia de "Responsabilidade Social Corporativa" começou a tomar forma reconhecível na terceira década do século XX. Nessa época, entendia-se que as empresas tinham a obrigação de trabalhar para a melhoria da sociedade. Esta obrigação deveria ser uma constante em todas as operações da empresa (Frederick 1994).

Ao longo dos anos, foram acontecendo escândalos ligados ao mundo empresarial. Esses escândalos estiveram ligados à moral, à falta de ética e a comportamentos socialmente reprováveis. Como exemplos temos os casos da Nestlé nos anos 70, com a fórmula do leite infantil (Boyd 2012), da Enron (Linthicum et al. 2010; Preuss 2009; Rodriguez-Dominguez et al. 2009; Smith 2002; Snider et al. 2003) Worldcom (Smith 2002; Snider et al. 2003) e do Lehman Brothers (Groves & Larocca 2011; Cerdeira & Neves 2011). A falência de algumas empresas (Enron, Worldcom e Lehman Brothers) é ainda mais gravosa pela sua posição de destaque no mundo dos negócios, onde usualmente constavam dos *rankings* das empresas mais rentáveis no mundo (Snider et al. 2003). Sendo assim, torna-se necessário que as empresas contribuam para a reconstrução da confiança e para a formação de uma economia mais responsável e sustentável na Europa e em todo o mundo (CSR Europe 2010).

O guia europeu da Responsabilidade Social indica que, tanto na Europa como nas outras partes do mundo, os movimentos de responsabilidade social são tradicionalmente liderados por grandes empresas. Segundo o mesmo guia, 99% das empresas europeias são pequenas e médias empresas (PMEs) e são responsáveis por dois terços dos empregos do setor privado. Dada a percentagem tão elevada deste tipo de empresas, estas têm um grande peso na sociedade europeia. As ações de responsabilidade social

nas PMEs são em muito induzidas pelos valores dos seus fundadores, tendo-se verificado um aumento bem estruturado das ações de responsabilidade social (CSR Europe 2010).

O grande tema da presente investigação - a Responsabilidade Social Empresarial - não só é muito abrangente, como também tem sofrido uma evolução enorme nos últimos anos.

As empresas são um dos elementos que mais influencia o quotidiano dos seus *stakeholders*, sendo o comportamento e todas as ações das mesmas muito importante, dado o seu impacto. A responsabilidade social tem vindo a assumir um papel de destaque em muitas empresas, dado o aumento da consciência dos seus gestores, a pressão da sociedade e a pressão de algumas instituições com influência nas políticas das empresas, como é o caso da União Europeia. Uma das formas das empresas reagirem às pressões sofridas é a inclusão da responsabilidade social na estratégia e nas políticas empresariais. Decorrente da mudança na estratégia, algumas empresas criaram programas de voluntariado que são uma das formas de reforçar a presença destas na comunidade. As empresas passaram a ser vistas como cidadãs, reforçando também a interação com os vários *stakeholders*.

A revisão da literatura efetuada neste trabalho permitiu-nos, constatar que existem poucos estudos específicos sobre o voluntariado, nomeadamente sobre programas nesta área. Benjamin (2007), no seu artigo, afirma que, ao longo da revisão da literatura por si efetuada, não encontrou citações de estudos específicos sobre a avaliação de programas de voluntariado empresarial, sobre as parcerias construídas pelas empresas e sobre guias para organizações sem fins lucrativos. Segundo o autor, existem muitos estudos sobre os programas de voluntariado corporativo de forma simples, faltando estudos para as situações específicas atrás mencionadas. Além disso, a desatenção dos académicos em relação ao voluntariado empresarial é surpreendente, dadas as oportunidades de pesquisa proporcionadas pela existência de muitos programas sem fins lucrativos.

A IBM é uma empresa com um longo historial de práticas sociais e do envolvimento com a comunidade. Além de ser uma empresa centenária, é reconhecida pela inovação e sustentabilidade dos produtos e serviços que desenvolve. Muitas das práticas sociais que hoje consideramos comuns e que vieram até a ser regulamentadas por lei, dada a sua importância, já tinham sido implementadas na IBM muito antes de serem usuais.

Dos vários exemplos disponíveis, salientamos a contratação de colaboradores pertencentes a minorias étnicas e o tratamento igualitário de homens e mulheres. As preocupações sociais da empresa e a criação de vários programas de voluntariado têm sido uma constante. De entre as razões apontadas para a sua criação constam a utilização deste veículo para colmatar deficiências e necessidades sociais a colocação à disposição dos voluntários da inovação criadas e do incentivo à prática de voluntariado dos seus colaboradores, conhecedores e possuidores de competências úteis para as entidades beneficiárias do voluntariado. A escolha desta empresa para o presente estudo justifica-se pelo facto de a IBM ser uma empresa de relevância, fruto da sua história no capítulo social e também do acompanhamento de muitas das mudanças verificadas ao longo de décadas de existência.

O presente estudo incide sobre um programa de voluntariado da IBM chamado *On Demand Community*. Este programa foi escolhido por possuir algumas particularidades, tais como a disponibilização do programa a atuais colaboradores e a aposentados da IBM, a possibilidade de atribuição de *grants* de acordo com as horas de voluntariado realizadas e a sua focagem no contributo para a satisfação das necessidades das organizações beneficiárias. Como tal, considera-se o programa em causa um exemplo de responsabilidade social empresarial.

Salientamos ainda que esta investigação foi pautada por muitas dificuldades na recolha dos dados, que resultaram num arco temporal extenso, o que tornou necessário efetuar a recolha dos dados em várias etapas. Desse modo, foram efetuadas várias entrevistas com os diferentes participantes no estudo, sendo desenvolvidos quatro guiões de acordo com os objetivos definidos para o estudo.

Objetivos do trabalho realizado

O objetivo principal do estudo é tentar compreender as práticas de responsabilidade social da IBM, no programa de voluntariado *On Demand Community*, e compreender o impacto desta prática nos colaboradores da IBM, bem como nas entidades beneficiárias.

O estudo pretende responder a cinco questões de investigação:

1. De que forma afeta a responsabilidade social da IBM o voluntariado praticado pelos seus colaboradores?

2. De que forma tem o programa *On Demand Community* da IBM impacto nos seus colaboradores e na comunidade?
3. Os participantes do estudo reconhecem a existência de preocupações sociais na IBM?
4. As entidades beneficiárias reconhecem vantagens na existência de um programa de voluntariado com as características do *On Demand Community*?
5. Será que existe algum tipo de benefício para a IBM decorrente do programa *On Demand Community*?

Dado tratar-se de uma empresa que encara o voluntariado de uma forma muito ativa, facultando aos colaboradores e comunidades vários programas deste tipo, pretendemos perceber se a disponibilização por si só dos mesmos aumenta o interesse da prática do voluntariado por parte dos colaboradores da IBM, e por outro lado, se esse facto torna o voluntariado mais atrativo.

Ao nível do programa *On Demand Community*, desejamos saber se as características particulares do programa influenciam a participação das partes envolvidas (colaboradores e entidades beneficiárias).

Motivações

As motivações para a realização do estudo estão intimamente ligadas ao tema da responsabilidade social. Em primeiro lugar, revela-se interessante investigar uma empresa onde as práticas sociais estão bastante enraizadas e presentes desde a sua fundação, bem como analisar a influência que as políticas e estratégias de responsabilidade social de uma empresa com estas características têm sobre os seus colaboradores. Por outro lado, será pertinente investigar um dos programas de voluntariado disponibilizados pela empresa, bem como os efeitos produzidos pelo mesmo, uma vez que as conclusões obtidas poderão ser úteis para futuras investigações e até mesmo usadas para consciencializar outras empresas acerca dos impactos que este tipo de programas tem internamente (para os colaboradores) e externamente (para as entidades beneficiárias).

Outro motivo foi estudar um tema de relevância para a gestão das empresas no presente, uma vez que estas devem ter em consideração as questões sociais na sua tomada de decisão. Esperamos por isso contribuir para o reforço do conhecimento nesta área do saber, selecionando uma empresa com mais de um século de história.

Acresce ainda a motivação de contribuir para o aumento do conhecimento científico na área da responsabilidade social e, em particular, de um programa de voluntariado reconhecido a nível mundial, bem como para o conhecimento do impacto desse programa nas entidades beneficiárias e nos voluntários.

Estrutura da tese

O primeiro capítulo consiste na revisão bibliográfica. Começa por desenvolver o tema principal da tese - a Responsabilidade Social das Empresas - passando por temas que surgidos da evolução deste, concretamente, o Desenvolvimento Sustentável e a Cidadania Corporativa. Outro tema abordado será o dos códigos de ética, comuns em multinacionais, como é o caso da empresa alvo do estudo. O capítulo I trata ainda dos temas da motivação e o do voluntariado. A abordagem da motivação justifica-se pela necessidade de averiguar quais são os indutores motivacionais das práticas de voluntariado por parte dos colaboradores da IBM.

No segundo capítulo, é tratada a metodologia utilizada na tese, a explicação dos principais motivos da sua escolha, a formulação do problema, dos objetivos e questões de investigação. Ao longo deste capítulo, esclarece-se quais as técnicas e métodos utilizados, enunciando-se as vantagens e limitações de cada um. A opção pelo estudo de caso exigiu a recolha de um conjunto de dados que serão tratados recorrendo às metodologias qualitativas e quantitativas. A realização de entrevistas aos colaboradores da IBM requereu a utilização da metodologia qualitativa. Já no que respeita às entidades beneficiárias, foi realizado um questionário com duas partes: na primeira, apenas com perguntas fechadas, será tratada quantitativamente; a segunda parte, com algumas perguntas abertas será tratada com recurso à metodologia qualitativa.

No terceiro capítulo, descreve-se detalhadamente o processo de investigação e todas as etapas fundamentais para a compilação dos dados que serão discutidos no capítulo seguinte. É também neste capítulo que se faz a apresentação do estudo de caso.

Começa-se pela apresentação da IBM, dos principais marcos no campo da responsabilidade social e da evolução do conceito de responsabilidade social na empresa. De seguida, iremos apresentar os programas de responsabilidade social disponibilizados pela IBM, em particular, o programa *On Demand Community*. Após a apresentação da IBM e do respetivo programa, passamos à apresentação da forma utilizada para a recolha e tratamento dos dados.

O quarto capítulo está reservado à análise dos dados, analisando-se a codificação das entrevistas e a análise aos dados quantitativos. Serão ainda elencadas algumas informações retiradas dos relatórios publicados pela IBM, bem como o código de conduta da empresa.

O quinto capítulo tratará da discussão dos resultados dos dados analisados no capítulo anterior.

Serão analisados os dados recolhidos enquadrando-os no que foi referenciado na revisão bibliográfica e são reunidas informações que permitam responder às questões de investigação, ao objetivo geral e aos objetivos específicos definidos no capítulo anterior.

O sexto capítulo é dedicado à apresentação das conclusões da investigação e a sugestões de investigação futura.

CAPÍTULO I – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1. Introdução

A abordagem dos temas da responsabilidade social, da cidadania corporativa e do desenvolvimento sustentável – que constituirão a matéria do presente capítulo - resulta da importância que os mesmos têm para a empresa estudada, nomeadamente para os programas de voluntariado e mais especificamente o programa *On Demand Community*, escolhido para o estudo. A escolha deste programa é justificada pelo motivo principal da ligação existente entre o voluntariado e a comunidade. Este programa disponibilizado pela IBM tem como intuito reforçar a ligação da empresa com a comunidade envolvente, indo ao encontro das necessidades das várias organizações que beneficiam do voluntariado praticado pelos seus colaboradores. O estudo deste programa em concreto será enquadrado pelo aprofundamento dos conceitos teóricos de voluntariado e motivação, fundamentais para o desenvolvimento da presente investigação. As secções seguintes serão dedicadas aos códigos de ética, à teoria dos *stakeholders*, à motivação e ao voluntariado.

O tema da ética surge ligado à criação de regras que permitem regular os comportamentos e o cumprimento da lei por parte dos sujeitos por eles abrangidos. Estes códigos de ética são comuns às grandes empresas sendo este o caso da IBM.

Os dois últimos temas tratados foram a motivação e o voluntariado. A motivação, porque um dos objetivos do estudo passa por analisar a influência que a IBM tem na prática do voluntariado por parte dos seus colaboradores. O voluntariado é outro dos temas analisados, pois tem uma importância extrema para o estudo, que, para além da questão da responsabilidade social, irá também incidir sobre a análise de um programa de voluntariado. Assim, torna-se muito importante fazer o enquadramento teórico do voluntariado, tanto ao nível do que está definido na literatura como na legislação, pois este tema tem regulação específica, que define o voluntariado, os direitos e os deveres dos voluntários.

A revisão bibliográfica foi fundamental à construção do guião das entrevistas e dos questionários utilizados no estudo.

O presente capítulo termina com a apresentação das principais conclusões obtidas após a realização da revisão bibliográfica.

1.2. Responsabilidade Social

Esta secção inicia-se com a introdução teórica ao tema da responsabilidade social, abordando as principais definições, modelos teóricos e documentos normativos.

1.2.1. Definições

Foi na segunda metade do século XX que o tema da responsabilidade social começou a ganhar corpo no mundo empresarial. Bowen (1953) uma das primeiras definições de responsabilidade social existentes diz-nos que os gestores deverão decidir quais políticas e estratégias a adotar, para ser possível satisfazer os objetivos e valores da sociedade onde a empresa desenvolve a sua atividade.

Segundo Davis (1960) a responsabilidade social é influenciada pelo poder que a empresa tem na sociedade. O autor considera ainda que a empresa tem de dar resposta à sociedade nas questões económicas, técnicas e legais, sem nunca esquecer a obtenção de ganhos subjacentes à atividade económica que desenvolve.

O conceito de Responsabilidade Social tem uma história longa na literatura (Carroll 1999). Carroll (1979, p. 499) definiu responsabilidade social do seguinte modo:

“A responsabilidade social das empresas abrange as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem relativamente às organizações em determinado período no tempo.”

Em termos pragmáticos a gestão das empresas deve esforçar-se por obter lucros obedecendo à lei, sendo ética e íntegra. Carroll (1999) acrescenta que após décadas a estudar o desempenho das empresas ao nível da responsabilidade social, entende que as atividades destas estendem-se além dos fins lucrativos, e que as suas contribuições para a comunidade levam à conclusão de que a responsabilidade social real é a que satisfaz as expectativas criadas e isso é manifestado por muitas empresas de excelência.

Por outro lado,

o Instituto Ethos apresenta a seguinte definição de responsabilidade social:

“Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela

se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.” (In sítio Ethos(n.d.)).

Para Branco & Rodrigues (2006), a responsabilidade social das empresas está ligada a questões complexas tais como, proteção ambiental, gestão de recursos humanos, segurança e saúde no trabalho, relações com a comunidade local e relações com fornecedores e consumidores.

Zenisek (1979) propôs uma definição para responsabilidade social, que consistia num ajuste entre duas componentes, a ética empresarial e as expectativas da sociedade para com o setor económico privado.

Por ética empresarial o autor entende um sistema de normas de conduta e de julgamento moral. Os comportamentos éticos dividem-se em dois aspetos, o operacional e o ideológico. O aspeto operacional está ligado à orientação do comportamento do indivíduo. Por sua vez, o aspeto ideológico está ligado à ideologia de cada indivíduo. A diferença entre os dois pode ser interpretada de uma forma simples, ou seja, embora um indivíduo possua determinada ideologia nem sempre age em sua concordância. Enquanto o aspeto operacional se refere à forma de agir, o ideológico está relacionado com os valores individuais. No que concerne às expectativas da sociedade para com as empresas, Zenisek (1979) elencou um conjunto de atitudes a que as empresas devem atender:

- Uma empresa deve cooperar com o governo com todas as suas capacidades;
- Uma empresa não deve degradar o ambiente;
- Uma empresa deve fazer tudo o que é possível para ajudar os grupos minoritários;
- Uma empresa (tal como acontece com um cidadão) é um ator na sociedade em conjunto com todas as responsabilidades que a cidadania acarreta;
- Uma empresa deve participar ativa e abertamente na política;
- Uma empresa depende da sua imagem pública, portanto deve ceder às exigências da sociedade;
- Uma empresa deve trabalhar ativamente para promover a justiça social;

- Uma empresa é tanto uma instituição social como económica.

O sucesso dos negócios depende de uma sociedade solidária. Assim, as práticas de responsabilidade social definidas pela sociedade são muito importantes, mas as empresas têm de assumir esse compromisso de forma voluntária, cumprindo as normas sociais e ambientais, de acordo com os padrões mínimos exigidos (Kinderman 2012).

Kinderman (2011, p. 30) afirma o seguinte:

“A maior parte da literatura trata e relaciona as origens da RSE com as questões do negócio ou com uma resposta à pressão das ONGs. No entanto, a maioria dos relatos têm negligenciado o contexto histórico, o político-económico e o institucional da RSE. A literatura aborda cada vez mais os determinantes institucionais da RSE, bem como a sua evolução histórica. Esta literatura tem discutido se a forma de RSE com base na auto-regulação das empresas funciona como um complemento ou um substituto do Estado, dos sindicatos, da correcção do mercado regulamentado e de outras instituições a que Ruggie (1982) chamou de "liberalismo embutido.”.

Garriga & Melé (2004) classificam as teorias mais importantes e relevantes de RSE em quatro grandes grupos: teorias instrumentais, teorias políticas, teorias integrativas e teorias de valores. Na tabela seguinte estão resumidas as principais características de cada uma delas:

Tipos de Teoria	Abordagens	Descrição
Teorias Instrumentais (Foco em atingir os objetivos económicos por meio das atividades sociais)	Maximização do valor para o acionista Estratégia para obtenção de vantagens competitivas Causas relacionadas com o Marketing	Maximização do valor a longo prazo Investimentos sociais num contexto competitivo Estratégia baseada nos recursos naturais e nas capacidades dinâmicas da empresa Estratégia económica para a base da pirâmide Atividades altruístas, reconhecidas socialmente, utilizadas como instrumento de comercialização
Teorias Políticas (Foco no uso responsável do poder dos negócios na esfera política)	Constitucionalismo corporativo Teoria integrativa do contrato social Cidadania Corporativa (ou Empresarial)	Responsabilidades sociais das empresas surgem a partir da quantidade de poder social que detêm Assume-se que existe contrato social entre a sociedade e as empresas A empresa é vista como sendo um cidadão com um certo envolvimento na comunidade
Teorias Integrativas (Foco na integração da procura social)	Questões da gestão Responsabilidade pública Gestão dos <i>stakeholders</i> Desempenho da Responsabilidade social	Processos Corporativos de resposta a essas questões sociais e políticas que possam afetar significativamente sobre a empresa A Lei e as políticas públicas são tomadas como referência para o desempenho social Equilibra o interesse dos <i>stakeholders</i> na empresa Procura da legitimidade social e de processos para dar respostas adequadas aos problemas sociais
Teorias de Valores (Foco no que é correto para atingir o bem da sociedade)	Teoria normativa dos <i>stakeholders</i> Direitos universais Desenvolvimento sustentável O bem comum	Considera os deveres de lealdade para com os <i>stakeholders</i> da empresa. A sua aplicação requer alguma teoria moral (ex. teoria da justiça) Modelos baseados nos direitos humanos, direitos dos trabalhadores e respeito pelo ambiente Com o objetivo de alcançar o desenvolvimento humano tendo em conta as gerações presentes e futuras Orientada para o bem comum da sociedade

Fonte: Adaptado de Garriga & Melé (2004)

Tabela 1 – Teorias de Responsabilidade Social Empresarial e respetivas abordagens

Os autores concluíram que as teorias de RSE apresentadas estão focadas em quatro aspetos principais:

- 1- Produção de lucros a longo prazo;
- 2- Uso do poder do negócio de forma responsável;
- 3- Integração das exigências sociais;
- 4- Contribuição para uma boa sociedade fazendo o que é eticamente correto (Garriga & Melé 2004).

Por sua vez Porter & Kramer (2011) afirmam que a visão antiga do capitalismo defendia que o negócio das empresas contribuía para a sociedade através do lucro: era este que viabilizava o emprego, o investimento e a arrecadação de mais receita para o Estado proveniente da cobrança dos impostos sobre os lucros. No fundo conduzir os negócios normalmente era suficiente para contribuir para o bem da sociedade, pelo que as questões sociais estariam fora do seu âmbito. Esta argumentação corrobora o defendido por Milton Friedman (1962), ou seja, que as empresas devem obter lucros e deixar as questões da responsabilidade social para os governos.

Embora a área da Responsabilidade Social Empresarial tenha vindo a ser alvo de muitos estudos, continua a não existir uma definição consensual do termo. Basicamente, as definições de responsabilidade social giram em torno de duas escolas: uma ligada à obrigação das empresas obterem lucros sempre com o compromisso do cumprimento mínimo do que é exigido em termos éticos e legais por parte da sociedade. A outra ligada ao defendido por Friedman na sua clássica definição: a responsabilidade social das empresas é a obtenção de lucros, dentro das regras do jogo num mercado concorrencial e sem fraudes (cit. in: Schwartz & Carroll 2007).

1.2.2. Modelos de Cronologia da Responsabilidade Social

Esta secção é dedicada à enunciação de alguns modelos de cronologia da responsabilidade social. Em primeiro lugar, iremos evidenciar o modelo de Crane et al. (2008), seguindo-se o modelo de Visser (2010) e por último o modelo de (Frederick 2006).

Começamos por apresentar uma tabela que resume a evolução das práticas de responsabilidade social nas empresas, adaptadas do livro de Crane et al. (2008). Esta tabela sintetiza a postura das empresas para com as questões sociais entre a década de 50 e finais da década de 70. Como podemos constatar, a tabela seguinte mostra-nos a forma como a responsabilidade social evoluiu na gestão empresarial, de acordo com as necessidades manifestadas pela sociedade. Apresentamos, assim, um resumo das eras da responsabilidade social das empresas, entre 1950 e 1978:

Era Filantrópica Após 1950	Era da Consciencialização 1953-1967	Era das Questões 1968-1973	Era da Capacidade de Resposta 1974-1978
As empresas faziam sobretudo doações.	Mais reconhecimento geral da responsabilidade do negócio e do envolvimento nos assuntos da comunidade.	As empresas começaram a concentrar-se em questões específicas, como a degradação urbana, a discriminação racial e os problemas da poluição.	As empresas começaram a tornar a gestão séria (mais atenta às relações com os seus <i>stakeholders</i>) e a levar a cabo ações organizacionais para lidar com questões da Responsabilidade Social Empresarial. Essas ações incluem: • Alterações na direção das empresas; • Análise da Ética empresarial; • Divulgação do desempenho social.

Tabela 2 – As Eras da RSE entre 1950 e 1978 – adaptado de (Crane et al. 2008, p.25)

Por seu turno, os estudos de Frederick defendem a existência de uma evolução do conceito de responsabilidade social para o de responsabilidade social corporativa.

O primeiro conceito de responsabilidade social corporativa surgiu no início dos anos 50. Nos anos 70, emergiu um segundo conceito que continuou a ter relevância até finais dos anos 80 (Frederick 1986). O autor define o primeiro conceito como uma ideia fundamental incorporada no conceito de responsabilidade social corporativa, sendo esta que as empresas, nos seus negócios, tinham a obrigação de trabalhar para a melhoria social. Esta obrigação era incorporada como função constante em todas as fases do negócio das empresas. A evolução para um segundo estágio de responsabilidade social corporativa, é designada como uma resposta social corporativa. Esta define-se como a capacidade de uma empresa responder às pressões sociais, portanto adotar uma postura sensível para com a sociedade (Frederick 1994).

A relação entre a sociedade e o negócio tem de ser recíproca. Por vezes as normas sociais podem causar constrangimentos ao negócio das empresas. O negócio e a sociedade têm o poder de se influenciarem mutuamente de uma forma inevitavelmente normativa e carregada de questões éticas. O autor explica a questão normativa como a influência que a sociedade e as empresas exercem uma sobre as outras, que em muitos casos resultam em normas. Como exemplo da normalização podemos ter a preocupação com a produção de substâncias tóxicas, que resultou num acordo social que as empresas devem cumprir, porque em caso de violação criam um episódio de tensão com a sociedade. As questões éticas surgem na sequência dos incumprimentos por parte das empresas das normas sociais (Frederick 1986).

As práticas de RSE têm vindo a evoluir e as mesmas com implicações na vida das empresas. Visser (2010) foi um dos autores que estudou a evolução da RSE, definindo cinco períodos aos quais fez corresponder cinco idades dos negócios:

Idade dos Negócios	Estágio de RSE	Modus Operandi	Fator Chave	Alvo dos stakeholders
Ganância	Defensivo	Intervenções <i>ad hoc</i>	Investimentos	Acionistas, governo e empregados
Filantropia	Caridoso	Programas comunitários	Projetos	Comunidades
Marketing	Promocional	Relações públicas	<i>Media</i>	Público em geral
Gestão	Estratégico	Sistemas de gestão	Códigos	Acionistas e as ONG's/CSO's
Responsabilidade	Transformativo	Modelos de negócios	Produtos	Reguladores e clientes

Fonte: Adaptado de Visser (2010)

Tabela 3 - A idade e os estágios de RSE

A idade da ganância é caracterizada por uma RSE defensiva, onde as práticas de responsabilidade social e sustentabilidade são limitadas, tendo lugar apenas quando o valor dos acionistas esteja salvaguardado. Visser (2010) menciona que a existência de programas de voluntariado evidencia um aumento da motivação, do compromisso e da produtividade dos colaboradores. Os programas de voluntariado são comuns e as despesas a eles associadas são aceites pelos gestores, pois são encaradas como uma forma de evitar multas e penalizações ou até mesmo de afastar os reguladores (Visser 2010).

A idade da filantropia acontece quando as empresas apoiam diversas causas sociais e ambientais, através de doações e patrocínios a grupos ou organizações comunitários (Visser 2010).

A idade do marketing acontece quando a sustentabilidade e a responsabilidade social corporativa é vista como uma possibilidade de melhorar a imagem da empresa e a reputação, ou seja, entrámos no campo das relações públicas (Visser 2010).

A idade da gestão significa que as atividades da empresa fazem parte do seu *core business*. Muitas vezes as empresas implementam sistemas de gestão social e ambiental,

que envolvem o desenvolvimento de políticas, objetivos e metas com auditorias aos sistemas e elaboração de relatórios (Visser 2010).

A idade da responsabilidade caracteriza-se por identificar e abordar as causas profundas da insustentabilidade e irresponsabilidades presentes, desenvolvendo modelos de negócio inovadores e revolucionários nos seus processos, produtos e serviços (Visser 2010).

Também Frederick definiu vários níveis/estágios de RSE.



Figura 1 - Estágios de RSE segundo William C. Frederick

Ao longo dos anos, sempre existiram os defensores e os opositores da responsabilidade social. No entanto existem questões que todos concordam estar por resolver. Frederick enunciou essas questões. Um primeiro aspeto que está por resolver é o ligado ao facto do significado operacional de responsabilidade social ser extremamente vago. Assim, o autor definiu as seguintes questões:

- As ações da empresa são tomadas somente em conformidade com a lei? ou
- Conforme as expectativas públicas, que estando ou não de acordo com a lei, podem antecipar possíveis necessidades futuras?

O segundo aspeto também é de difícil resposta e está relacionado com os mecanismos institucionais que podem ser postos a funcionar através da ideia de responsabilidade social.

Outro aspeto não resolvido no debate sobre responsabilidade social é o do equilíbrio entre os objetivos sociais e os custos, uma vez que estes não se podem aferir com um grau de precisão aceitável.

Uma última questão diz respeito aos fundamentos morais da responsabilidade social, que não são claros, nem acordados.

O primeiro estágio (CSR_1) corresponde à fase de definição de conceitos em torno da responsabilidade social (Frederick 1994; Frederick 2006).

O segundo estágio, denominado como Resposta Social Corporativa = CSR_2 , é descrito como a capacidade da empresa em responder às pressões sociais, incluindo a postura que a empresa adota perante as questões envolvidas neste estágio. A empresa pode responder? Será que vai responder? Como vai fazê-lo? Até que ponto? E com que efeito? Devem procurar-se, na organização, mecanismos, procedimentos e comportamentos, tomados coletivamente, que distingam a organização como sendo mais ou menos capaz de responder às pressões sociais (Frederick 1994; Frederick 2006).

De seguida, num terceiro estágio, denominado como Retidão Social Corporativa = CSR_3 , o “R” de Responsabilidade é substituído pelo “R” de Retidão, que tem implícita a ideia da correção moral na tomada de decisões e políticas adotadas. Este estágio de CSR_3 proporcionava às empresas:

- O reconhecimento de que a ética pertence ao núcleo da organização, e não apenas à periferia das decisões e políticas da gestão;
- O emprego e a formação de gestores que concordem e pratiquem um papel ético central no seu trabalho diário;
- A posse de ferramentas analíticas sofisticadas para a deteção, antecipação e gestão dos problemas éticos reais que afetam a empresa e os seus empregados; e,
- A tentativa de alinhamento das políticas atuais e futuras, com os valores fundamentais dentro do que é culturalmente ético (Frederick 1986; Frederick 2006).

O último estágio, denominado como CSR₄, surge num artigo publicado por Frederick pela primeira vez em 1998 e é motivado pela falha dos paradigmas convencionais, que se tornaram incapazes de dar respostas satisfatórias. Assim emergiu uma nova abordagem que assenta nas seguintes ideias principais:

- O Desempenho Social Corporativo (CSP – Corporate Social Performance) chegou a um ponto de crise, motivado por pressões e por crises existentes nos negócios e na sociedade devido às convulsões no antigo bloco soviético, sem precedentes ao nível político, económico e social, e pelas revoluções tecnológicas, que eliminaram vários empregos, bem como pelos problemas relacionados com as questões ambientais;
- O paradigma dominante no final da década de 90 era o Desempenho Social Corporativo e as Questões Sociais na Gestão (SIM-CSP – Social Issues in Management - Corporate Social Performance), onde o conceito de *stakeholder* continuava a ser estudado mas produzia poucas ideias novas ou teoricamente insignificantes;

Após a enunciação das principais referências bibliográficas e a sua evolução conceptual ao longo dos anos, iremos abordar alguns dos modelos teóricos de responsabilidade social.

1.2.3. Modelos Teóricos de Responsabilidade Social

As secções seguintes são dedicadas à apresentação de alguns dos modelos teóricos de responsabilidade social e funcionam como instrumentos auxiliares dos gestores para a integração das políticas sociais nas suas organizações. Normalmente os modelos agregam as teorias estudadas e desenvolvidas na literatura com o intuito de satisfazer as necessidades de quem os aplica na prática.

1.2.3.1. Modelo de Carroll

Este foi o primeiro modelo de Archie Carroll, que viria a sofrer uma evolução posterior. Carroll representa-o sob a forma geométrica de um cubo que inclui três grandes grupos de categorias que se desdobram em componentes combinadas numa perspetiva

tridimensional. Esses três grupos de categorias são: a responsabilidade social, as questões sociais envolvidas e a filosofia da sensibilidade social (como se pode ver na figura que se segue).

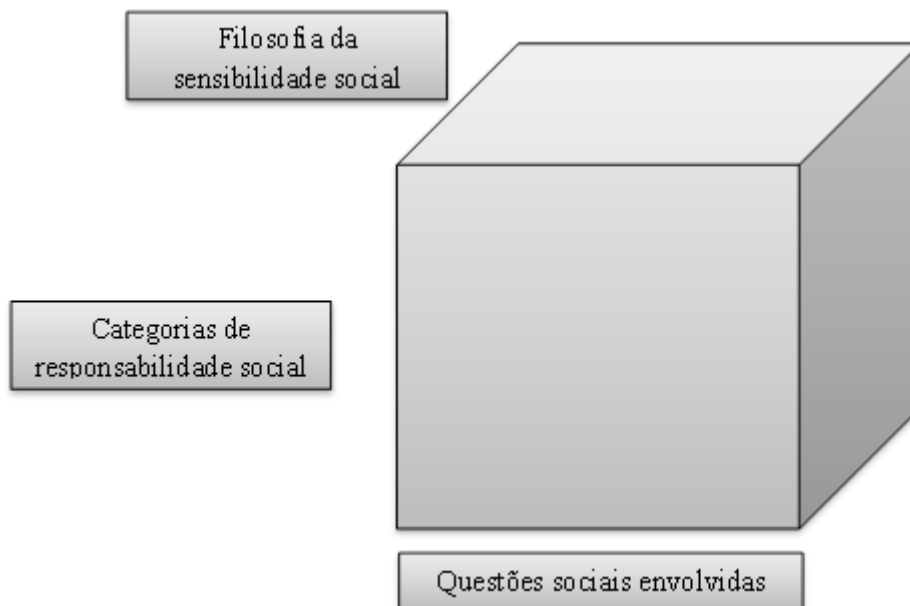


Figura 2 – Modelo de Carroll (1979) – Fonte: Adaptado de (Carroll 1979)

A explicação do modelo é simples. As categorias de responsabilidade social foram definidas por Carroll em 1979 e incluem as componentes económicas, legais, éticas e discricionárias. No que concerne às questões sociais envolvidas, elas são decompostas no consumismo, no ambiente, na discriminação, na segurança do produto, na segurança no trabalho e nos acionistas. Por último, temos a filosofia da sensibilidade social que se desdobra nas componentes de pro-ação, acomodação, defesa e reação. Segundo o autor estas três categorias forçam-nos a pensar nas questões dominantes a ser enfrentadas na análise do desempenho social. Além disso, na perspetiva este modelo ajuda os gestores a perceberem que a responsabilidade social não é distinta do desempenho económico das empresas: é apenas uma parte de todas as responsabilidades sociais das empresas. Este modelo foi o ponto de partida para o modelo da pirâmide (do mesmo autor) que iremos explicar de seguida.

1.2.3.2. Modelo da Pirâmide de Carroll

Um dos modelos mais relevantes no âmbito da responsabilidade social é a Pirâmide de Carroll. Este autor, em 1991, escreveu um artigo em que apresentou o modelo da responsabilidade social em forma de pirâmide. Partindo do trabalho que havia desenvolvido anteriormente, Carroll interpretou as dimensões enunciadas e relacionou-as com o conceito subjacente à teoria dos *stakeholders*.

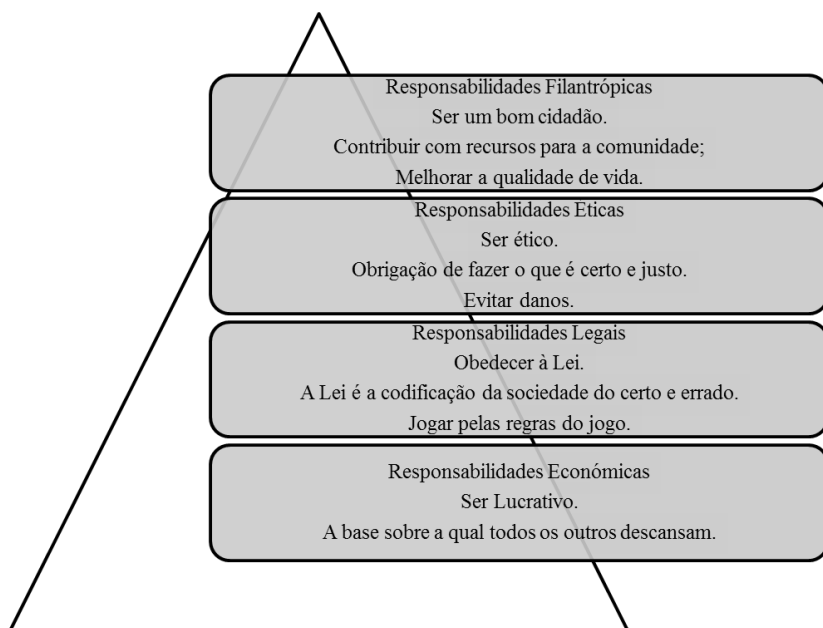


Figura 3 - Pirâmide de Responsabilidade Social de Carroll (1991) – Fonte: Adaptado de (Carroll 1991)

De seguida descrevemos cada uma das responsabilidades. Começando pelas responsabilidades económicas, estas estão intimamente ligadas ao objetivo da criação de uma organização, que é o fornecimento de bens e serviços à sociedade com o propósito de obtenção de lucro. Numa fase anterior as organizações eram produtoras de bens e serviços que os consumidores necessitavam e com isso obtinha-se um lucro aceitável. A dado momento o pensamento do lucro aceitável mudou para o de lucro máximo e desde então tem perdurado. Esta responsabilidade situa-se na base pois sem a sua existência todas as outras responsabilidades não fazem sentido (Carroll 1991).

As responsabilidades legais estão ligadas às expectativas que a sociedade tem para os negócios. Esta, além da obtenção do lucro, espera o cumprimento das leis e dos regulamentos por parte das empresas. Este tipo de responsabilidades reflete uma visão codificada da ética na qual se tem a expectativa de que as empresas implementem estas

noções básicas nas suas operações. As responsabilidades legais embora surjam num nível superior ao das responsabilidades económicas são vistas como coexistindo umas com as outras (Carroll 1991).

As responsabilidades éticas são as que predominam no terceiro nível. Este tipo de responsabilidade tem de ir ao encontro das práticas sociais esperadas que advêm de padrões enraizados na sociedade, mesmo que estes não estejam codificados por meio de lei ou regulamento. Estas responsabilidades representam o cuidado da organização em encarnar os padrões e expectativas criados pelos *stakeholders*. Pretende-se que a organização abrace os valores e normas emergentes na sociedade, mesmo que tais valores e normas possam refletir padrões mais elevados de desempenho do que é exigido pela lei em dado período (Carroll 1991).

Por último, temos as responsabilidades filantrópicas que estão relacionadas com as expectativas que a sociedade tem de que as empresas sejam boas cidadãs. As expectativas criadas envolvem a participação das empresas em atos e programas que promovam o bem-estar humano, mais especificamente, esperando-se, mais especificamente, que as empresas contribuam com dinheiro, instalações e tempo dos seus empregados para programas humanitários. Acontece que acaba por ser um modelo com algumas limitações. Na opinião de Carroll (1991) a responsabilidade social de uma empresa envolve a realização simultânea das quatro perspetivas enunciadas anteriormente. De uma forma pragmática a gestão de uma empresa deve ter a preocupação de obter lucro, cumprir a lei, ter um comportamento ético e tornar a empresa numa boa cidadã (Carroll 1991).

As empresas não são responsáveis por resolver todos os problemas sociais. No entanto devem resolver os problemas causados por elas ou que resultem das operações relacionadas com a sua atividade (Wood 1991).

Wood (1991) propôs alterações ao modelo da pirâmide de Carroll, introduzindo a componente do desempenho (*performance*) social. Nesta nova abordagem definiram-se princípios de responsabilidade social empresarial, processos sobre a capacidade de resposta social da empresa e resultados do comportamento empresarial. Os princípios de responsabilidade social definidos foram os seguintes:

- Princípio institucional: legitimidade – a sociedade concede legitimidade e poder ao negócio. A longo prazo aqueles que não usam o poder de uma forma que a sociedade considera responsável tendem a perdê-lo;
- Princípio organizacional: responsabilidade pública – as empresas são responsáveis por resultados relacionados com as áreas primárias e secundárias do seu envolvimento com a sociedade;
- Princípio da individualidade: gestão discreta – os gestores são atores morais. Dentro de cada domínio da responsabilidade social empresarial, os gestores são obrigados a exercer um poder discreto, quando possível, em direção a resultados socialmente responsáveis.

Quanto aos processos sobre a capacidade de resposta social da empresa, estes compreendem os seguintes elementos:

- Avaliação ambiental – Capacidade de resposta da empresa às condições ambientais existentes. As empresas devem estar conscientes do ambiente externo que as rodeia para dar uma resposta ou adaptar-se ao que a sociedade espera;
- Gestão dos *stakeholders* – Analisa as ligações entre os *stakeholders* externos e as funções das empresas, tendo como fase inicial mapear as relações existentes e respetivas consequências para as partes envolvidas;
- Gestão de problemas – Visa o acompanhamento das questões ambientais a nível interno e externo (relacionadas com a atividade da empresa de forma a antecipar surpresas e danos para a organização).

Quanto aos resultados do comportamento empresarial, Wood (1991) menciona os seguintes:

- Impactos sociais – reconhecimento da existência de impactos sociais da atividade da empresa;
- Programas sociais – capacidade de resposta para implementar os programas sociais;
- Políticas sociais – políticas desenvolvidas pelas empresas para gerir problemas sociais e os interesses dos seus *stakeholders*.

O contributo de Wood (1991) foi dos mais importantes do final do século passado, melhorando o modelo da pirâmide desenvolvido por Carroll.

Mais tarde Schwartz & Carroll (2003) identificaram limitações ao modelo da pirâmide de Carroll. Essas limitações dever-se-iam a três problemas principais:

1. O uso de uma forma em pirâmide para descrever as relações entre as quatro componentes do modelo;
2. As responsabilidades filantrópicas apresentadas como uma componente separada do modelo;
3. O desenvolvimento teórico incompleto dos domínios económico, jurídico e ético.

Os mesmos autores na sequência das limitações identificadas, propuseram um novo modelo, chamado “Modelo dos Três Domínios da Responsabilidade Social Empresarial” que apresentaremos na secção seguinte.

1.2.3.3. Modelo dos Três Domínios da Responsabilidade Social Empresarial

Este modelo surgiu na sequência das limitações apontadas por Schwartz & Carroll (2003) ao modelo da pirâmide de Carroll e é representado pelo diagrama de Venn. Uma das principais diferenças entre os modelos consistiu na eliminação das responsabilidades filantrópicas. A justificação para tal esteve ligada aos eventuais mal entendidos ou imprecisões inerentes à utilização da forma de uma pirâmide para a hierarquização das responsabilidades: visto serem atividades de natureza voluntária, tomadas de livre vontade pelas gestões das empresas, não se devem considerar “responsabilidades”. A figura seguinte ilustra o Modelo dos Três Domínios da Responsabilidade Social.

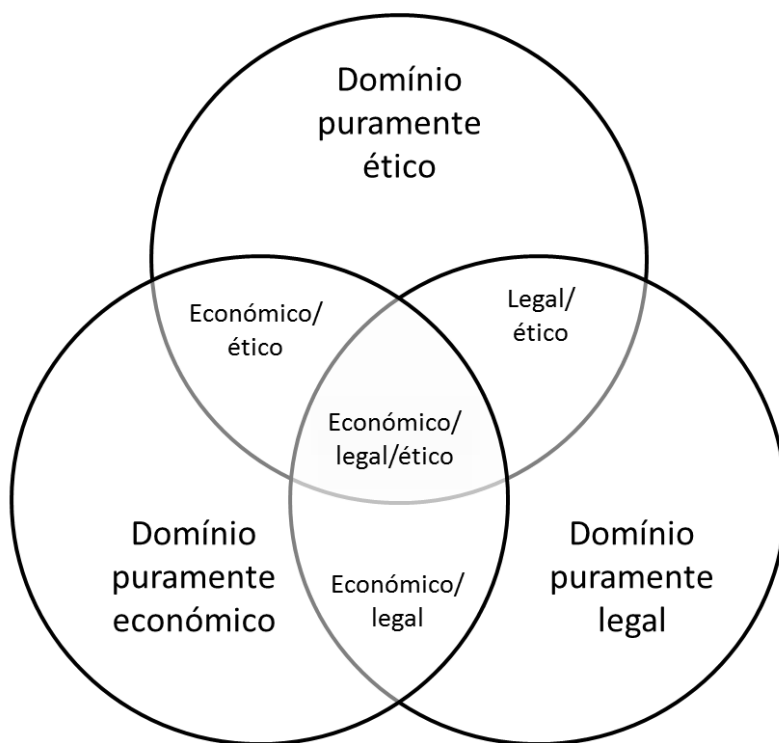


Figura 4 – Modelo dos três domínios da Responsabilidade Social Empresarial de Schwartz & Carroll (2003)

Este modelo assenta em três grandes domínios: o económico, o legal e o ético.

O domínio económico diz respeito às atividades que a empresa tenciona desenvolver e que possam ter um impacto económico direto ou indireto na sua laboração. Os impactos económicos diretos podem ser a maximização do lucro e a maximização do valor para o acionista. Já os impactos económicos indiretos podem ser o aumento do emprego e a melhoria da imagem da empresa (Schwartz & Carroll 2003).

O domínio legal está ligado à capacidade de resposta da empresa perante a sociedade, o estado e as autoridades locais relativamente às questões legais. A legalidade, neste caso, é encarada de três pontos de vista: o *compliance*, o evitar a litigância civil e a antecipação das alterações na lei (Schwartz & Carroll 2003).

O domínio ético refere-se às responsabilidades éticas esperadas por parte da população e dos *stakeholders* mais relevantes. A resposta ética é esperada tanto ao nível interno como a nível global. As responsabilidades éticas incluem três tipos de padrões: o convencional, o consequencialista (ou teleológico) e o deontológico. O nível convencional está ligado aos princípios morais enquanto o nível consequencialista se

foca nos fins ou nas consequências, e o deontológico se refere aos direitos e obrigações (Schwartz & Carroll 2003).

Passamos agora a explicar as sete áreas do diagrama de *Venn*.

O domínio estritamente económico diz respeito a: atividades de natureza puramente económica que podem constituir um benefício económico direto ou indireto, independentemente de poderem ser ilegais ou de se limitarem a cumprir a lei passivamente, podendo, pois, ser consideradas imorais ou não éticas (baseadas no egoísmo e nos interesses da empresa) (Schwartz & Carroll 2003).

O domínio puramente legal inclui a: atividades da empresa que não são consideradas éticas e têm um benefício económico direto ou indireto. Este tipo de atividades decorre do sistema legal. Quando se justifica uma decisão tomada com a resposta “é por causa da lei”, estamos no domínio puramente legal (Schwartz & Carroll 2003).

O domínio puramente ético refere-se às: atividades que não têm nenhuma implicação, direta ou indiretamente, a nível económico ou legal. Estas atividades realizam-se, porque são consideradas éticas ou moralmente bem aceites, apesar de possuírem um impacto económico moderado (Schwartz & Carroll 2003).

A interseção do económico com o ético: inclui as atividades empresariais que são motivadas pela máxima “boa ética é bom negócio”. Uma atividade, para ser ética, deve basear-se padrões convencionais, consequencialistas e deontológicos (Schwartz & Carroll 2003).

A segunda interseção é entre o económico e o legal e: agrega atividades que, sendo económicas e legais, são consideradas não éticas. É de esperar que as empresas desenvolvam atividades de acordo com a lei e eticamente aceites mas nem sempre isso acontece. Por vezes as empresas aproveitam as lacunas da lei em benefício próprio. (Schwartz & Carroll 2003).

A penúltima interseção - entre o legal e o ético - diz respeito a atividades que não trazem benefícios económicos diretos, mas que são consideradas ética e legalmente aceites. São atividades que respeitam a aplicação das leis ambientais e que, além disso, cumprem os padrões éticos e não trazem benefícios económicos diretos (Schwartz & Carroll 2003).

Por último a interseção entre o económico, o legal e o ético inclui atividades motivadas: simultaneamente pelas questões legais e pelos princípios éticos, sendo atividades das quais a empresa tira benefício económico direto (Schwartz & Carroll 2003).

As limitações do modelo da pirâmide de Carroll e das três dimensões (económica, legal e ética) definidas por Schwartz & Carroll (2003), levaram outros autores a desenvolver outros modelos. Meehan et al. (2006), nomeadamente, desenvolveu o modelo dos três domínios da responsabilidade social empresarial 3C-SR, que analisaremos na secção seguinte.

1.2.3.4. Modelo 3C-SR

O modelo 3C-SR surge na sequência das limitações apontadas à evolução do modelo da pirâmide de Carroll, proposta por Schwartz & Carroll (2003). Esta evolução consistiu na definição de um diagrama de *Venn*, onde surgem representadas as responsabilidades económicas, legais e éticas, deixando cair as responsabilidades filantrópicas. A alteração efetuada funcionou como uma atualização ao modelo original de acordo com as noções contemporâneas de responsabilidade social. Grande parte dos modelos existentes resulta da aplicação de três perspetivas, a de responsabilidade social empresarial, a do desempenho social empresarial e a de cidadania corporativa. A existência de diferentes perspetivas em paralelo cria problemas de integração, ou seja, individualmente estes conceitos não chegam para resolver os problemas de pressão da sociedade sobre as empresas no âmbito da responsabilidade social (Meehan et al. 2006).

Meehan et al. (2006) entendem que a responsabilidade social empresarial é um recurso do negócio e deve fazer parte da estratégia e dos processos desenvolvidos pela empresa. Para a obtenção de sucesso nos negócios, os autores propuseram os chamados “recursos sociais” e integraram-nos num modelo dos três círculos. Estes recursos contribuem para a credibilidade dos produtos ou serviços oferecidos e para a existência de ética nos negócios. As componentes do modelo são:

- Compromisso ético e social;
- Ligações com a rede de parceiros de negócio; e
- Consistência no comportamento ao longo do tempo para desse modo ganhar a confiança do mercado (Meehan et al. 2006).

De seguida apresentamos a figura 3 representativa do modelo:

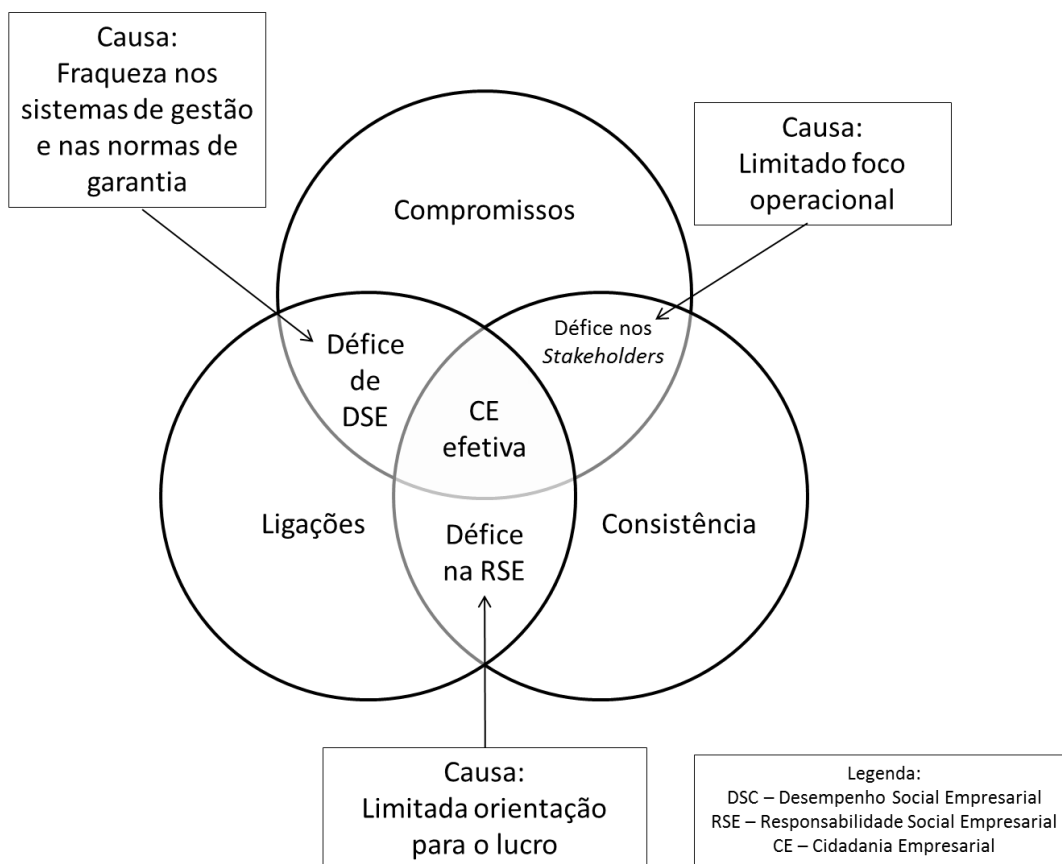


Figura 5 – Modelo 3C-SR de Meehan et al. (2006)

Passamos a descrever, sucintamente, cada uma das componentes. Começamos pelo compromisso ético e social, que representa os valores dos recursos sociais. As empresas devem ter normas éticas e objetivos sociais que representem a missão, os objetivos estratégicos, as políticas e cultura da empresa. No que respeita às ligações com a rede de parceiros de negócio, estas devem ser usadas para a criação de valor para todos os envolvidos. Deve existir um compromisso partilhado, por todos os que pertencem à rede, para a criação de valor usando todas as parcerias criadas a montante e jusante em detrimento unicamente do foco na parte operacional da empresa, pois só assim se atingirá a eficiência e a obtenção de lucros a curto prazo. Por último, a consistência no comportamento refere-se à contínua aplicação no tempo de todos os valores declarados e aos compromissos assumidos perante os *stakeholders* da empresa, pois só assim será possível obter a credibilidade da organização.

O modelo 3C-SR evidência três áreas onde podem resultar problemas, que se situam nas intersecções dos círculos. Os autores sugerem a utilização em simultâneo das três componentes (Compromisso, Ligações e Consistência) para eliminar os problemas e dessa forma obter uma correta abordagem da responsabilidade corporativa.

Com esta abordagem os autores esperam ajudar as organizações a colmatar as falhas apontadas aos outros modelos, nomeadamente no modelo da pirâmide de Carroll.

Como podemos constatar em todos os modelos apresentados, um dos pontos comuns aos mesmos é a relação das empresas com os seus *stakeholders*, pelo que se torna pertinente apresentar o modelo dos *stakeholders*.

1.2.3.5. Modelo VBA

O modelo VBA desenvolvido por Schwartz & Carroll (2007) e surge como uma proposta de articulação dos cinco modelos dominantes na área da responsabilidade social: Responsabilidade Social Empresarial (RSE=CSR), Ética nos Negócios (BE), Gestão dos *Stakeholders* (SM), Sustentabilidade (SUS) e Cidadania Corporativa (CC).

A tabela seguinte reúne as ideias principais de cada um dos cinco modelos incluídos no modelo VBA.

Critério/ Conceito	Responsabilidade Social Empresarial (CSR)	Ética nos Negócios (BE)	Gestão dos Stakeholders (SM)	Sustentabilidade (SUS)	Cidadania Corporativa (CC)
História	Antes de 1960's	1970's	1980's	1990's	2000's
Origens	Impacto social	Moralidade	Nos que não são acionistas	Ambiente	Comunidade/ filantropia
Definição principal	Fazer o bem	Evitar danos	Equilíbrio de interesses	Garantir o futuro	Contribuir para a sociedade
Entidades abrangidas	Organização	Gestores, empregados e organização	Gestores e organização	Organização	Organização
Versões restritas vs. Versões alargadas	Económico/legal vs. Ético/discricionário	Lei/ <i>Compliance</i> vs. Ética/integridade /valores	Restrito aos <i>stakeholders</i> primários vs. Alargado aos <i>stakeholders</i> secundários	Homocêntrico vs. Ecocêntrico	Filantropia/ Relações com a comunidade vs. Sociedade como um todo
Ramificações teóricas	• Modelo do <i>Shareholder</i> • Responsabilidade Social • Gestão dos problemas sociais • Responsabilidade Empresarial com a sociedade • Capacidade de resposta social das Empresas • Desempenho Social Empresarial	• Gestão baseada na ética • Gestão baseada em valores • Governança Corporativa e ética • Liderança Moral e Ética	• Relações com os <i>stakeholders</i> • Compromisso com os <i>stakeholders</i> • Cooperação com os <i>stakeholders</i> • Capitalismo das partes interessadas	• Ambientalismo Empresarial • Negócios e ambiente • Capitalismo sustentável	• Cidadania nos negócios • Cidadania nos negócios global
Justificação teórica	• Contrato social • Agência moral • Poder social • Compenetração • <i>Stakeholder</i> • Utilitário • Com base na propriedade • Religioso	• Utilitarismo • Deontologia • Direitos morais • Justiça • Virtude moral	• Agência • Justiça/equidade • Contrato social • Direitos morais • Kantianismo • Utilitarismo • Libertanismo • Confiança • Ética feminina	• Utilitarismo • Direitos morais	• Utilitarismo • Contrato social • Direitos morais

Tabela 4 – Análise comparativa dos 5 modelos dominantes nos negócios adaptado de Schwartz & Carroll (2007)

Além dos modelos mencionados os autores introduziram três conceitos (o valor, o equilíbrio e a responsabilidade) para, em conjunto com o defendido pelos cinco modelos

mencionados na tabela anterior, proporem um novo modelo designado de Modelo VBA (V=valor, B=equilíbrio e A=responsabilidade).

Começemos por analisar o valor - um dos principais elos de ligação entre a sociedade e as empresas. A criação de valor está ligada ao fornecimento de bens e serviços necessários para a sociedade, evitando, desse modo, o impacto negativo da sua inexistência. Esta componente do modelo está muito alinhada com a noção de desempenho social da empresa, cujo intuito é avaliar a criação de valor para a empresa e sociedade. Os modelos integrados no modelo VBA demonstram preocupações relativamente ao benefício das atividades das empresas para a sociedade (Schwartz & Carroll 2007).

A componente designada por equilíbrio - caracteriza-se pela procura por harmonia social – Neste sentido, vai para além de uma perspetiva utilitarista. É necessário um grau de equilíbrio na resposta a potenciais conflitos de interesses entre os diferentes *stakeholders* e/ou nos padrões morais. Esta componente também está presente em todos os modelos dominantes (Schwartz & Carroll 2007).

A última componente é a responsabilidade e é definida como “ser responsável para uma audiência que recompensa ou que tem poder sancionatório”. A ação com responsabilidade também sugere que as empresas atuem de forma confiável e transparente. Muitos teóricos reconhecem a importância fundamental da responsabilidade nas relações entre as empresas e a sociedade. As alterações que têm acontecido a nível legal reforçam a necessidade de responsabilidade por parte das empresas. Tal como aconteceu nas duas componentes anteriores, esta também está presente nos cinco modelos dominantes mencionados (Schwartz & Carroll 2007).

Abordagem do modelo VBA é consistente com as dimensões sugeridas por Wood (1991) relativas à importância do desempenho social empresarial nomeadamente:

- Resultado: criação sustentável de valor;
- Processo: alcançar o equilíbrio apropriado;
- Princípios: demonstrar responsabilidade suficiente.

Este novo modelo VBA tem essencialmente natureza normativa com implicações descritivas e instrumentais. Qualquer um dos cinco modelos dominantes mencionados incluem as três componentes definidas no novo modelo. As três componentes

fundamentais representadas no diagrama de *Venn*, enfatizam o facto de o cumprimento de um ou mesmo de dois dos três componentes não ser suficiente do ponto de vista normativo, porque basta ocorrerem falhas numa componente para se correr o risco de existirem danos ou colapso de uma empresa (Schwartz & Carroll 2007). A figura seguinte representa o modelo VBA:

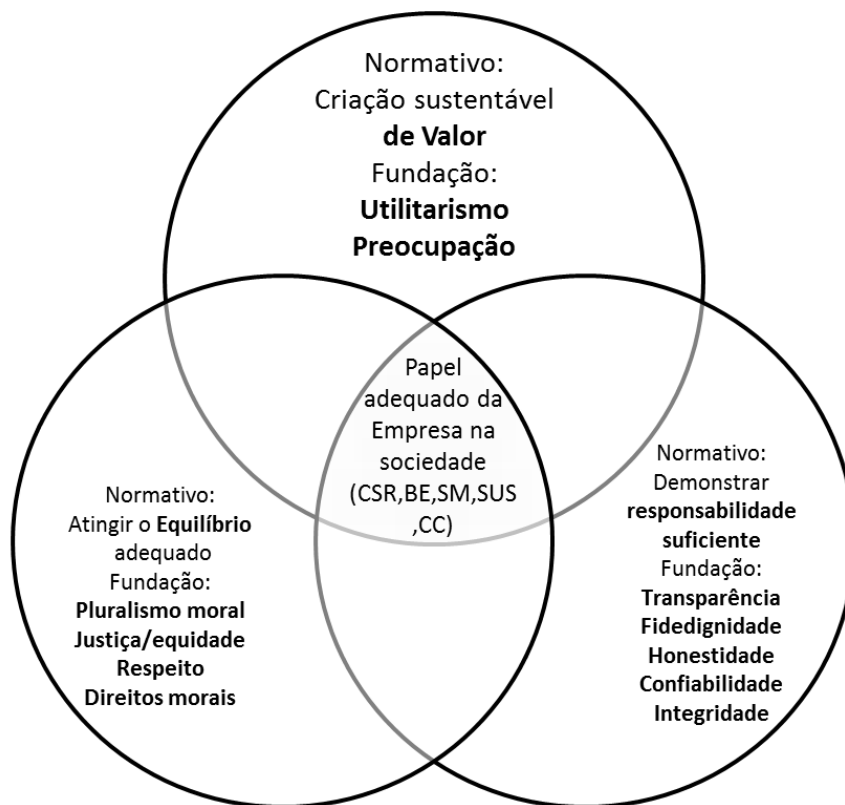


Figura 6 – Modelo VBA proposto por Schwartz & Carroll (2007)

Este modelo permite avaliar melhor os fracassos e os sucessos empresariais. Em resumo, o modelo VBA tenta sintetizar cinco modelos dominantes complementares e concorrentes entre si, centrando-se em três elementos: o valor, o equilíbrio e a responsabilidade. Tal permitirá alcançar dois objetivos:

1. A inclusão de uma proposta normativa no propósito central do negócio e da condução;
2. O esclarecimento que advém da identificação dos principais conceitos utilizados nos círculos e de como estes se relacionam entre si e com a sociedade (Schwartz & Carroll 2007).

Se estes modelos têm sido relevantes para a Responsabilidade Social, o modelo dos *stakeholders*, de que falaremos em seguida, não o tem sido menos.

1.2.3.6. Modelo dos *Stakeholders*

Este modelo está ligado à teoria dos *stakeholders*. A existência de diversos *stakeholders*, com diferentes expectativas perante a postura da empresa, justifica a necessidade do conhecimento deste modelo.

A teoria dos *stakeholders* trata da criação de valor e da forma como se gere o negócio efetivamente. Gerir efetivamente pode ser visto como a forma de criar o maior valor possível (Freeman 2011).

Esta teoria surgiu nos anos 80 e teve como marco a publicação do livro “Strategic Management: A Stakeholder Approach” de Freeman (1984). Nesta obra Freeman (1984) definiu *stakeholder* como um indivíduo ou um grupo de indivíduos que podem afetar ou ser afetados pelos objetivos de uma empresa.

Argandoña (1998) diz-nos que a teoria da responsabilidade da empresa oscila entre dois extremos, sendo um defendido por Friedman (1970), que reduz a responsabilidade da empresa à obtenção do máximo lucro para os seus acionista, e outra que estende a responsabilidade social a uma ampla gama de atores com interesse ou participação na empresa (os *stakeholders*). Esta segunda consiste na teoria dos *stakeholders*, que segundo o autor é a mais atrativa dos dois extremos apresentados. A justificação para a considerar a mais atrativa reside na presença de valores éticos (se entendermos a ética num sentido amplo) na mesma, o que lhe permite constituir uma base sólida para que todas as partes interessadas saibam, em cada caso específico, os direitos e deveres que lhe assistem, permitindo-lhes, também, desse modo, agir em conformidade com o esperado pela sociedade.

As preocupações com os *stakeholders* devem ser apuradas tendo em conta as medidas tomadas no passado. É preciso medir o impacto social das atividades desenvolvidas pela empresa e os gestores devem compreender a importância e influência desse facto no contexto competitivo. Por sua vez os responsáveis pela RSE devem ter consciência do efeito que as iniciativas implementadas têm na cadeia de valor, uma vez que o desempenho está sujeito a lucros e perdas (Porter & Kramer 2006).

Nas secções seguintes iremos começar por abordar as definições propostas por alguns autores, seguidas de algumas teorias e terminando com a relação entre *stakeholders* e responsabilidade social.

1.2.3.6.1. Definições

Freeman & Evan (1979, p. 41) definem *stakeholders* do seguinte modo:

“As empresas têm *stakeholders*, ou seja, grupos e indivíduos que beneficiam ou são prejudicados e cujos direitos são violados ou respeitados por ações corporativas. O conceito de partes interessadas consiste numa generalização da noção de acionistas, que, normalmente, têm direitos especiais sobre as empresas. Assim, como os acionistas têm o direito de exigir determinadas ações à gestão das empresas, o mesmo acontece com os outros *stakeholders* que também têm o direito de fazer as suas reivindicações.”.

Por sua vez, Clarkson (1995, p. 106) define *stakeholders* como:

“*Stakeholders* são pessoas ou grupos que têm, ou reivindicam, propriedade, direitos ou interesses numa empresa e nas suas atividades, passadas, presentes e futuras. Tais direitos ou interesses reivindicados são o resultado de transações com a empresa que podem ser legais ou morais, individuais ou coletivas.”

Para Freeman et al. (2004) a teoria dos *stakeholders* começa com a suposição de que os valores empresariais são necessários e constituem, explicitamente, uma parte dos negócios, permitindo aos gestores sentirem a existência de uma articulação dos seus valores com os dos *stakeholders*.

1.2.3.6.2. Teorias sobre os *stakeholders*

Donaldson & Preston (1995) apresentam um modelo dos *stakeholders* elucidativo das várias relações existentes entre os diferentes intervenientes.

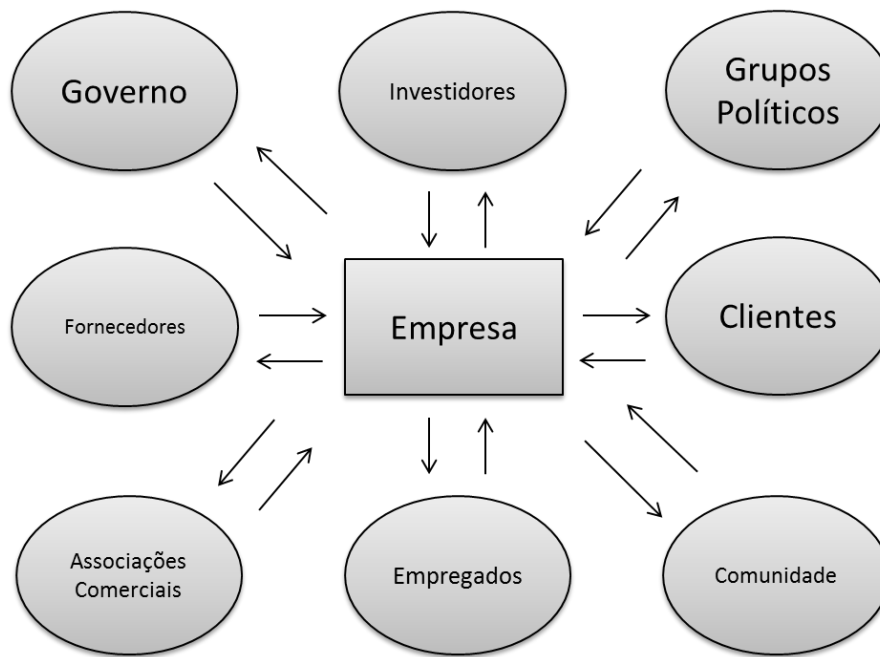


Figura 7 - Modelo dos Stakeholders – Adaptado de Donaldson & Preston (1995)

Como podemos constatar, são várias as relações de uma empresa consequentes da sua atividade. Neste modelo, a empresa tem um papel central, articulando múltiplas relações com os restantes *stakeholders* (Governo, Investidores, Grupos Políticos, Clientes, Comunidade, Empregados, Associações Comerciais e Fornecedores).

A teoria dos *stakeholders* deve ser considerada de uma forma prática ou pragmática e não como uma teoria densa. Esta teoria não tem objetivos abrangentes ou explicativos, pretende apenas fornecer ferramentas para os gestores poderem criar valor para os seus *stakeholders*. No caso de os gestores perceberem como funcionam as ferramentas que estão ao seu dispor, podemos esperar melhores interpretações com vista à criação de valor (Freeman et al. 2012).

Donaldson & Preston (1995) no mesmo artigo em que apresentaram o modelo acima referido, identificaram ainda três aspetos da teoria dos *stakeholders*: descritivo/empírico, instrumental e normativo. O aspeto descritivo/empírico entende a organização como uma constelação de interesses corporativos que possuem valor intrínseco. Já o instrumental estabelece um quadro para examinar as conexões, se existirem, entre a prática da gestão dos *stakeholders* e a realização de várias metas de desempenho da empresa. Existe, no entanto, um pressuposto de que a gestão dos

stakeholders deverá ser cuidada do mesmo modo que se tratam as questões operacionais do negócio, como por exemplo a rentabilidade, a estabilidade e o crescimento da empresa. Por último, o aspeto normativo envolve a aceitação de duas ideias principais. A primeira é a de que os *stakeholders* são pessoas ou grupos com interesses legítimos em matéria processual e/ou de fundo da atividade empresarial, ou seja, os *stakeholders* são vistos como uma parte da empresa. A segunda ideia é a de que os interesses de todas as partes são de valor intrínseco, ou seja, cada grupo de *stakeholders* merece atenção individualmente e não apenas por pertencer a um grupo em particular, por exemplo os acionistas.

A teoria dos *stakeholders* indica que deve ser dada atenção a todos, mas não obriga o tratamento igualitário de todos (Donaldson & Preston 1995). Assim, torna-se fundamental identificar os diferentes *stakeholders*. Por outro lado, Pracejus & Olsen (2004) dizem que as práticas sociais das empresas influenciam a opinião dos *stakeholders*, que são fundamentais para as empresas desempenharem as suas operações.

O modelo apresentado na figura 7 descreve os vários *stakeholders*, mas não nos indica qual o grau de importância que cada um deles tem para a empresa. Na sequência do indicado por Donaldson & Preston (1995) não existe necessidade de tratar os *stakeholders* de forma igual, mas torna-se necessário saber quais são os *stakeholders* mais importantes para a empresa. Apresentam-se aqui dois autores que categorizaram os *stakeholders*.

Clarkson (1995) distinguiu entre *stakeholders* primários e secundários. Os *stakeholders* primários são aqueles sem cuja participação contínua a empresa não pode sobreviver. Este grupo é composto por acionistas, investidores, colaboradores, clientes e fornecedores, juntamente com o grupo público de *stakeholders* tais como, o governo e as comunidades criadoras de mercados com leis e regulamentos que devem ser cumpridos. Existe um alto grau de dependência entre a empresa e os seus grupos primários de *stakeholders*. Os *stakeholders* secundários são aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados por uma empresa, não existindo envolvimento dos mesmos nas suas transações. Este tipo de *stakeholders* não é essencial à sobrevivência da empresa. Os meios de comunicação e uma ampla gama de interessados, são capazes de influenciar a opinião pública em favor ou em oposição ao

desempenho de uma empresa perante uma ação positiva ou negativa (por exemplo, na resposta da empresa perante um escândalo empresarial) (Clarkson 1995).

Por sua vez, Freeman et al. (2010) explicaram o seu entendimento de *stakeholders* primários e secundários, conforme a figura seguinte:

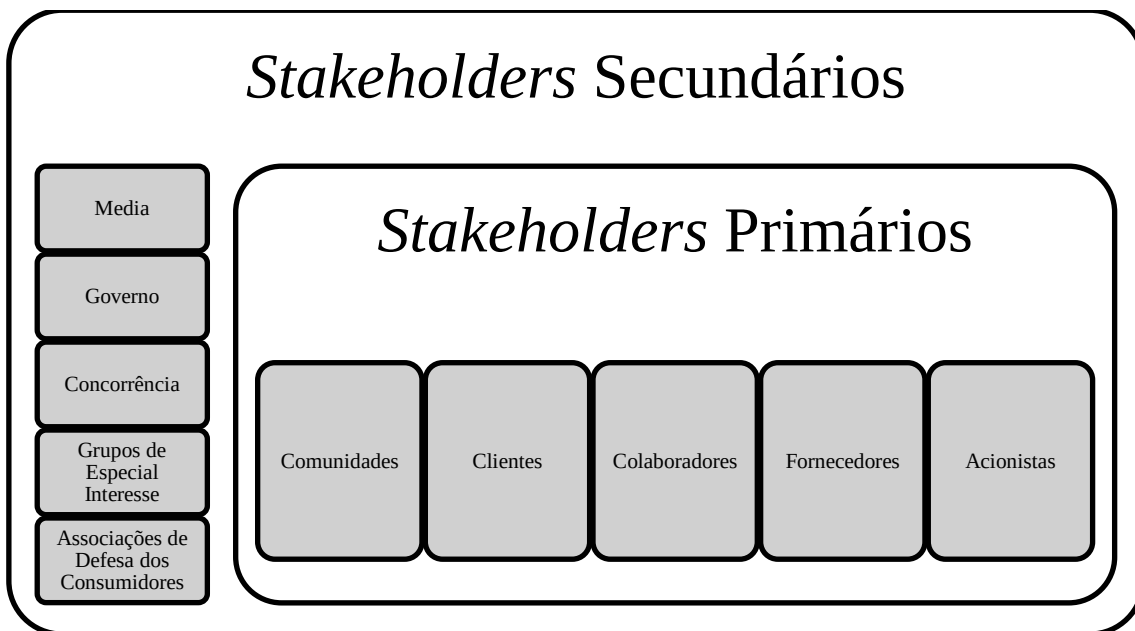


Figura 8 – Criação de valor para os diferentes grupos de *Stakeholders* (Adaptado de Freeman et al. 2010, p. 24)

Este modelo pode enquadrar teoricamente uma solução perante os conflitos existentes entre os *stakeholders*, tendo sempre presente o objetivo da criação de valor por parte da empresa. Segundo os autores, esta divisão permite a criação de valor para todos os *stakeholders* de acordo com o que cada um espera, alinhando os interesses entre os diferentes grupos.

A ideia básica da criação de valor para os *stakeholders* é muito simples. O negócio pode ser entendido como um conjunto de relações entre os grupos que têm interesse nas atividades que compõem o negócio. O negócio trata da interação entre os clientes, fornecedores, colaboradores, financiadores, as comunidades e os gestores de forma a criarem valor. Para entender um negócio é preciso saber como estas interações se processam, sendo que o trabalho do gestor é moldar todas estas relações (Freeman et al. 2010).

A teoria dos *stakeholders* evoluiu no sentido de resolver problemas como:

1. Compreender e gerir um negócio no século XXI (o problema da criação de valor e do comércio);
2. Pensar em conjunto as questões da ética, da responsabilidade e sustentabilidade com o ponto de vista económico e capitalista (o problema da ética e do capitalismo);
3. Compreender o que se deve ensinar aos gestores e estudantes sobre o que é preciso para ser bem-sucedido no mundo dos negócios atualmente (o problema da mentalidade administrativa).

Melé (2008) descreveu os princípios da teoria dos *stakeholders* dividindo-os em dois momentos no tempo. O primeiro momento refere-se ao defendido por Evan e Freeman em 1988, baseia-se na legitimidade da teoria dos *stakeholders* e traduz-se em dois princípios éticos:

“Princípio 1: A empresa deve ser gerida para benefício dos seus stakeholders: clientes, entidades, proprietários, empregados e comunidades locais. Devem ser assegurados os direitos destes grupos e dos demais grupos, que devem participar, de alguma forma, nas decisões que afetam substancialmente o seu bem-estar.” (Melé 2008).

“Princípio 2: A gestão tem uma relação fiduciária para com os stakeholders e as empresas como uma entidade abstrata. A gestão deve agir no interesse das partes interessadas como seu agente, e deve agir no interesse da empresa para garantir a sua sobrevivência, salvaguardando as apostas a longo prazo de cada grupo.” (Melé 2008).

O segundo momento temporal reúne um conjunto de trabalhos de vários autores que defendem diferentes modelos teóricos como, por exemplo, ética feminista, o modelo do bem comum e a teoria dos contratos sociais integrados. O Clarkson Center for Business Ethics, na sequência destes trabalhos teóricos, propôs sete princípios, em 1999, para a gestão dos *stakeholders* (cf. Melé 2008):

“Princípio 1: Os gestores devem reconhecer e acompanhar ativamente as preocupações de todos os stakeholders legítimos, e devem levar os seus interesses em conta de forma adequada na tomada de decisões e nas operações.” (Melé 2008).

“Princípio 2: Os gestores devem ouvir e comunicar abertamente com os stakeholders sobre as respetivas preocupações e contribuições, e sobre os riscos que eles assumem por causa de seu envolvimento com a empresa.” (Melé 2008).

“Princípio 3: Os gestores devem adotar processos e comportamentos sensíveis às preocupações e capacidades de cada um dos stakeholders.” (Melé 2008).

“Princípio 4: Os gerentes devem reconhecer os esforços de interdependência e recompensas, e alcançar uma distribuição justa dos benefícios e ónus da atividade empresarial entre os stakeholders, tendo em conta os seus respetivos riscos e vulnerabilidades.” (Melé 2008).

“Princípio 5: Os gestores devem trabalhar em cooperação com outras entidades, públicas e privadas, para assegurar que os riscos e malefícios decorrentes das atividades empresariais são minimizados e, se podem ser evitados ou adequadamente recompensados.” (Melé 2008).

“Princípio 6: Os gerentes devem evitar completamente as atividades que possam colocar em risco os direitos humanos inalienáveis ou que podem dar origem a riscos que serão manifestamente inaceitáveis para os stakeholders.” (Melé 2008).

“Princípio 7: Os gerentes devem reconhecer os potenciais conflitos entre o seu próprio papel como stakeholder, e das suas responsabilidades legais e morais para os interesses de todos os stakeholders, e devem abordar tais conflitos através de uma comunicação aberta, adequada, sistemas de incentivos e quando necessário uma revisão por um terceiro.” (Melé 2008).

Os princípios da teoria dos *stakeholders* permitem-nos compreender o capitalismo como um conjunto de relações entre clientes, fornecedores, comunidades, colaboradores e financiadores (entre outros), os quais são seres humanos situados no campo dos negócios e da ética. A criação de valor é atingida combinando as várias características presentes nas mentalidades dos vários *stakeholders* (Freeman et al. 2010). Segundo Garriga (2014), que estudou o processo de criação de valor num caso em concreto:

1. As dimensões éticas e estratégicas estão interligadas no processo da criação de valor;

2. Alguns resultados, valores e expectativas são coincidentes para diferentes *stakeholders*;
3. As empresas devem ter um novo papel que consiste em compreender o comportamento dos *stakeholders*.

As conclusões acima apresentadas confirmam o defendido pela teoria dos *stakeholders* nomeadamente na definição de uma teoria de gestão estratégica que tem em conta as partes interessadas, no lançamento de novos programas cooperativos para todos os grupos e na identificação das capacidades e da gestão das relações com os *stakeholders*.

Porter & Kramer (2006) consideram contudo, que a visão dos *stakeholders* é obviamente importante mas estes grupos nunca entendem as capacidades da empresa, a posição competitiva ou os negócios que têm de ser feitos. As empresas por vezes veem na RSE uma forma de apaziguar os grupos de pressão, sendo que, a curto prazo, se pode gerar, uma reação defensiva que resulta num conjunto de ações paliativas com a sociedade e em nenhuma vantagem para o negócio.

1.2.4. Documentos Normativos Internacionais

A responsabilidade social constitui também uma preocupação da Comissão das Comunidades Europeias, uma das organizações mais influentes a nível de legislação e políticas na vida das empresas, principalmente no que respeita à Europa. Nas secções seguintes descrevemos, de forma sucinta, algumas das diretrizes constantes em quatro dos mais importantes documentos, publicados pela Comissão das Comunidades Europeias, para a área da RSE.

1.2.4.1. Livro verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas¹

Começamos por apresentar a definição de responsabilidade social constante no documento:

“A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo (Comissão das Comunidades Europeias 2001, p. 4).”

Neste documento acrescenta-se ainda que o número de empresas que promovem estratégias de responsabilidade social aumentou. A relação com os seus *stakeholders* é muito valorizada e as estratégias seguidas são vistas como um investimento no futuro da empresa. Esta forma de agir pretende dar um sinal aos seus *stakeholders* da estratégia seguida ao nível da responsabilidade social.

Os fatores motivadores apontados no documento para a evolução da responsabilidade social nas empresas são vários e a Comissão Europeia descreve-os do seguinte modo:

- Novas preocupações e expectativas dos *stakeholders* num contexto de globalização e de mudanças industriais de larga escala;
- Critérios sociais que exercem influência nas decisões de investimento ao nível individual e empresarial, quer se trate de consumidores ou de investidores;
- Aumento da preocupação com os danos provocados no meio ambiente derivado das suas ações económicas;
- Transparência nas atividades empresariais através dos diversos meios de comunicação.

A responsabilidade social das empresas é muito mais abrangente do que o simples cumprimento da legislação, incluindo investimento no meio ambiente, capital humano, *stakeholders* e comunidade local. O investimento na melhoria da formação e nas condições de trabalho dos colaboradores pode conduzir ao aumento de produtividade da empresa. A consciência das empresas sobre os aspetos enunciados permite criar condições para uma melhoria no desempenho social.

¹ Publicado no Jornal Oficial das Comunidades Europeias em 18.07.2001

1.2.4.2. Responsabilidade Social Empresarial - Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável²

A Comissão Europeia com este documento definiu a sua estratégia, para promover a Responsabilidade Social das Empresas, na sequência do seu Livro Verde datado de 2001.

A definição que consta neste documento é a seguinte:

“A Responsabilidade Social Empresarial é um conceito segundo o qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interação com todos os intervenientes numa base voluntária (Comissão das Comunidades Europeias 2002, p.5)”.

A definição de responsabilidade social constante no documento de 2002 é muito semelhante à de 2001, no entanto existem algumas ideias que devem ser realçadas, em virtude da sua importância tendo em conta a evolução da consciência dos gestores empresariais.

As empresas têm sofrido alterações aos valores e aos horizontes da sua atividade empresarial. Tradicionalmente uma empresa tem como objetivo principal a criação de valor através da produção de bens e serviços para consumo da sociedade. Através deste processo, a empresa gera lucros e postos de trabalho. Contudo, as empresas estão a ser pressionadas para a alteração do seu objetivo principal. A mudança está em curso e os gestores têm a percepção de que é necessário adotar um comportamento mais orientado para o mercado, com impacto no desenvolvimento sustentável, defesa do ambiente e promoção da responsabilidade social, incluindo os interesses dos consumidores, para desta forma atingirem o sucesso.

A cultura de responsabilidade social está a ser implementada, usando a estratégia empresarial para o efeito. As principais características mencionadas são:

- A adoção voluntária de um comportamento responsável socialmente, para além do exigido legalmente. As empresas entendem que a longo prazo retirarão proveitos desta conduta.

² Publicado no Jornal Oficial das Comunidades Europeias em 02.07.2002

- A responsabilidade social está intimamente ligada ao desenvolvimento sustentável e as empresas têm de ter consciência do impacto das suas operações ao nível económico, social e ambiental.
- A responsabilidade social é uma opção da gestão das empresas.

Outro aspeto importante defendido pela Comissão Europeia é o da não existência de um quadro único para todas as empresas, pois a dimensão deve ser tida em consideração.

1.2.4.3. Implementação da parceria para o crescimento e emprego: tornar a Europa um pólo de excelência em responsabilidade social das empresas³

Neste documento a Comissão Europeia pretende alinhar estratégias, com os estados membros, de forma a usar a RSE como o suporte rumo à sustentabilidade do crescimento e da criação e manutenção dos postos de trabalho.

As empresas são vistas como as responsáveis pelo crescimento económico, criação de emprego e inovação. Foram ainda consideradas os principais atores para se conseguir os objetivos definidos do desenvolvimento sustentável.

Através da RSE, empresas de todas as dimensões, em colaboração com as outras partes interessadas, podem ajudar a conciliar as ambições económicas com as preocupações sociais e ambientais. Deste modo, a RSE tornou-se um conceito cada vez mais importante, tanto a nível mundial como na União Europeia, sendo uma parte do debate sobre a globalização, a competitividade e a sustentabilidade. Na Europa, a promoção da RSE reflete a necessidade de defender os valores comuns e de aumentar o sentido de solidariedade e de coesão.

1.2.4.4. A estratégia renovada da União Europeia 2011-2014 para a Responsabilidade Social Empresarial⁴

A Comissão Europeia sentiu a necessidade de reforçar as ideias que defende sobre a responsabilidade social das empresas. A crise económica trouxe a perda de confiança

³ Publicado no Jornal Oficial das Comunidades Europeias em 22.03.2006

⁴ Publicado no Jornal Oficial das Comunidades Europeias em 25.10.2011

nas empresas e atraiu atenções para o seu desempenho social e ético. Assim, o reforço da ideia do crescimento sustentável, comportamento responsável e a criação de emprego duradouro a médio e longo, tornou-se necessário. Desse modo surgiu um novo conceito de responsabilidade social das empresas preconizado pela Comissão Europeia, que nos diz o seguinte:

“a responsabilidade social das empresas é «a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade» (Comissão das Comunidades Europeias 2011, p. 7)”

A Comissão Europeia completa esta definição acrescentado que as empresas devem adotar processos que integrem preocupações de índole social, ambiental e ética, o respeito dos direitos humanos e as preocupações dos consumidores. As atividades e estratégias da empresa devem ser efetuadas em colaboração com os *stakeholders* com o objetivo de:

“maximizar a criação de uma comunidade de valores para proprietários e acionistas, demais partes interessadas e para a sociedade em geral; identificar, evitar e atenuar os seus possíveis impactos negativos (Comissão das Comunidades Europeias 2011, p. 7)”.

A Comissão Europeia defende um aspeto muito importante que é o reconhecimento do voluntariado dos trabalhadores como uma expressão da responsabilidade social das empresas.

A dimensão dos processos deve variar com a dimensão das empresas e das suas operações.

Os quatro documentos mencionados transmitem-nos a ideia de que a preocupação da Comissão Europeia tem vindo a ser periodicamente reforçada. Salienta-se a ideia da adoção de políticas e estratégias socialmente responsáveis de forma voluntária, bem como o reforço das relações com a comunidade local e o desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis.

O conceito de RS passou por uma evolução, como já vimos. Na secção seguinte abordar-se-á o conceito de “cidadania corporativa” – precisamente uma das figuras que emergiram dessa evolução.

1.2.4.5. ISO 26000 – Responsabilidade Social

A ISO - International Organization for Standardization constitui também uma organização cujos critérios e exigências têm um grande impacto na vida das organizações, dado que, atualmente as empresas sentem necessidade de obter reconhecimento por via da certificação.

A ISO - International Organization for Standardization tem como objetivo a padronização a nível mundial de serviços, produtos e sistemas para garantir a qualidade. Essa padronização é efetuada através da publicação de normas, que são seguidas pelos países que as adotam.

Uma dessas normas é a ISO 26000 – Responsabilidade Social, onde constam as diretrizes para a certificação das organizações ao nível da responsabilidade social.

Essa norma analisa a responsabilidade social de uma empresa pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e meio ambiente, através de um comportamento ético e transparente que:

- Contribua para o desenvolvimento sustentável (incluindo a saúde e bem-estar da sociedade);
- Leve em consideração as expectativas dos *stakeholders*;
- Esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; e
- Esteja integrada e praticada em toda a organização para todas as relações (ISO 2010).

Outro aspeto importante constante da norma é a definição dos princípios de responsabilidade social. A norma define que as organizações devem cumprir pelo menos os sete princípios que constam na tabela seguinte.

Princípios de Responsabilidade Social – ISO 26000	
Prestação de contas	A organização deve prestar contas e responsabilizar-se pelos impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente.
Transparência	A organização deve ser transparente nas decisões e atividades que tenham impacto na sociedade e no meio ambiente.
Comportamento ético	A organização deve ter um comportamento ético.
Respeito pelos interesses das partes interessadas	A organização deve respeitar, considerar e responder aos interesses das partes interessadas.
Respeito pelo estado de direito	A organização deve aceitar o respeito pelo estado de direito como obrigatório.
Respeito pelas normas internacionais comportamentais	A organização deve respeitar as normas internacionais comportamentais, ao mesmo tempo que adere ao princípio do respeito pelo estado de direito.
Respeito pelos direitos humanos	A organização deve respeitar os direitos humanos e reconhecer a sua importância e universalidade.

Tabela 5 – Princípios de Responsabilidade Social segundo a norma ISO 26000

Como podemos constatar da tabela acima, a ISO menciona princípios e conceitos que fazem parte dos modelos e definições de Responsabilidade Social mencionados nas secções anteriores.

Pese embora a existência de muitas definições de Responsabilidade Social, ainda não foi possível encontrar uma definição que reúna o consenso dos autores que se dedicam a estudar esta temática. No entanto podemos considerar que existem duas linhas de pensamento bem identificadas em todas as definições. Uma dessas linhas de pensamento está ligada à ética e à moral na tomada de decisão dos gestores, cujo impacto na sociedade deve ir ao encontro das expectativas criadas em torno da atividade

desenvolvida. A outra linha de pensamento refere-se apenas ao lucro e à sua criação como objetivo principal, sendo que a sociedade, acabando a sociedade por beneficiar de uma forma indireta do sucesso empresarial. A nossa opinião é mais consentânea com a gestão por via da ética e da moral, sem descuidar os objetivos principais das empresas, cuja criação de lucro é fundamental. Acontece que achamos que não se deve ter uma atitude unicamente virada para o lucro, esquecendo o impacto que as nossas decisões podem provocar em terceiros, ou seja nos *stakeholders* externos a qualquer organização. Não nos podemos esquecer que o lucro é fundamental para qualquer empresa apenas porque é essencial para o cumprimento da missão a que as organizações se propõem.

Dada a diversidade de opiniões, foi natural que surgissem várias propostas de modelos de RSE ao longo das últimas décadas, que tentaram contemplar todas as alterações ocorridas nesta área do saber. Os *stakeholders* nunca foram esquecidos os modelos que analisámos, sendo mesmo um elemento fundamental. Efetivamente, os diferentes *stakeholders* têm interferência nas tomadas de decisão das empresas. Hoje vemos um mundo cada vez mais global e competitivo onde as nossas decisões têm uma visibilidade muito mais abrangente e um impacto muito mais acentuado.

1.3. Cidadania Corporativa

A cidadania corporativa surgiu, como já mencionado, da evolução da responsabilidade social. A vida dos cidadãos é influenciada pelas políticas adotadas pelas empresas, que intervêm, elas próprias, na sociedade como “cidadãos”. Esta secção começa com a abordagem a algumas definições, passando depois para os modelos teóricos. Por último, serão tratados os documentos normativos.

1.3.1. Definições

A cidadania corporativa é um conceito mais recente quando comparado com o de responsabilidade social e o de desenvolvimento sustentável. Carroll (1991, p. 43) define a cidadania corporativa como

“fazer o esperado, moral ou eticamente”.

Segundo Leal et al. (2011, p.44), a cidadania corporativa é uma expressão

“... muito ligada à gestão das relações com a comunidade, e com o objetivo de realçar que a empresa é um ator público, que tem deveres e direitos como um cidadão comum perante outros cidadãos.”

Os mesmos autores acrescentam ainda que

“... cidadania empresarial é um conceito essencialmente instrumental já que se apresenta ao gestor como uma vantagem competitiva muito ligada aos investimentos na comunidade através de projetos e ações sociais com recursos da empresa.”.

Este conceito surgiu destacado na literatura de gestão como uma forma das empresas lidarem com o seu papel social (Matten & Crane 2005). O conceito de cidadania corporativa não é um sinónimo de responsabilidade social corporativa. Enquanto a responsabilidade social corporativa está preocupada principalmente com a perspetiva das empresas de uma forma intrínseca, o conceito de cidadania coloca as empresas num contexto mais alargado (Crouch 2006; Srivastava 2008).

A cidadania corporativa significa compreender e gerir a influência de uma empresa sobre a sociedade e todos os seus *stakeholders* (Zappalà 2004). Um dos fatores mais importantes na cidadania corporativa é o da dimensão social, que vai desde a filantropia, conceito ligado à primeira era da Responsabilidade Social Corporativa, passando pela criação de programas de voluntariado empresarial, fortalecendo deste modo o envolvimento da empresa com a comunidade local (Cronin & Zappalà 2002). O envolvimento das empresas com a comunidade pode ter efeito na gestão dos colaboradores ao nível da motivação, da moral, do compromisso, do recrutamento, da manutenção, do desenvolvimento e do trabalho em equipa (Zappalà 2004; Tuffrey 1997).

Post (2000, p.29) define cidadania corporativa da seguinte forma:

“Cidadania corporativa global é o processo de identificação, análise e resposta às responsabilidades sociais, políticas e económicas da empresa, conforme definido por meio de leis e políticas públicas, as expectativas das partes interessadas, e atos voluntários que fluem de valores corporativos e estratégias de negócios. Cidadania corporativa envolve os resultados reais (o que as empresas fazem) e os processos através dos quais eles são alcançados (como eles fazem isso).”

Os gestores na definição das políticas e estratégias das empresas assumem e definem responsabilidades e obrigações perante os seus *stakeholders*, ao nível dos princípios morais e éticos. Esse é o momento em que as empresas devem ter consciência de que o objetivo económico e social de uma empresa é criar uma maior riqueza e valor para os seus *stakeholders*, sem fazer qualquer distinção entre eles, ou seja, não favorecendo uns em detrimento de outros. A obtenção de lucro não pode ser conseguida ignorando as questões éticas, visto que todos os *stakeholders* têm uma determinada expectativa para com a empresa, que é atingida seguindo as responsabilidades e obrigações assumidas (Clarkson 1995).

Segundo Porter & Kramer (2002), não existe nenhuma contradição entre a melhoria do contexto competitivo da empresa e o assumir de um compromisso sincero para melhoria da sociedade.

A Cidadania Corporativa aborda as questões do impacto da empresa na sociedade e no meio ambiente, assumindo deste modo responsabilidades bem mais amplas do que as inerentes à relação comercial, resultado da sua atividade operacional

O conceito de Cidadania Corporativa é uma ferramenta útil para as empresas comunicarem com os seus clientes, criando relações duradouras e partilhando valores comuns. Do ponto de vista interno, a Cidadania Corporativa é uma excelente ferramenta de marketing, sendo uma forma de motivar, educar e relacionar-se com os colaboradores, fortalecendo os laços entre ambas as partes. Os colaboradores mais ativos socialmente sentem-se mais unidos às empresas e mais predispostos para atingir os seus objetivos. A Cidadania é muitas vezes associada a elevados níveis de compromisso dos colaboradores, lealdade dos clientes e de desempenho empresarial, com impacto positivo no retorno dos ativos, retorno nos investimentos, aumento das vendas e dos lucros (Maignan et al. 1999).

1.3.2. Princípios de Cidadania Corporativa

Jones & Haigh (2007) dizem-nos que a literatura sobre a cidadania corporativa vê a empresa como uma instituição social com estatuto jurídico de uma cidadã. Acresce a esta situação a combinação adequada de direitos e obrigações que todos os cidadãos detêm.

De seguida iremos apresentar a lista dos 10 princípios básicos de cidadania definidos por Birch (2008). Na opinião do autor, existe ainda um longo caminho a percorrer no capítulo da cidadania corporativa, não obstante as várias lições constantes na tabela seguinte:

10 Princípios básicos de cidadania (adaptado de (Birch 2008))	
1	Desenvolver uma cultura onde todos, num negócio em particular independentemente do seu papel e estatuto, deveriam ter responsabilidades além dos seus trabalhos específicos
2	Garantir que a empresa seja capaz de se envolver interativamente com a comunidade e não apenas ao nível do seu negócio
3	Usar o conhecimento local para envolver a empresa e contribuir para além do que é o seu negócio principal
4	Encontrar formas de diminuir o fosso entre a cultura privada e a pública e saber como cada uma funciona
5	Ir além do seu compromisso
6	Habilitar as pessoas envolvidas no negócio
7	Pretender alcançar uma mudança cultural no mundo dos negócios através da educação não formal
8	Não atuar apenas eticamente, mas também pensar de forma ética
9	Criar propriedade para o pessoal relevante em novos desenvolvimentos, resultantes da política, da prática ou da formação da empresa
10	Garantir que todos na empresa sejam capazes, de alguma forma, de contribuir para a criação de novos valores e serem reconhecidos e recompensados por isso

Tabela 6 – Lista de 10 princípios básicos de cidadania por Birch (2008)

O primeiro princípio diz-nos que independentemente da dimensão da empresa, qualquer colaborador precisa de ser educado na ideia base de quais são as suas responsabilidades quando exerce um determinado cargo, quer se trate do/a empregado/a de/a limpeza, do/a rececionista ou do/a gerente. Muitas empresas já colocam nos seus códigos, capítulos sobre boas práticas e comportamentos empresariais, incluindo práticas de boa governação, agir com a garantia de conformidade e comportamento ético, responsabilidade social e ambiental, participação nos debates sobre as políticas públicas

da empresa, compromisso com a comunidade em geral e em particular com as entidades que fazem parte do seu negócio (Birch 2008).

O segundo princípio divide-se em dois desafios. O primeiro desafio é o da empresa conseguir definir a que comunidade pertence, sendo este um dos desafios mais difíceis de cidadania corporativa. O segundo desafio, após a definição da comunidade abrangida pela empresa, prende-se com a interação que a empresa estabelece com a comunidade definida (Birch 2008).

O terceiro princípio aborda a importância do conhecimento da comunidade local, para que desse modo a empresa conheça as necessidades da sua envolvente. Conhecendo essas necessidades, a empresa pode tornar-se melhor cidadã, porque pode desse modo afetar diretamente parte das suas receitas destinadas à cidadania e às necessidades efetivas da comunidade, além da sua normal contribuição proveniente do seu *core business* (Birch 2008).

O quarto princípio está ligado ao facto de as empresas terem de entender que não basta doar bens e ter programas de cariz social para serem reconhecidas por terem práticas de cidadania corporativa. É necessário que as empresas quebrem as fronteiras culturais que dividem o mundo “privado” dos negócios e o mundo “público” da comunidade, fazendo todos os esforços para que tais barreiras não cresçam novamente. É necessário criar um princípio básico de redução ou eliminação das fronteiras (Birch 2008).

O quinto princípio respeita à questão da comunidade reconhecer que a empresa está preparada para responder além do que é suposto cumprir. Usualmente, as empresas cumprem a legislação laboral, ambiental, saúde e segurança, muitas vezes bastante exigente e rigorosa. Quando a comunidade reconhece que uma empresa vai além do mínimo exigido, é um forte sinal da sua cidadania e do envolvimento conseguido com a comunidade na satisfação das necessidades e cumprimento das leis a que está sujeita, fortalecendo assim a imagem da empresa no mercado (Birch 2008).

O sexto princípio surgiu da mudança ocorrida no comportamento das empresas. As empresas passaram a apoiar e incentivar os seus colaboradores no desenvolvimento dos mesmos a nível pessoal, para além das suas necessidades atuais. Esta mudança contribuiu para o aumento do respeito pela dignidade entre os colaboradores e a gestão, independentemente do papel e estatuto dos indivíduos na empresa. Esta mudança foi

motivada pelas questões da equidade, não discriminação e da colocação dos colaboradores em primeiro lugar, produzindo assim uma boa prática de cidadania corporativa (Birch 2008).

O sétimo princípio assenta na ideia da mudança cultural ser a chave do desenvolvimento de um novo pensamento no negócio. Para que essa mudança aconteça é necessário recorrer à educação, pois só por essa via será possível alcançar esse objetivo e não por uma decisão da gestão das empresas. Essa mudança a ser consolidada deve ser encarada pela gestão como um acréscimo de valor para organização, visto de duas formas, a tangível e a intangível. Estamos perante um processo muito demorado e que deve ser cuidadosamente construído e específico para cada negócio. A necessidade de mudança deve ser vista pelas empresas como uma meta exatamente igual às metas traçadas para as compras, vendas, marketing, segurança, etc (Birch 2008).

O oitavo princípio está ligado à ética. Assim, não basta ser ético nos negócios, mas também é importante pensar de forma ética, pois a existência de códigos de ética e conduta não chega para criar maior integridade nos negócios. O pensamento ético é relevante para o desenvolvimento de uma boa cidadania corporativa. Tal como acontece no princípio anterior, o pensamento ético é algo muito mais intangível do que tangível (Birch 2008).

O nono princípio está ligado à propriedade. Para se conseguir fazer valer a cidadania corporativa, é necessário que todos os envolvidos tenham o sentimento de pertença sobre quaisquer novos desenvolvimentos que ocorram na empresa, ao nível da política, da prática ou da formação e, que dessa forma, aumente a cidadania corporativa (Birch 2008).

O último princípio fala da criação de valor para a empresa, o que acaba por ser um propósito comum a todos os outros princípios. A necessidade de criação de valor é transversal a todos aqueles que tenham uma relação com a empresa desde, colaboradores, clientes, gestores e comunidade. Só com o envolvimento de todos na empresa é possível criar valor. A evolução do conceito de cidadania é uma oportunidade para a criação desse mesmo valor (Birch 2008).

O estudo realizado por Davenport (2000) resumiu três dos fatores que os participantes identificaram como distintivos de boa cidadania corporativa: comportamento

empresarial ético, compromisso das partes interessadas (comunidade, consumidores, colaboradores, investidores e fornecedores) e compromisso ambiental. O primeiro fator presume que a empresa assuma em todos os seus negócios um comportamento ético. O segundo fator antevê que a gestão tome decisões para benefício de todos os *stakeholders*, independentemente da sua relação com a empresa. O terceiro fator está ligado às questões e programas ambientais da empresa, que vão desde a reciclagem, tratamento do lixo, diminuição das emissões e a avaliação do impacto ambiental provocado pela sua atividade, controlado por auditorias (Birch 2008).

Além dos fatores atrás identificados, o mesmo autor identificou vinte princípios de cidadania corporativa:

Princípios de Cidadania Corporativa adaptado de Davenport (2000)	
I. Comportamento Ético das Empresas:	
1.	Envolvimento em práticas comerciais justas e honestas nas relações com os <i>stakeholders</i> .
2.	Definição de altos padrões de comportamento para todos os colaboradores.
3.	Exercícios de supervisão ética nos níveis executivos e de administração.
II. Compromisso da empresa com os <i>stakeholders</i>:	
4.	A empresa é administrada para todos os <i>stakeholders</i>
5.	A empresa inicia e envolve todos os <i>stakeholders</i> num diálogo genuíno
6.	Os valores e instrumentos da divulgação
A. <u>Compromisso da empresa com a comunidade</u>	
7.	Promoção de uma relação com a comunidade
8.	Investimento nas comunidades em que atua
B. <u>Compromisso da empresa com o consumidor</u>	
9.	Respeito pelos direitos dos consumidores
10.	Oferta de produtos e serviços de qualidade
11.	Prestação de informações verdadeiras e úteis
C. <u>Compromisso da empresa com os colaboradores</u>	
12.	Proporciona um ambiente familiar de trabalho
13.	Gestão responsável dos recursos humanos
14.	Proporciona uma remuneração equitativa e um sistema justo para os colaboradores
15.	Comunicações abertas e flexíveis com os colaboradores
16.	Investimento no desenvolvimento dos colaboradores
D. <u>Compromisso da empresa com os investidores</u>	
17.	Retorno competitivo sobre o investimento
E. <u>Compromisso da empresa com os fornecedores</u>	
18.	Práticas de comércio justas com os fornecedores
III. Compromisso ambiental da empresa:	
19.	Com o meio ambiente
20.	Com o desenvolvimento sustentável

Tabela 7 – Princípios de Cidadania Corporativa segundo Davenport (2000)

Muitos dos programas que as empresas proporcionam à comunidade estão ligados a práticas filantrópicas. Essas ações têm de ser acompanhadas ao longo da sua implementação, para ser possível a melhoria contínua das mesmas. Este acompanhamento tem de ser realizado nos mesmos moldes que os gestores utilizam na

gestão diária das empresas. Os programas com mais sucesso são os perduram e não aqueles que duram muito pouco tempo (Porter & Kramer 2002).

De seguida, iremos apresentar uma visão mais simples da cidadania corporativa, designada pelos Quatro Estados de Cidadania segundo Logsdon & Wood (2002). Estes autores têm um entendimento diferente da cidadania, falando no conceito ligado particularmente ao negócio. Desse modo desenvolveram uma matriz, onde cruzam o Indivíduo e a Empresa como cidadãos, com as envolventes em que se podem inserir quer seja a um nível mais restrito (local e nacional), quer a um nível mais amplo (global e universal). Este modelo explora a passagem do individual para o empresarial de uma forma resumida, facilitando a compreensão das diferenças entre Indivíduo e Empresa.

Unidade de Análise	Local, comunidade ou abrangência nacional	Global ou abrangência universal
O cidadão individualmente	Célula 1: O cidadão local	Célula 3: O cidadão global
	Questões chave: relação da pessoa com o Estado; Direitos e deveres dos cidadãos, incluindo as liberdades civis fundamentais; Identidade cultural e nacional	Questões chave: A condição humana, a interdependência, o universalismo fundamentado em poucas regras chave ou leis e baseado em ideias filosóficas e realidades sociais/institucionais.
A empresa como cidadã	Célula 2: A empresa cidadã	Célula 4: O cidadão dos negócios
	Questões chave: A empresa desenvolve a sua atividade de forma responsável no ambiente envolvente. Ênfase no voluntariado e caridade, bem como nos direitos da organização e funções de e para a comunidade. A identidade organizacional reflete a cultura empresarial.	Questões chave: O cidadão nos negócios como um ator responsável local e globalmente. Ênfase nos direitos e deveres para com os indivíduos e a sociedade dentro e fora das fronteiras nacionais e culturais. Necessidade de análise das hipernormas ⁵ e espaço moral livre.

Tabela 8 – Os quatro estados de Cidadania segundo (Logsdon & Wood 2002)

⁵ Hipernormas – Segundo os autores estão presentes nos códigos de ética das empresas, refletidos num reduzido número de artigos, contendo um elevado grau de ética, baseados em princípios universais muito abrangentes.

As ações de uma organização influenciam as percepções dos colaboradores que, por sua vez, alteram as suas atitudes e comportamentos no trabalho que desempenham. Embora a Cidadania Corporativa seja um tema importante para as organizações atuais existem poucos estudos que exploram a perspetiva do colaborador. As boas práticas de cidadania (ao nível económico, ético, legal e discricionário) conduzem a um maior envolvimento destes em iniciativas de responsabilidade social, beneficiando a empresa desse facto porque os colaboradores ficam com um relacionamento reforçado, bem como beneficiam de um aumento do nível de identificação com a organização (Mathew & Krishnatray 2011). Desse modo, o conceito de Cidadania Corporativa tem de ser entendido como um resultado das ações implementadas e do comportamento da empresa (Stolz & Mclean 2009).

Em muitas empresas, os administradores e os seus colaboradores entendem o papel que a sua empresa tem nas atividades de cidadania e ligam as mesmas à estratégia e objetivos da empresa. Esta situação é mais comum em empresas com grande impacto na comunidade, onde a cidadania é assumida como algo intrínseco ao negócio da empresa. Esta situação quando assumida por uma empresa multinacional é transposta à escala global. Embora assumam a cidadania, muitas empresas multinacionais só consideram que obtiveram sucesso nesta área quando conseguem implementar programas eficazes no país de origem, e por isso existe já uma ligação entre o sucesso da estratégia definida para o negócio com a cidadania corporativa e com a implementação de programas. Uma das evidências apontadas por Post é um estudo efetuado pela revista Fortune, onde mais de 70% das empresas estudadas relacionam o seu compromisso para com a comunidade com a filantropia empresarial e ao voluntariado (Post 2000). As maiores empresas do ranking da Fortune (1000) envolvem-se com a comunidade fazendo ligação à filantropia corporativa e voluntariado.

Sendo um conceito recente que emergiu das ideias apresentadas nas temáticas da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável, a cidadania corporativa acaba por incluir as premissas de outros conceitos. Os princípios definidos por Davenport são exemplificativos disto mesmo. O autor agregou três conceitos com os quais nos identificamos, a saber: a ética, os *stakeholders* e o desenvolvimento sustentável. Estes conceitos na nossa opinião devem ser os princípios orientadores de um gestor numa tomada de decisão que tenha como objetivo a criação de valor.

1.4. Desenvolvimento Sustentável

O conceito de desenvolvimento sustentável pode ser considerado um derivado do conceito de responsabilidade social empresarial. Esta opinião é corroborada pela Comissão das Comunidades Europeias (2001), que nos diz que estes dois conceitos estão intrinsecamente ligados e que podemos ver a responsabilidade social empresarial como um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável. Nesta secção abordaremos algumas definições bem como alguns dos normativos sobre o tema.

O conceito de desenvolvimento sustentável apareceu pela primeira vez no ano de 1987 no relatório da World Commission on Environment and Development: Our Common Future, conhecido por Brundtland Report (United Nations 1987). Neste relatório, o desenvolvimento sustentável é definido como

"(...) o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações vindouras satisfazerem as suas próprias necessidades"

1.4.1. Definições

O desenvolvimento sustentável emergiu como uma dimensão importante da prática da responsabilidade social da empresa completando este conceito e tornando-o mais abrangente, uma vez que inclui em simultâneo o crescimento económico, a proteção do ambiente e a igualdade social (cf. Lourenço et al. 2011).

Lourenço et al. (2011) afirmam que a sustentabilidade empresarial atualmente está relacionada com questões sobre a proteção ambiental, saúde e segurança no trabalho, relações com as comunidades locais e na relação com os consumidores.

Alguns autores propõem distinções entre responsabilidade social corporativa e sustentabilidade corporativa (Cheung et al. 2010). No entanto o conceito de desenvolvimento sustentável está muito ligado à responsabilidade social corporativa (Lourenço et al. 2011; Branco & Delgado 2011). Richard & Watts (2000) relacionam os dois conceitos na definição que propõem de responsabilidade social corporativa:

“A responsabilidade social corporativa caracteriza-se como o compromisso do negócio para um desenvolvimento económico sustentável, em cooperação com os colaboradores, famílias, comunidade local e com a sociedade em geral,

contribuindo para aumentar a sua qualidade de vida” (Richard & Watts 2000, p. 10)

O princípio do Desenvolvimento Sustentável possibilita que a tomada de decisão dos gestores se faça com equilíbrio entre as preocupações económicas, sociais e ambientais, tendo em conta a avaliação dos riscos, custos e benefícios. No entanto, a aplicação do princípio do Desenvolvimento Sustentável acarreta duas dificuldades. A primeira está ligada ao esclarecimento das medidas ou ações que devem ser tomadas em cada nível de decisão. A segunda reside na consolidação de todas as medidas a cada nível, com o objetivo de tornar a organização socialmente mais responsável (Merad et al. 2013).

O modelo que se apresenta em seguida é um dos mais utilizados a nível mundial em muitas áreas, incluindo na área do desenvolvimento sustentável. É designado pelo modelo dos três círculos, permitindo a interseção de três realidades distintas: ambiental, social e económica. No centro da interseção temos a sustentabilidade.

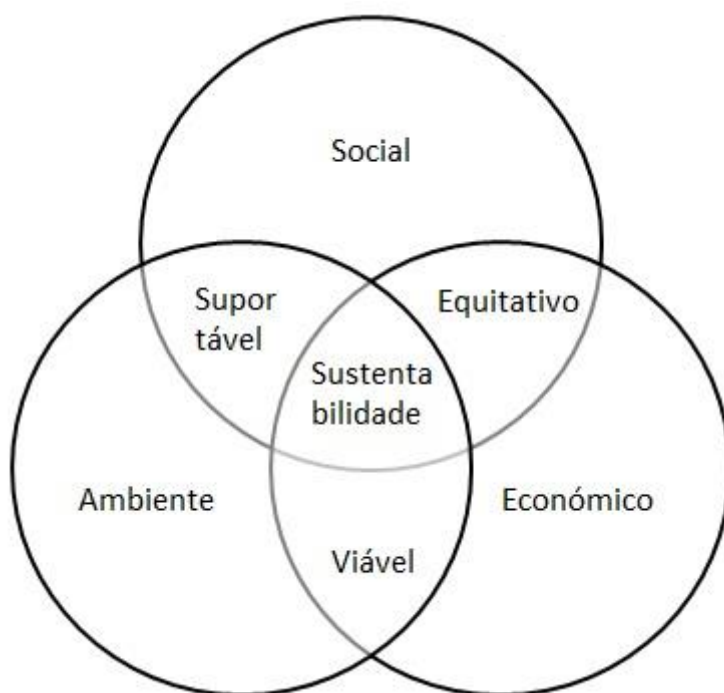


Figura 9 – Princípio do Desenvolvimento Sustentável, adaptado de Merad et al. (2013)

O principal desafio está na obtenção de equilíbrio entre as preocupações económicas, sociais e ambientais, pois estas estão relacionadas com a questão dos riscos, custos e benefícios. É necessário identificar os possíveis problemas existentes nas interseções

dos círculos e que tipos de *stakeholders* estão envolvidos, pois só após a sua identificação será possível tornar a empresa numa organização mais responsável (Merad et al. 2013).

1.5. Códigos de Ética

O código de ética constitui uma ferramenta fundamental para a implementação da responsabilidade social dentro da empresa, dado ser um documento composto por um conjunto de princípios que reconhecem a necessidade de um comportamento e compromisso ético por parte da organização. A decisão da adoção de um comportamento ético nos negócios implica a criação de um código, onde conste a linha de conduta definida pela empresa. O código adotado deve ser publicitado de forma interna e externa junto de todos os *stakeholders*, comunicando dessa forma todos os valores éticos e sociais assumidos pela empresa (Lugli et al. 2008).

Existe uma grande variedade no que diz respeito à terminologia ligada aos códigos de ética. Essa variedade abrange termos como código de ética, código de conduta, código de qualidade, entre outros. Em geral, as multinacionais dispõem de códigos de ética. Um relatório publicado em 2008 pela *KPMG International Cooperative* (KPMG 2008), concluiu que o número de empresas que adotaram códigos de ética tem vindo a aumentar. Este aumento torna-se bem visível quando verificamos que 86% das empresas pertencentes à lista “Fortune Global 200” já adotaram códigos de ética. Esta percentagem era muito menor no ano de 1990, em que apenas 14% das empresas da lista anteriormente mencionada tinham adotado códigos de ética (Singh 2011).

Langlois & Schlegelmilch (1990) sugerem a seguinte definição de códigos de ética:

“Os códigos de ética podem ser definidos como uma declaração onde são elucidados princípios éticos, regras, códigos de práticas ou filosofia da empresa relacionados com os empregados, acionistas, consumidores, meio ambiente ou quaisquer outros aspetos da sociedade externos à empresa” (Langlois & Schlegelmilch 1990, p. 522).

Por sua vez Schwartz (2001) apresentou a seguinte definição para códigos de ética, dizendo:

“ O código de ética é considerado um documento escrito distinto, formal, que consiste em padrões morais usados para orientar os colaboradores ou o comportamento corporativo” (Schwartz 2001, p. 248).

Kaptein & Schwartz (2008) apresentam outra terminologia para falar de códigos de ética, referindo, nomeadamente, os “códigos de negócios”. Estes são mais abrangentes e incluem todos os diferentes tipos de códigos existentes nas empresas, tanto internos como externos. Dada a existência de tantos termos os mesmos autores propuseram a seguinte definição de código de negócios:

“Um código de negócios é um documento distintivo e formal que contém um conjunto de prescrições desenvolvidas por e para uma empresa orientar o comportamento presente e futuro dos seus gestores e colaboradores entre si e para com os *stakeholders* e a sociedade em geral, sobre várias questões” (Kaptein & Schwartz 2008, p. 113).

Os códigos de conduta são uma ferramenta usada pelas empresas para estabelecer e comunicar práticas de negócio responsáveis e uma cultura ética empresarial. A adoção de códigos de conduta pode funcionar como um símbolo de responsabilidade social, sensibilização e empenho, preservando e reforçando a imagem pública da empresa. Existem ainda outros benefícios como diferenciação do produto, gestão do risco, redução dos prémios de seguro, redução das ações negativas dos consumidores e melhoramento das relações com os mesmos (Erwin 2011; Helin & Sandström 2007).

Os resultados obtidos nos estudos mais recentes sobre códigos de conduta têm sido inconsistentes, o que pode ser justificado pelo facto das investigações incidirem sobre a existência, ou não, dos códigos e não sobre a qualidade e implementação dos mesmos (Erwin 2011).

Por sua vez, Groves & Larocca (2011) relacionam a ética com dois tipos de liderança: são elas a liderança transformacional e a transacional. A liderança transformacional baseia-se no desenvolvimento e na comunicação de uma visão coletiva inspirando os seguidores a olharem primeiro para o bem da organização e depois para o individual. Por outro lado, a liderança transacional é baseada na influência que o líder é capaz de exercer sobre os seus seguidores, controlando os comportamentos acordados e

eliminando problemas de desempenho corrigindo-os quando estes são detetados. Assim, a ética em termos empresariais, deve ser associada à liderança transformacional.

A literatura continua a ser escassa no que diz respeito a estudos que examinem os valores éticos e os fundamentos morais da liderança transformacional (Groves & Larocca 2011). Kaptein & Schwartz (2008) dizem que a investigação tem chegado a resultados divergentes no que diz respeito à relação entre valores éticos e liderança transformacional. As causas dessas divergências são: diferentes definições de conceitos base, deficiências nos dados empíricos e nas metodologias utilizadas e falta de teoria. Ainda existe pouco conhecimento de como os códigos são comunicados e como são transformados dentro das organizações. Outra lacuna apontada na literatura é a falta de comunicação dos códigos de ética nas organizações e a avaliação da eficácia da sua existência (Stevens 1994).

Uma questão sobre a qual ainda não existem respostas é a de saber se as empresas que adotaram códigos de ética, se transformaram em empresas socialmente mais responsáveis, menos corruptas e outros comportamentos positivos resultado da adoção deste tipo de códigos (Stevens 1994).

Quem elabora muitas vezes os códigos nas organizações são os gestores de topo. Acontece que, em muitos estudos, são eles próprios o objeto de estudo dos investigadores. Uma situação que muitas vezes é descurada é a da interpretação dos códigos por parte dos recetores (colaboradores), a partir do momento em que o código é implementado. Em alguns casos, são feitos questionários para se perceber o grau de compreensão por parte dos colaboradores (Helin & Sandström 2007).

Muitas vezes a interpretação dos códigos de ética pode ser confusa, conduzindo a interpretações erradas por parte dos gestores, dos colaboradores e seus representantes e mesmo dos decisores políticos. Uma via para a resolução deste problema será mostrar a interpretação correta dos códigos de ética a todos os utilizadores, permitindo a formulação de expectativas mais realistas sobre os mesmos (Helin & Sandström 2007).

Alguns códigos de ética são pouco mais do que barreiras legais e mecanismos de autodefesa, outros têm a intenção de influenciar e moldar os comportamentos dos seus colaboradores. Tanto uns como outros têm uma preocupação importante. Sendo assim, é

importante analisar a forma como esses mesmos códigos são transmitidos às pessoas que os têm de cumprir (Stevens 1994).

As motivações para as multinacionais adotarem códigos de responsabilidade social (designação dada por Levis (2006) para os códigos de ética) são variadas. Em primeiro lugar, esses códigos são um substituto à regulamentação tradicional, mas a autoridade destes códigos tem de ser avaliada. Essa autoridade tem de ser avaliada tendo em conta o tipo de empresa (pequena, média ou grande), pois esta é uma variável que tem de ser tida em consideração. O gestor pode ser avaliado pelos resultados financeiros, que é o mais usual nas pequenas e médias empresas, pelo nível de implementação da política corporativa no que respeita às questões sociais. Segundo, se a adoção destes códigos foi motivada pela pressão exercida pela sociedade civil, tem de se avaliar essa capacidade de influência. Por último, se a ética pessoal dos gestores afetar as decisões relacionadas com a Responsabilidade Social das Empresas, então tem de se avaliar se existem custos de agência para os investidores porque os gestores precisam de provar aos acionistas que as políticas socialmente responsáveis fazem aumentar o valor financeiro das empresas (Levis 2006).

Os códigos de conduta são o primeiro passo fundamental para o estabelecimento de uma empresa como um cidadão empresarial global, porque são um meio para enfatizar os processos e práticas que garantam o envolvimento de todos na organização, para que quando adotados seja possível atingir um bom nível de transparência na comunicação de informações sobre as atividades da empresa e respetivos impactos (Logsdon & Wood 2005).

Lugli (2009) afirma que a adoção de códigos de ética é afetada por várias razões que não intencionalmente as considerações éticas. Além dessas existem razões ligadas ao risco que as empresas estão expostas, fruto da atividade que desempenham, aos valores sociais existentes e aos riscos do não cumprimento da legislação.

Bondy et. al. (2008) afirmam que na literatura se assume implicitamente que estes códigos existem para encorajar as empresas a serem mais responsáveis. Por outro lado, os mesmos autores indicam que existe pouca literatura que apoie a relação dos códigos de ética com a responsabilidade social corporativa. No decurso do estudo desenvolvido pelos autores, concluíram que os códigos de ética não são utilizados pela gestão como instrumento para apoiar o compromisso com a responsabilidade social corporativa, mas

sim como uma ferramenta que ajuda a resolver os problemas de complexidade das regras, existentes principalmente nas multinacionais, que resultam em incumprimento das mesmas, ajudando a uma convergência das práticas de gestão.

Uma vantagem da existência dos códigos de ética apontada por Ciliberti et al. (2011) é a melhoria da comunicação com os parceiros de negócio com os quais existem relações indiretas. As relações indiretas são entendidas como qualquer ligação com terceiros exteriores à organização (Ciliberti et al. 2011).

A existência de códigos de ética permite aos seus *stakeholders* ter uma garantia de que as posições assumidas pela empresa estão previstas e regulamentadas, num documento cuja existência é uma garantia para as partes interessadas (ISO 2010).

O comportamento de uma organização deve reger-se pelos valores éticos da honestidade, equidade e integridade (ISO 2010). São precisamente estes valores que são partilhados pelos modelos de responsabilidade social mencionados anteriormente.

Embora existam várias terminologias associadas aos códigos de ética estes são uma ferramenta ao dispor dos gestores para as práticas de responsabilidade empresarial. Através da implementação destes códigos passou a ser possível regulamentar comportamentos e atitudes por parte de todos os indivíduos vinculados aos mesmos. Como tal independentemente da terminologia utilizada o seu conteúdo, de carácter normativo, é um aliado da responsabilidade social empresarial.

O nosso estudo pretende apurar evidências sobre a influência da empresa na motivação dos colaboradores para as práticas do voluntariado, pelo que iremos abordar algumas das teorias desenvolvidas na área da motivação por autores de referência.

1.6. Motivação

Zappalà (2004) fez uma súmula de vários estudos sobre a motivação dos colaboradores que trabalham em empresas socialmente responsáveis. As conclusões dos vários estudos apresentados pelo autor revelam, de uma forma inequívoca, que os colaboradores que trabalham neste tipo de empresas se sentem mais motivados e reconhecidos, tornando-se mais leais às mesmas e querendo contribuir para o seu sucesso. As percentagens de

colaboradores mais motivados ronda os 80% num estudo realizado em 25 países, 90% dos quais pertencentes à Europa.

1.6.1. Abraham Maslow

Começamos por falar de uma das principais teorias na área da motivação - a teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow. Esta teoria foi apresentada em 1954 mas continua a ser uma referência no que respeita à motivação. De seguida apresentamos uma figura ilustrativa da teoria:



Figura 10 - Pirâmide das Necessidades de Maslow (1954) - Adaptado de (Jerome 2009)

Passamos agora a explicar cada um dos níveis de necessidade expressos na pirâmide hierárquica de Maslow:

- I. Necessidades Fisiológicas - São aquelas que estão ligadas à sobrevivência humana como o oxigénio, a comida, a água e a temperatura constante no corpo. Estas são as necessidades mais básicas, daí encontrarem-se no fundo da pirâmide (Maslow 1954).

- II. Necessidades de Segurança – Quando todas as necessidades fisiológicas estão satisfeitas e tanto os pensamentos e comportamentos já não incidem sobre estas, as necessidades a controlar passam a ser as necessidades de segurança, exceto em situações de emergência ou em períodos de desorganização na estrutura social (por exemplo tumultos) (Maslow 1954).
- III. Necessidades de Afeto – Quando as necessidades fisiológicas e de segurança estão satisfeitas, a próxima necessidade a ser suprida é a necessidade de afeto. Maslow afirma que as pessoas procuram superar os sentimentos de solidão e alienação. A superação desta necessidade envolve a troca de amor, carinho e o sentimento de pertença (Maslow 1954).
- IV. Necessidades de Autoestima – Quando estão satisfeitas as três anteriores, são estas que dominam a atenção. Estas envolvem a autoestima recíproca, ou seja dar e receber. Os seres humanos sentem necessidade de ter uma base estável, firme, de auto respeito e de respeito pelos outros. Quando essas necessidades são satisfeitas, a pessoa sente-se autoconfiante e valiosa. Por outro lado, quando estas necessidades são frustradas, a pessoa sente-se inferior, fraca, impotente e sem valor (Maslow 1954).
- V. Necessidades de Autorrealização – Estas são sentidas quando todas as outras estão satisfeitas. Quando um indivíduo desempenha uma função para a qual nasceu (por exemplo um músico deve fazer música e um artista deve pintar). Estas necessidades surgem quando a pessoa se sente incompleta. No entanto nem sempre é claro perceber numa pessoa a necessidade de autorrealização (Maslow 1954).

1.6.2. Clayton Alderfer

Alderfer (1969) partiu da teoria de Maslow e desenvolveu a sua própria teoria, a teoria ERG (Existence, Relatedness and Growth). Esta utiliza a pirâmide de Maslow refinando as necessidades básicas por ela apresentadas e acrescentando três novas necessidades: as necessidades de existência, de parentesco e de crescimento. Esta teoria ERG foi

proposta tendo por base os resultados dos estudos empíricos desenvolvidos para relacionar as necessidades de satisfação e os desejos humanos.

As necessidades de existência incluem as necessidades de segurança, fisiológicas e materiais. As necessidades de segurança referem-se, principalmente, à prevenção de medo, ansiedade, ameaça e perigo. As necessidades fisiológicas referem-se à procura por parte de um indivíduo da satisfação das exigências de exercício, de sono e de lazer. As necessidades materiais referem-se aos recursos necessários para a vida de um indivíduo, incluindo alimentos e roupas (Yang et al. 2011).

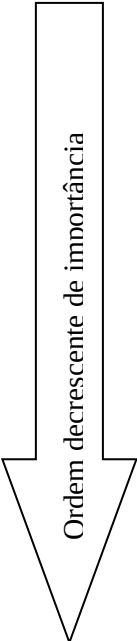
As necessidades de parentesco incluem os sentimentos de segurança, de pertença e de respeito. O sentimento de segurança envolve a confiança mútua entre a sociedade e o indivíduo. O sentimento de pertença refere-se à prevenção de todas as formas de sofrimento, como o isolamento, a solidão e a distância. A pertença inclui o amor dado a outros ou cuidados recebidos de outros. O sentimento de respeito significa simplesmente o respeito dos outros, como a popularidade, o *status* social, a importância e o elogio (Yang et al. 2011).

As necessidades de crescimento envolvem necessidades de autoestima e autorrealização. A necessidade de autoestima, refere-se a uma auto motivação que incide sobre a capacidade de prosseguir a procura do conhecimento, para conseguir controlar e construir confiança, de ser independente e de se sentir competente. A autorrealização refere-se a realizações, incluindo, o atingir dos objetivos de um indivíduo e o desenvolvimento da sua personalidade (Yang et al. 2011).

1.6.3. Frederick Herzberg

A teoria dos dois fatores criada por Frederick Herzberg em 1959, também conhecido por muitos como o mestre da motivação, é umas das teorias mais estudadas e consagradas na temática da motivação. Em 1968, Herzberg publicou um artigo na Harvard Business Review, que veio a tornar-se um clássico (Herzberg 1987). A teoria dos dois fatores baseia a satisfação dos colaboradores no seu local de trabalho nos fatores de higiene e nos fatores motivacionais (Herzberg 1987).

A tabela seguinte traduz um conjunto de atitudes, resultado da investigação desenvolvida por Herzberg, que afetam os colaboradores aos níveis da satisfação ou insatisfação.

Fatores característicos da insatisfação	Fatores característicos da satisfação	 Ordem decrescente de importância
Política e administração da empresa	Realização	
Supervisão	Reconhecimento	
Relação com o superior	O trabalho em si	
Condições de trabalho	Responsabilidade	
Salário	Progresso / Promoção	
Relação com os seus pares	Crescimento	
Vida pessoal		
Relação com os subordinados		
Estatuto		
Segurança		

Fonte: Adaptado de Herzberg (1987)

Tabela 9 - Conjunto de fatores característicos da satisfação e insatisfação, segundo Herzberg

Os fatores característicos da satisfação são intrínsecos ao trabalho: a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade, o progresso ou o crescimento. Os fatores característicos da insatisfação são extrínsecos ao trabalho e incluem: a política e administração da empresa, a supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho, o salário, o estatuto e a segurança (Herzberg 1987).

Uma vez que a teoria dos fatores é uma das mais conhecidas no campo da motivação, foi uma das mais estudadas por diversos autores. As conclusões obtidas em alguns dos estudos efetuados sobre motivação, e onde foi testada a teoria dos fatores, foram diferentes. São algumas dessas conclusões que iremos apresentar de seguida.

Kovach (1987) reuniu duas das teorias mais usadas no campo da motivação, a de Maslow e a de Herzberg, efetuando um estudo que chegou a conclusões que acrescentam dados importantes aos estudos realizados anteriormente. Das várias

conclusões salientamos uma observação que resume, de uma forma simples, um dos motivos pelo qual se atingem resultados diferentes nos vários estudos. A observação conduziu à conclusão de que os gestores devem compreender o que motiva os seus colaboradores nos papéis que desempenham na organização. Só assim é possível obter um aumento da produtividade dos colaboradores.

No estudo de Shipley & Kiely (1986), os resultados alcançados corroboraram parte dos resultados de Herzberg e refutaram outra parte. Alguns dos fatores que foram corroborados foram a realização de um bom trabalho, o reconhecimento e o aumento das possibilidades de promoção, no que respeita aos fatores motivadores. Quanto aos fatores de insatisfação surgiram a política da empresa, o salário e o estatuto da profissão. No que respeita às conclusões que contrariam a teoria de Herzberg, Shipley & Kiely dizem, nomeadamente, nos fatores motivacionais, a inclusão do conhecimento das necessidades familiares, o aumento salarial e melhoria da qualidade de vida. Ainda no que respeita ao estudo de Shipley & Kiely, os fatores relacionados com responsabilidades no trabalho e outras tarefas ligadas ao trabalho, foram indicadas como fatores de insatisfação, enquanto a teoria de Herzberg indica o trabalho como um fator motivacional. O trabalho acabou mesmo por constituir a principal diferença entre dos dois estudos.

As empresas têm responsabilidades perante os seus colaboradores. De entre elas, destacam-se as de proporcionar as condições para o exercício de outras atividades além do seu trabalho, sendo o voluntariado uma das hipóteses, motivo pelo qual este será o tema da próxima secção.

1.7. Voluntariado

O crescimento do voluntariado dos empregados é muitas vezes visto como parte de uma agenda mais alargada, para incentivar as empresas a agirem como boas cidadãs corporativas (Pajo & Lee 2010).

O voluntariado e a responsabilidade social constituem dois temas que surgem em muitas ocasiões unidos por força dos princípios que os sustentam, nomeadamente, a ajuda a terceiros, de forma desinteressada. Iremos começar por referenciar alguns autores que

estudam o voluntariado, passando depois para a análise a alguns documentos normativos.

1.7.1. Voluntariado nas empresas

Começamos esta secção com a definição de voluntariado proposta por (Wilson 2000, p. 215):

“A realização de qualquer atividade por uma pessoa (um voluntário) que oferece gratuitamente o seu tempo em nome de outra pessoa, grupo, organização ou causa, sem receber qualquer recompensa financeira ou material pelo seu trabalho (...) Esse apoio pode ser de natureza individual ou coletiva e envolve o desenvolvimento de capacidades de um grupo a entidades sociais, para que estas possam obter resultados mais efetivos nas suas atividades, ou por outras palavras, é uma forma de ajuda, que normalmente resulta num aumento dos níveis de envolvimento das pessoas que dão o seu tempo e energia a organizações”.

Usualmente, o voluntariado está associado a organizações sem fins lucrativos, mas cada vez mais existem empresas que têm introduzido na sua estratégia empresarial práticas de cariz social, nomeadamente ligadas ao voluntariado, envolvendo os seus colaboradores internos. O envolvimento da empresa é fundamental, para que desta forma se consiga um fortalecimento da relação da empresa com a comunidade. Este incentivo à prática do voluntariado pode ser visto como uma estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos das empresas (Paço et al. 2013).

Desse modo, Wilson (2000) define voluntariado como, qualquer atividade em que o tempo é dado livremente para benefício de outra pessoa, grupo ou organização.

Algumas formas de voluntariado implicam compromissos que se prolongam pelo tempo e custos pessoais consideráveis. O voluntariado levanta questões de personalidade (comum em indivíduos com disposições altruístas), de motivação (porque na ausência de obrigação, as pessoas são voluntárias) e de mecanismos para sustentá-lo (de que maneira os recursos pessoais e sociais podem promover a ajuda a longo prazo) (Omoto & Snyder 1995).

Existem duas perspetivas predominantes que justificam a decisão pessoal da prática do voluntariado. A primeira é mais complexa e justifica a opção do voluntário com abordagens subjetivistas e explicações sociológicas, tendo como pano de fundo o contexto, também ele complexo, do indivíduo. A segunda perspetiva considera que o exercício está relacionado com o comportamento do indivíduo. Pressupõe-se que os voluntários são racionais e que a decisão de praticar voluntariado foi baseada na ponderação custo e benefício tendo em conta os recursos individuais e sociais (Wilson 2000).

Schervish (1993) desenvolveu várias pesquisas que o conduziram ao desenvolvimento de uma compreensão mais ampla do voluntariado. Essa compreensão vai além das definições legais de caridade ou das demarcações institucionais em que a filantropia acontece em conjunto com as organizações sem fins lucrativos. O que o autor acrescenta à filantropia inclui certas formas de transferências intrafamiliares de tempo e dinheiro, da dádiva de dinheiro, contribuições políticas de tempo e dinheiro e as despesas das empresas para proporcionar benefícios aos colaboradores e clientes que excedam os padrões de mercado.

O voluntariado empresarial ocorre quando a empresa incentiva os seus colaboradores a oferecer o seu tempo e experiência como voluntários para organizações sem fins lucrativos. Muitas dessas organizações dependem fortemente da contribuição dos voluntários, da cooperação com as empresas que oferecem uma variedade de benefícios para as organizações sem fins lucrativos. Por outro lado, o voluntariado empresarial é uma oportunidade para as organizações sem fins lucrativos expandirem a sua missão por um leque mais alargado de pessoas (Samuel et al. 2013).

O voluntariado empresarial constitui uma forma de entrega a causas e necessidades das comunidades (Grant 2012).

Zappalà & McLaren (2004) concluíram no seu estudo que os programas de voluntariado empresarial são um bom caminho para alcançar o objetivo de envolvimento com a comunidade e não como um cínico exercício de relações públicas. Outro resultado obtido com o estudo dos autores, é que estes programas de voluntariado empresarial podem ser uma proposta com ganho dos dois lados, empresa e comunidade, já que são cada vez mais uma prática de cidadania corporativa.

Segundo Porter & Kramer (2011), a resolução dos problemas sociais deve ser deixada aos governos e às ONG's. Os programas de responsabilidade social emergiram nas grandes empresas, fruto de pressões externas e com o objetivo de melhorar a reputação das mesmas. As despesas com estes programas são vistas como necessárias. Todos os custos além dos programas de voluntariado são vistos como gastos irresponsáveis por parte da gestão.

Uma das novas formas que as empresas utilizam para mostrarem o seu envolvimento com a comunidade e a sua responsabilidade social é o envolvimento no voluntariado efetuado pelos seus colaboradores. O voluntariado é uma atividade tipicamente realizada fora do trabalho, como consequência de uma escolha pessoal em ocupar o seu tempo livre em atividades sem fins lucrativos. Os trabalhadores, por exemplo, ajudam escolas, contribuem no desenvolvimento de programas de segurança da comunidade e na criação de programas para jovens (Gilder et al. 2005).

Nas ações de voluntariado existem sempre três atores: o voluntário, a empresa e a organização sem fins lucrativos. Muitas destas ações resultam em parcerias entre as empresas e as organizações. Do lado das organizações o gestor é também um ator que tem de estar motivado para que as parcerias ocorram. Existem alguns estudos que tentam explorar as perspetivas dos gestores sem fins lucrativos que têm experiência na realização de parcerias com empresas. Samuel et al. (2013) realizaram um estudo que se propunha responder a duas questões principais:

1. O que motiva os gestores das organizações sem fins lucrativos a participar nestas colaborações de voluntariado empresarial?
2. A questão muitas vezes indicada de que todos ganham, é uma realidade?

Os resultados indicaram que o voluntariado empresarial oferece benefícios e oportunidades para as organizações sem fins lucrativos. As parcerias entre empresas e entidades sem fins lucrativos criam um conjunto de benefícios e de desafios aos gestores, relacionados com contribuições associadas ao voluntariado empresarial. Essas contribuições possuem efeitos positivos para as organizações sem fins lucrativos. Apresentam-se aqui resumidamente os resultados obtidos no estudo mencionado:

Contribuição do voluntariado empresarial	Efeitos nas Organizações sem fins lucrativos	Resultados
Benefícios		
Recursos Humanos	Atribuição de trabalho físico e mental	Criação a curto prazo de recursos humanos para o trabalho não essencial (não ligado à atividade principal da organização)
Transferência de conhecimento	Nova especialização Novas competências de gestão	Transferência de conhecimento quase inexistentes
Influência	Troca de valores e visões Influência sobre o comportamento das empresas	Difícilmente acontece qualquer influência ou troca de valores e visões
Redução de custos	Acesso a outros recursos provenientes da parceria	Ponto de entrada para as doações Não ocorre redução dos custos
Desafios		
Dependência	Dependência financeira Diferença no poder	Independência financeira mas diferenciação ao nível do poder
Risco de reputação	Uso indevido do logótipo da organização sem fins lucrativos Branqueamento para a empresa	As empresas utilizam as suas atividades de voluntariado empresarial para fins comerciais Medo do uso incorreto do nome da organização sem fins lucrativos
Custos de cooperação	Consumo de recursos Despesas com as atividades de voluntariado empresarial	Elevados custos de cooperação
Leigos	Voluntários corporativos não qualificados Voluntários corporativos desmotivados (pressão social)	Voluntários corporativos não qualificados representam um problema (especialmente nas organizações sem fins lucrativos)

Fonte: Adaptado de Samuel et al. (2013)

Tabela 10 - Benefícios e desafios do voluntariado empresarial

Alguns autores defendem que o voluntariado não impede que quem o faz obtenha um benefício. Esse benefício pode incluir recompensas materiais. Então, caso existam essas recompensas, será que o trabalho foi realmente oferecido ou foi remunerado? Existe um

debate em torno da recompensa dos voluntários. Alguns autores apenas consideram o trabalho como voluntário se este for isento de remuneração. Por outro lado, existem autores que defendem que mesmo que exista uma remuneração pelo trabalho realizado, este pode ser classificada como voluntário nos casos em que as funções desempenhadas sejam mal remuneradas. Estas opiniões decorrem da recente ênfase dada ao voluntariado de que este se trata de uma atividade produtiva de bens e serviços com remuneração abaixo do normal (Wilson 2000).

Terminada esta secção à abordagem empírica do voluntariado passaremos à análise aos documentos normativos sobre a mesma temática.

1.7.2. Documentos normativos

A questão do voluntariado está também contemplada na lei e em documentos de referência. Iremos começar esta secção com a apresentação de algumas definições, seguindo-se a enunciação dos princípios dos voluntários e por fim dos direitos e deveres dos voluntários.

1.7.2.1 Definição

Em Portugal o voluntariado está regulado pela Lei n.º 71/98 (Assembleia da República 1998). Esta define o voluntariado do seguinte modo:

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

Já a definição de voluntário constante no artigo 3º na mesma Lei é a seguinte:

“O voluntário é o indivíduo que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar ações de voluntariado no âmbito de uma organização promotora.”

O voluntariado segundo a Declaração Universal sobre o Voluntariado (IAVE 1990) constitui:

- Uma decisão voluntária, apoiada em motivações e opções pessoais;

- Uma forma de participação ativa do cidadão na vida das comunidades;
- Uma contribuição para a melhoria da qualidade de vida, realização pessoal e uma maior solidariedade;
- Uma ação ou um movimento organizado, no âmbito de uma associação;
- Uma contribuição para dar resposta aos principais desafios da sociedade, com vista a um mundo mais justo e mais pacífico;
- Uma contribuição para um desenvolvimento económico e social mais equilibrado, para a criação de empregos e novas profissões.

1.7.2.2 Princípios dos voluntários

Os princípios dos voluntários estão consignados no normativo nacional Lei n.º 71/98 e na Declaração Universal sobre o Voluntariado (IAVE 1990). Os princípios do voluntariado constantes no artigo 6.º da Lei n.º 71/98 são os seguintes: solidariedade, participação, cooperação, complementaridade, gratuidade, responsabilidade e da convergência.

Princípios dos voluntários	
Princípio da solidariedade	Traduz-se na responsabilidade de todos os cidadãos pela realização dos fins do voluntariado
Princípio da participação	Implica a intervenção das organizações representativas do voluntariado em matérias respeitantes aos domínios em que os voluntários desenvolvem o seu trabalho.
Princípio da cooperação	Envolve a possibilidade de as organizações promotoras e as organizações representativas do voluntariado estabelecerem relações e programas de ação concertada.
Princípio da complementaridade	Pressupõe que o voluntário não deve substituir os recursos humanos considerados necessários à prossecução das atividades das organizações promotoras, estatutariamente definidas.
Princípio da gratuidade	Pressupõe que o voluntário não é remunerado, nem pode receber subvenções ou donativos, pelo exercício do seu trabalho voluntário.
Princípio da responsabilidade	Reconhece que o voluntário é responsável pelo exercício da atividade que se comprometeu a realizar, dadas as expectativas criadas aos destinatários do trabalho voluntário.
Princípio da convergência	Determina a harmonização da ação do voluntário com a cultura e os objetivos institucionais da entidade promotora.

Fonte: Lei n.º 71/98

Tabela 11 – Princípios do voluntariado segundo a Lei n.º 71/98

Passando agora para os princípios fundamentais constantes na Declaração Universal sobre o Voluntariado, temos:

- O reconhecimento a todo o homem, mulher e criança do direito de se associar, independentemente da sua raça, religião, condição física, social ou material;
- O respeito pela dignidade de todo o ser humano e a sua cultura;

- A oferta do seu trabalho individualmente ou no âmbito de uma associação, ajuda mútua e serviço, de uma forma desinteressada e com o espírito de parceria e fraternidade;
- A resposta adequada às necessidades das pessoas e comunidades é o fator indutor do início da colaboração do voluntário;
- A vontade de fazer do voluntariado um fator de realização pessoal, aquisição de conhecimentos e novas competências e o desenvolvimento das capacidades, favorecendo a iniciativa e a criatividade, permitindo a cada um ser mais membro ativo do que beneficiário da ação voluntária;
- A estimulação do espírito de responsabilidade social e o encorajamento à solidariedade familiar, comunitária e internacional.

Estes princípios devem conduzir os voluntários às seguintes ações:

- Transformação do compromisso individual num movimento coletivo;
- Apoio à organização tendo em conta a missão e de acordo os objetivos definidos na entidade onde prestam voluntariado;
- Compromisso com as tarefas atribuídas tendo em conta as competências e disponibilidade do voluntário;
- Cooperação com o espírito de todos os membros da organização;
- Disponibilidade para aceitar receber formação;
- Desempenho das suas funções de forma ética.

Os princípios dos voluntários são bastante simples e de uma nobreza assinalável. Na secção seguinte serão tratados os direitos e deveres dos voluntários comuns a qualquer função desempenhada numa organização.

1.7.2.3 Direitos e deveres dos voluntários

Os direitos e os deveres dos voluntários estão consagrados na Lei Portuguesa na Lei n.º 71/98 de 3 de Novembro de 1998, como podemos ver na tabela que se segue:

Direitos	Deveres
a) Acesso a programas de formação inicial e contínua, tendo em vista o aperfeiçoamento do seu trabalho voluntário; b) Dispor de um cartão de identificação de voluntário; c) Enquadrar-se no regime do seguro social voluntário, no caso de não estar abrangido por um regime obrigatório de segurança social; d) Exercer o seu trabalho voluntário em condições de higiene e segurança; e) Faltar justificadamente, se empregado, quando convocado pela organização promotora, nomeadamente por motivo do cumprimento de missões urgentes, em situações de emergência, calamidade pública ou equiparadas; f) Receber as indemnizações, subsídios e pensões, bem como outras regalias legalmente definidas, em caso de acidente ou doença contraída no exercício do trabalho voluntário; g) Estabelecer com a entidade com a qual colabora um programa de voluntariado que regule as suas relações mútuas e o conteúdo, natureza e duração do trabalho voluntário que vai realizar; h) Ser ouvido na preparação das decisões da organização promotora que afetem o desenvolvimento do trabalho voluntário; i) Beneficiar, na qualidade de voluntário, de um regime especial de utilização de transportes públicos, nas condições estabelecidas na legislação aplicável; j) Ser reembolsado das importâncias despendidas no exercício de uma atividade programada pela organização promotora, desde que inadiáveis e devidamente justificadas, dentro dos limites eventualmente estabelecidos pela mesma entidade.	a) Observar os princípios deontológicos por que se rege a atividade que realiza, designadamente o respeito pela vida privada de todos quantos dela beneficiam; b) Observar as normas que regulam o funcionamento da entidade a que presta colaboração e dos respetivos programas ou projetos; c) Atuar de forma diligente, isenta e solidária; d) Participar nos programas de formação destinados ao correto desenvolvimento do trabalho voluntário; e) Zelar pela boa utilização dos recursos materiais e dos bens, equipamentos e utensílios postos ao seu dispor; f) Colaborar com os profissionais da organização promotora, respeitando as suas opções e seguindo as suas orientações técnicas; g) Não assumir o papel de representante da organização promotora sem o conhecimento e prévia autorização desta; h) Garantir a regularidade do exercício do trabalho voluntário de acordo com o programa acordado com a organização promotora; i) Utilizar devidamente a identificação como voluntário no exercício da sua atividade.

Tabela 12 – Direitos e deveres dos voluntários consagrados na Lei n.º 71/98 de 3 de Novembro

O manual “Como Implementar Projectos de Voluntariado Empresarial”, publicado em Portugal pelo Grace e adaptado do manual “Como as Empresas Podem Implementar Programas de Voluntariado”, editado pelo Instituto Ethos, elenca um conjunto de direitos e deveres dos voluntários (Grace 2006). Quando comparados os direitos e deveres da Lei Portuguesa com o manual mencionado, concluímos que alguns desses princípios são coincidentes, no entanto existem diferenças. Na tabela seguinte iremos mencionar apenas as diferenças existentes entre a Lei e o manual publicado pelo GRACE, muito significativas no que respeita principalmente aos deveres.

Direitos	Deveres
a) Desenvolver um trabalho de acordo com os seus conhecimentos, experiências e motivações; b) Receber apoio no desempenho do seu trabalho com acompanhamento e avaliação técnica; c) Ser reconhecido pelo trabalho desenvolvido.	<u>Para com os destinatários:</u> a) Respeitar a dignidade da pessoa humana; b) Respeitar as convicções ideológicas, religiosas e culturais de cada um; c) Respeitar a vida privada e guardar segredo sobre assuntos confidenciais; d) Agir com bom senso; e) Atuar de forma gratuita e desinteressada, sem receber quaisquer contrapartidas patrimoniais; f) Contribuir para o desenvolvimento pessoal do destinatário; <u>Para com a organização promotora:</u> a) Informar a organização promotora com a maior antecedência possível sempre que pretenda interromper ou cessar o trabalho voluntário. <u>Para com os profissionais:</u> a) Contribuir para o estabelecimento de uma relação fundada no respeito pelo trabalho que cada um compete desenvolver. <u>Para com os voluntários:</u> a) Respeitar a dignidade e liberdade dos outros voluntários, reconhecendo-os como pares e valorizando o seu trabalho; b) Fomentar o trabalho de equipa, contribuindo para uma boa comunicação e um clima de trabalho e convivência agradável; c) Facilitar a integração, formação e participação de todos os voluntários. <u>Para com a sociedade:</u> a) Fomentar uma cultura de solidariedade; b) Difundir o voluntariado; c) Conhecer a realidade sócio-cultural da comunidade, onde desenvolve a sua atividade de voluntário; d) Complementar a ação social das entidades em que se integra; e) Transmitir com a sua atuação, os valores e os ideais do trabalho voluntário.

Tabela 13 – Direitos e deveres dos voluntários constantes no manual “Como Implementar Projectos de Voluntariado Empresarial” publicado pela Grace

1.8. Conclusões

A revisão bibliográfica centrou-se no tema da responsabilidade social. Este conceito sofreu uma evolução ao longo dos anos, acompanhando desse modo o progresso que aconteceu na sociedade.

As ideias defendidas nos primórdios da responsabilidade social estavam muito ligadas à filantropia. Esta foi relegada progressivamente para um plano secundário, passando o ênfase para ações de voluntariado, desenvolvimento de produtos e serviços mais sustentáveis. Foi no surgimento destas novas ideias que emergiram conceitos como o de cidadania corporativa e desenvolvimento sustentável. A cidadania corporativa é um conceito muito mais amplo e atual, uma vez que destaca a forte ligação das empresas com a comunidade e respetivos *stakeholders* e valoriza projetos e ações de cariz social, com a respetiva aplicação de recursos provenientes do negócio, em eventos criados para benefício da comunidade. No que respeita ao desenvolvimento sustentável, trata-se de um conceito ligado ao cuidado das empresas no desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis, que contribuam para o bem da comunidade.

As empresas são criadas com o propósito da obtenção do lucro. Para conseguirem esse objetivo, têm de se relacionar com terceiros. Estes esperam, determinado comportamento, cada vez mais exigente por parte de todos os que se envolvem nos negócios. Existe a expectativa de um comportamento ético por parte das empresas ou seja que estas cumpram os padrões e as normas existentes na comunidade onde marcam presença pois, só desse modo é possível ganhar respeito e notoriedade na comunidade. As empresas, hoje em dia, necessitam muito de ter uma imagem credível no mercado e o comportamento ético tem de estar sempre presente. Uma via para ajudar a um comportamento ético, por parte de todos os que pertençam à empresa, são os códigos de ética. Estes códigos são uma ferramenta à disposição dos gestores, que os podem usar para alinhar comportamentos e para comunicar os valores éticos pelos quais a empresa se rege. Além da vantagem descrita anteriormente, a existência deste tipo de códigos também transmite confiança para a comunidade.

Os programas de voluntariado constituem uma peça importante na criação desta confiança.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

2.1. Introdução

Este capítulo aborda a problemática estudada na investigação, o objetivo geral, os objetivos específicos e as questões de investigação.

Após a definição das questões de investigação, torna-se fundamental analisar e avaliar os métodos e técnicas mais adequados para a obtenção dos dados, que nos possibilitem encontrar respostas. Tratando-se a investigação de um estudo de caso tendo como intuito analisar uma única empresa, os dados recolhidos são na sua maioria de cariz qualitativo. As secções que se seguem são dedicadas aos métodos e técnicas escolhidas, para o desenvolvimento do estudo.

O capítulo termina com a apresentação das principais conclusões obtidas nas secções anteriormente referenciadas.

2.2. Formulação do problema

O presente estudo destina-se a analisar um programa de voluntariado da IBM, com o intuito de perceber a influência do mesmo nos colaboradores da empresa, bem como nas entidades que dele beneficiam. A IBM é uma empresa com elevada preocupação na integração de práticas de responsabilidade social na sua atividade, e disponibilizando internamente inúmeros programas de voluntariado. Para desenvolver o nosso estudo, escolhemos o programa *On Demand Community*, porque é inovador face aos outros programas existentes no seio da IBM. Através deste programa, a empresa disponibiliza ferramentas e tecnologia avançada aos colaboradores que praticam voluntariado. Estas inovações serão colocadas mais tarde ao serviço das entidades beneficiárias, permitindo-lhes obter vantagens qualitativas e quantitativas com a sua participação neste programa.

O estudo deste programa permitiu-nos uma análise a vários níveis, desde a motivação, ao desempenho, à imagem e reputação da IBM, à utilidade, ao benefício e ao voluntário. Uma das práticas de responsabilidade social mais comuns caracteriza-se pela disponibilização de programas de voluntariado. A empresa que serve de estudo oferece vários programas de voluntariado, sendo que um desses tem particularidades que justificam a sua análise.

Por outro lado, pretende-se aferir a opinião das entidades beneficiadoras e dos voluntários, sendo estas opiniões mais relevantes ao nível da motivação, do desempenho, da utilidade e benefício do programa em causa e do voluntário. É importante apurar quem é o principal motivador das práticas de voluntariado, saber ainda se a utilidade da existência de programas de voluntariado é sentida e se o benefício influencia a opinião sobre o *On Demand Community*.

Pretende-se ainda aferir se os colaboradores da IBM têm a perceção de que a imagem e reputação da IBM sofreu mudanças, fruto das suas práticas sociais, motivadas em particular, pela existência do *On Demand Community*. A auscultação dos voluntários e das entidades beneficiárias permitiu a recolha de dados provenientes das fontes envolvidas no programa, dando-nos a oportunidade de obter diferentes perspetivas sobre o *On Demand Community*. As entidades beneficiadoras do programa de voluntariado estudado são normalmente organizações sem fins lucrativos, com uma forte atividade de cariz social, como por exemplo organizações humanitárias, escolas, agrupamento de escuteiros e outras equivalentes. Os colaboradores voluntários no programa indicado são parte importante neste estudo, pois são eles o elo entre as entidades beneficiárias e a empresa.

2.3. Identificação dos objetivos

Este estudo empírico tem como objetivo geral analisar de que forma o voluntariado praticado pela IBM, através do *On Demand Community*, tem impacto nos seus colaboradores e nos beneficiários do mesmo.

Neste contexto foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Averiguar se os colaboradores da IBM consideram que a responsabilidade social da empresa influencia as suas tomadas de decisão, no que diz respeito à sua participação em programas de voluntariado;
- Averiguar se o facto de a IBM possuir um conjunto de programas de voluntariado bem definido aumenta o interesse pela prática de voluntariado dos seus colaboradores;

- Averiguar se, na perspetiva das entidades beneficiárias, o facto de a IBM ter enraizado práticas sociais na sua organização, resulta em maiores benefícios para elas;
- Analisar se a existência de um programa de *grants* associado à prática de voluntariado influencia a adesão ao programa *On Demand Community* por parte dos colaboradores;
- Analisar se a existência de um programa de *grants* associado à prática de voluntariado influencia a adesão ao programa *On Demand Community* por parte das entidades beneficiárias;
- Analisar se os colaboradores da IBM consideram que a prática de voluntariado permite a transferência de competências e inovação da empresa para a comunidade, através das entidades beneficiárias;
- Averiguar se os colaboradores da IBM têm a perceção de que a empresa, com as suas práticas de responsabilidade social e os seus programas de voluntariado, tem impacto na sociedade.

2.4. Questões de investigação

Esta secção é dedicada às questões de investigação. Foram definidas cinco questões e investigação:

1. De que forma afetam os compromissos assumidos pela IBM, no âmbito da responsabilidade social, a prática de voluntariado dos seus colaboradores?
2. De que forma tem a recompensa atribuída pela IBM (*grant*) impacto na adesão ao programa *On Demand Community* por parte dos seus colaboradores?
3. Os participantes do estudo reconhecem a existência de preocupações sociais na IBM?
4. As entidades beneficiárias reconhecem vantagens na existência de um programa de voluntariado com as características do *On Demand Community*?
5. Será que os colaboradores da IBM optam pelo programa *On Demand Community* por reconhecerem vantagens para a empresa através da prática do voluntariado?

As entrevistas aos colaboradores voluntários da IBM serão tratadas qualitativamente, através de análise de conteúdos com recurso a *software* específico para o efeito, mais concretamente ao programa WebQDA. No que respeita aos questionários efetuados

junto das entidades beneficiárias do *On Demand Community*, estes serão objeto de uma análise quantitativa com recurso ao *software* SPSS versão 21.

2.5. Métodos e Técnicas

Para alcançar os objetivos definidos, foi necessário optar pelos métodos e técnicas mais indicados.

Adotou-se a metodologia do estudo de caso com recurso a dados qualitativos e quantitativos. Foram realizadas entrevistas e questionários e analisados vários documentos com o intuito de permitir uma triangulação que contribuíssem para dar mais robustez às conclusões.

As secções seguintes são dedicadas à descrição das metodologias e das técnicas adotadas.

2.5.1. Métodos qualitativos

A presente investigação recorre predominantemente à metodologia qualitativa. Segundo Miles & Huberman (1994), a investigação qualitativa apresenta como pontos fortes:

- O foco do investigador em eventos ordinários e em definições naturais, de forma a ter um forte controlo do fenómeno estudado;
- Focar-se num caso específico, delimitando o fenómeno no seu contexto (não se deve descurar a influência do contexto local e deve ter-se esse facto em conta);
- A possibilidade de compreender o latente, o subjacente ou questões não óbvias;
- A sua riqueza e holismo dos dados obtidos, com forte potencial para revelar a complexidade;
- O facto de os dados serem recolhidos durante um período sustentado, o que contribui para a sua robustez;
- O facto de os dados qualitativos enfatizados sobre a experiência das pessoas serem fundamentalmente bem adequados para percebermos o que estas pensam sobre eventos, processos, e estruturas das suas vidas, bem como perceções, julgamentos e pressuposições, ligados ao seu contexto social;

- Utilidade quando é preciso um suplemento de validade, explicação, iluminação ou reinterpretação dos dados quantitativos recolhidos na mesma investigação.

Lee (1999) identificou quatro características da investigação qualitativa na área da gestão. Bluhm et al. (2011) descrevem as características enunciadas por Lee (1999) da seguinte forma:

- A pesquisa qualitativa ocorre no ambiente natural da organização;
- Os dados qualitativos são originários da percepção que o participante tem das suas experiências;
- A investigação qualitativa é reflexiva: o projeto de recolha e análise dos dados altera-se consoante a investigação se desdobra;
- Os métodos de recolha e análise dos dados não são padronizados.

Esta situação não difere muito quando a investigação é quantitativa. A definição dos objetivos de investigação e o tipo de dados a que se tem acesso é que influenciam a metodologia adotada. O que é diferente na investigação quantitativa é a variedade de técnicas para a recolha e análise dos dados. Cabe ao investigador inteirar-se da evolução da investigação e trabalhar na escolha do método mais adequado para conseguir estudar o fenómeno da melhor forma.

Concluindo, a investigação qualitativa é adequada para a descrição, interpretação e explicação de questões de investigação do tipo “o quê...” e “como...”. Por outro lado, este tipo de investigação não é adequado para questões de prevalência, generalização e calibração tipo: “quanto...” (Lee et al. 1999; Yin 1994).

A investigação qualitativa recorre a vários métodos para a recolha dos dados e a diferentes tipos de dados. De seguida iremos mostrar uma tabela resumo, definida por Yin (2011), um dos autores mais consagrados na área da investigação qualitativa:

Método de Recolha dos dados	Tipos de dados ilustrativos específicos	Exemplos de dados específicos
Entrevistar e conversar	Linguagem (verbal e corporal)	A explicação por parte de outra pessoa de algum comportamento ou ação; uma lembrança.
Observar	Gestos das pessoas; interações sociais; ações; cenas e o ambiente físico	Tipo e natureza da coordenação entre duas pessoas; arranjos espaciais
Recolha	Conteúdo: documentos pessoais, outros materiais impressos, gráficos, documentos de arquivo e artefactos físicos	Títulos, textos, datas e cronologias; outras palavras escritas; entradas num registo de arquivo
Pressentimento	Impressões	A frieza ou calor de um lugar; tempo percebido; interpretação de conforto ou desconforto de outras pessoas

Fonte: Adaptado de Yin (2011), p. 131

Tabela 14 – Métodos de recolha de dados na investigação qualitativa

A investigação qualitativa é uma atividade altamente gratificante pois envolve o investigador com o que efetivamente deseja pesquisar. Através desta metodologia podemos explorar uma vasta gama de dimensões do mundo social, incluindo a vida quotidiana, interpretações, experiências e fantasias dos participantes na investigação (Mason 2002).

O produto final da investigação qualitativa é descritivo sendo que os números são substituídos por palavras e imagens. Os dados têm várias origens tais como, documentos, notas de campo, entrevistas, vídeos, comunicação eletrónica ou uma combinação de todos, sendo estes o suporte das conclusões apresentadas neste tipo de estudos (Merriam 2009; Silva & Silva 2013).

2.5.1.1. Estudo de caso

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes (Yin 2009).

Gerring (2004) define estudo de caso como uma investigação intensiva de uma única unidade. Assim, o método de estudo de caso constitui uma forma particular de definição de casos, e não uma forma de analisar casos ou uma forma de modelagem de relações causais.

Por outro lado Meyer (2001) define estudo de caso como uma investigação detalhada de uma ou mais organizações, ou grupos dentro das organizações, com vista a proporcionar uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenómeno estudado.

Já Eisenhardt (1989) defende que o estudo de caso é uma estratégia de investigação que se concentra na compreensão da dinâmica presente na configuração de um único caso. Para o mesmo autor, os estudos de caso típicos combinam métodos de recolha de dados tais como, arquivos, entrevistas, questionários e observações, resultando daí evidências qualitativas, quantitativas ou ambas.

A investigação no estudo de caso, segundo Yin (2009, p.18):

“lida com uma situação tecnicamente distintiva no qual haverá muitas mais variáveis de interesse do que pontos de dados e cujos resultados dependem de múltiplas fontes de evidência, com dados que precisam de convergir de uma forma triangular, bem como dos benefícios para a recolha e análise de dados provenientes do desenvolvimento anterior de proposições teóricas .”

Embora a investigação de estudos de casos não obtenha as conclusões estatisticamente significativas que os estudos empíricos controlados geram, ela fornece descrições ricas de interações e práticas sociais, revela o conhecimento e as perspetivas dos participantes organizacionais e produz uma profunda compreensão de um fenómeno no seu contexto (McLeod et al. 2011).

Welch et al. (2011) desenvolveram um estudo que distinguiu quatro métodos de teorização denominados como: o sentido interpretativo, a explicação contextualizada, a teoria construída por indução e a experiência natural. Os mesmos autores

desenvolveram uma matriz evidenciando os pontos fortes e pontos fracos que os quatro métodos de teorização apresentam:

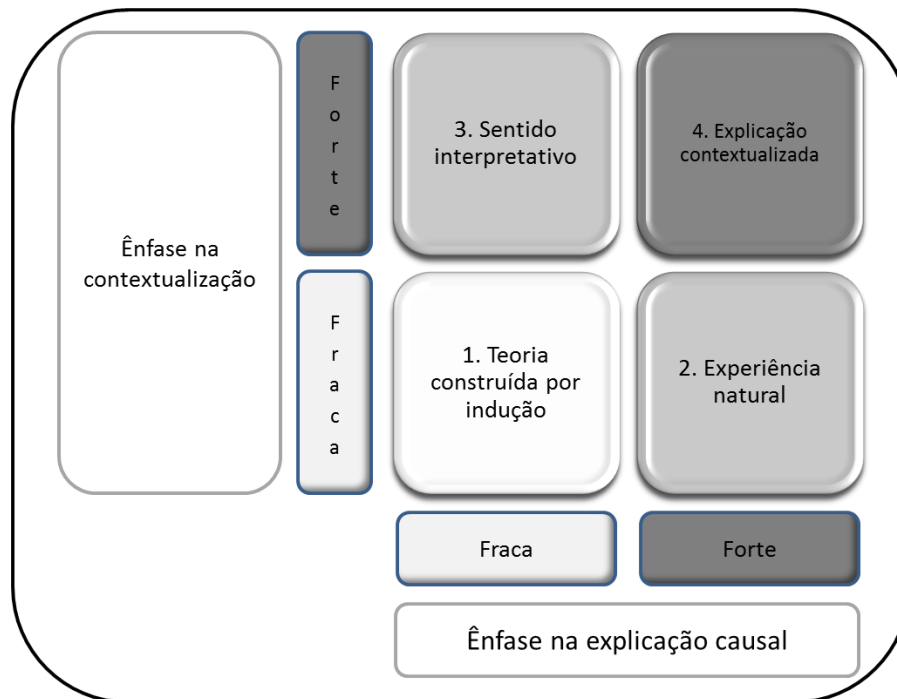


Figura 11 – Quatro métodos de teorização dos estudos de caso (adaptado de Welch et al. 2011)

Com a apresentação destes quatro métodos os autores concluíram ser possível aos investigadores que optem pela técnica do estudo de caso teorizar sobre o trabalho realizado. Este modelo permite aos investigadores refletirem criticamente sobre ideias pré-concebidas acerca da teorização nos estudos de caso, através da exploração das possibilidades do método indutivo, fugindo à questão da validade interna e à descrição densa, característica dos paradigmas positivistas e interpretativistas (Welch et al. 2011).

Tsang (2013) a partir do estudo de Welch et al. (2011) apresentou uma alternativa à matriz acima apresentada.

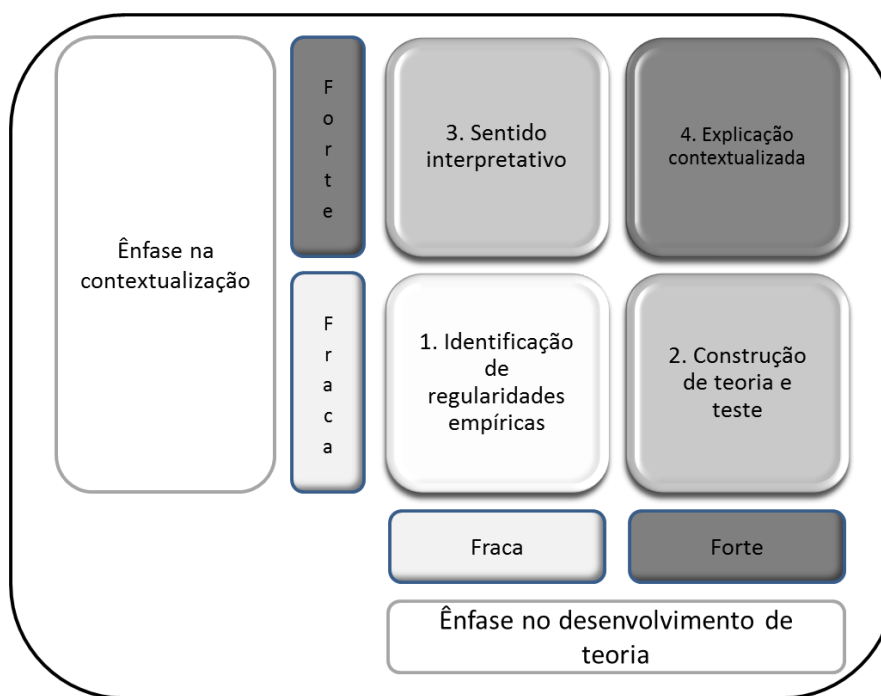


Figura 12 – Uma alternativa à tipologia da teorização dos estudos de caso (adaptado de Tsang 2013)

As figuras 8 e 9 apresentam uma diferença no que respeita “Ênfase no desenvolvimento de teoria” situado na base do modelo. A nova ênfase proposta refere-se ao desenvolvimento de teoria, que é justificada por Tsang (2013) como a continuidade que os investigadores estabelecem com estudos de caso já existentes para tentarem, avançar no conhecimento, por meio da realização de outros estudos ou do desenvolvimento de novos testes. No modelo original a ênfase situa-se numa explicação causal. Este novo modelo proposto por Tsang (2013), introduz dois novos métodos de teorização a partir de estudos de caso, que são a “Identificação de regularidades empíricas” e a “Construção de teoria e teste”. O autor diz-nos que a teoria constante no quadrante 2 foi influenciada por (Eisenhardt 1989) e Yin (2009), levando a pesquisa via estudo de caso para a construção de teoria e alertando os investigadores para a adoção de uma abordagem metodológica mais pluralista. Com a entrada dos novos métodos deixaram de constar no modelo os métodos relativos à “Teoria construída por indução” e a “Experiência natural” (Tsang 2013).

O método da “Construção de teoria e teste” refere-se à construção ou teste de teorias baseadas nos resultados dos estudos de caso, uma vez que para o autor teorizar é explicar. No modelo original a “Teoria construída por indução” é fraca para a

explicação causal e para a contextualização. Passando para a explicação dos dois aspetos coincidentes entre os dois modelos, ambos os estudos concordam que os resultados obtidos pelo “Sentido interpretativo” não pretendem obter uma generalização mas apenas uma compreensão aprofundada de um contexto da vida real. Por último, a “Explicação contextualizada” não evita lidar com a teoria e por isso os resultados obtidos têm uma maior ênfase no desenvolvimento da teoria e no sentido interpretativo, sendo o tipo de estudo de caso o mais forte dos quatro apresentados (Tsang 2013).

Os quatro métodos de teorizar podem ser usados como uma sequência para a implementação de um programa de investigação (Tsang 2013).

Além dos estudos de caso a técnica das entrevistas foi também fundamental no trabalho desenvolvido. A próxima secção será dedicada à técnica das entrevistas.

2.5.1.2. Entrevistas

As entrevistas são uma das formas mais reconhecidas do método de investigação qualitativa (Mason 2002). O objetivo das entrevistas na investigação qualitativa é analisar o tema da pesquisa a partir da perspetiva do entrevistado, para obter resposta e compreender como é que este chegou à sua opinião. Para atingir esse objetivo, as entrevistas na investigação qualitativa, geralmente têm as seguintes características: baixo grau de estrutura imposta pelo investigador e um predomínio de questões abertas, sempre com foco em situações específicas do “mundo” do entrevistado, em vez de abstrações e opiniões gerais. Uma característica que não deve ser esquecida na entrevista, numa investigação qualitativa, é a relação natural que tem de existir entre investigador e entrevistado. Isto significa que o entrevistado na investigação qualitativa é visto como um participante respondendo ativamente às questões colocadas, enquanto na investigação quantitativa é visto apenas como um sujeito que responde passivamente às questões de acordo com as hipóteses possíveis de resposta (King & Horrocks 2010).

Um investigador pode aproximar-se da experiência das pessoas nas organizações contemporâneas através da análise de documentos pessoais, documentos institucionais, observação, exploração da história, da experimentação, questionários, pesquisas e da revisão da literatura existente. Se o objetivo da investigação passa por entender as

peessoas envolvidas ou o significado da sua experiência, então entrevistar fornece uma condição necessária, ainda que nem sempre completamente suficiente (Seidman 2006).

Existem vários tipos de entrevistas. As entrevistas de investigação são classificadas como estruturadas, semiestruturadas, não estruturadas, entrevistas um a um, entrevistas de grupo, *focus grupos* e entrevistas pela *internet* (Denscombe 2010).

Entrevista na investigação qualitativa	Entrevista estruturada	Entrevista estruturada de resposta aberta
1. Sempre que o estudo se centre sobre o significado de fenómenos particulares para os participantes; 2. Quando as percepções individuais de processos, dentro de uma unidade social devem ser estudados de forma prospetiva, utilizando uma série de entrevistas; 3. Sempre que o objetivo do estudo seja um fenómeno particular desenvolvido a partir de relatos históricos individuais; 4. Sempre que é necessário um trabalho experimental, antes de um estudo quantitativo ser levado a cabo; 5. Sempre que um estudo quantitativo foi realizado e existe necessidade de validar medidas específicas ou esclarecimento sobre os resultados obtidos.	1. Quando se deseja o teste de hipóteses formais (os “ses”); 2. Quando os dados recolhidos podem ser fácil e significativamente quantificados; 3. Sempre que a informação fatural deva ser recolhida e o investigador saiba de antemão o tipo de informação que os participantes sejam capazes de oferecer; 4. Sempre que o envio dos inquéritos possa conduzir a um número reduzido de respostas; 5. Quando a generalização dos resultados obtidos anteriormente esteja a ser testada.	1. Sempre que seja necessário obter uma resposta rápida e descritiva de um tópico de pesquisa, sem hipótese de testes formais; 2. Sempre que a informação fatural deva ser recolhida, mas há incerteza sobre o quê e quanto de informação os participantes são capazes de oferecer; 3. Quando a natureza e a quantidade de opiniões dos participantes sobre o tema de investigação, não são bem conhecidos com antecedência, e não podem ser facilmente quantificados.

Fonte: Adaptado de Cassell & Symon (2004)

Tabela 15 - Tipos de entrevistas aplicáveis aos diferentes tipos de investigação

O recurso a entrevistas tem vantagens e desvantagens. As vantagens passam pela profundidade das informações, as perceções, o equipamento, a prioridade dos informantes, a flexibilidade, a alta taxa de resposta e a validade (Denscombe 2010). Por sua vez, Cassell & Symon (2004) indicam como vantagens do uso das entrevistas, a flexibilidade do método, possibilidade de investigar questões muito mais amplas e a possibilidade de estudos de identidades organizacionais.

Uma das vantagens das entrevistas invocada por Robson (2002, p.272) é a flexibilidade e a possibilidade de descobrir novos objetivos para a investigação. Uma investigação com recurso a entrevistas, possibilita a modificação da linha da investigação durante a própria entrevista, de acordo com as respostas que se vai obtendo. Outra vantagem advém das respostas não-verbais dadas pelas expressões faciais dos entrevistados. Em todas as respostas surgem sinais que podem ser indiciadores de uma mensagem implícita do entrevistado, sendo que a experiência e o conhecimento do investigador são extremamente importantes para daí retirar dividendos.

No que respeita às desvantagens, Denscombe (2010) indica a demora, a análise dos dados, a confiabilidade, o efeito do investigador, as inibições, a invasão da privacidade e os recursos.

As entrevistas são uma forma muito útil para os investigadores aprenderem sobre o mundo dos outros. Quando realizada com cuidado, uma entrevista bem planeada pode fornecer um conjunto rico de dados para a investigação (Qu & Dumay 2011).

Dado que o estudo empírico também recorre aos métodos quantitativos, faremos agora uma breve apresentação dos mesmos.

2.5.2. Métodos quantitativos

Existem vários tipos de dados quantitativos representados por números e originários de diferentes fontes. Assim, podemos ter dados nominais, ordinais, intervalos, rácios, discretos e contínuos. Os dados nominais caracterizam-se pela contagem de elementos ou a sua categorização. Os dados ordinais consistem na categorização dos dados de forma específica usando para isso uma escala. Como exemplo, podemos formular questões com opção de resposta tipo *Lickert*, dividida em cinco categorias (1 –

concordo muito, 2 – concordo, 3 – neutro, 4 – descordo, 5 – descordo muito). Já quando estamos perante um intervalo de dados, comum na recolha de dados de vários anos, devemos categorizá-los de acordo com uma escala tipo ranking. Os dados provenientes de rácios surgem da categorização dos dados ligados a lucros, distâncias e pesos. Os dados discretos estão relacionados com a sociedade e são sempre números inteiros, por exemplo, o número de filhos por família. Por último, os dados contínuos surgem de números que são tão pequenos que necessitam de ser tratados com uma medida inferior contínua (Denscombe 2010,p. 244).

No nosso estudo a principal técnica escolhida para tratar os dados quantitativos foi a dos questionários.

2.5.2.1. Questionários

Os questionários caracterizam-se por ser um conjunto estruturado e sistemático de dados, que podem ser vistos como uma matriz de dados entre as variáveis e os casos. A recolha das informações incide sobre as variáveis e sobre os casos, que serão usados para construir uma matriz de dados (Vaus 1996, p.3).

Robson (2002) diz que as investigações por questionário devem ter as seguintes características:

- O uso de um design quantitativo fixo;
- A recolha de uma pequena quantidade de dados em formato normalizado, a partir de um número relativamente grande de indivíduos;
- A seleção de amostras representativas de indivíduos conhecidos da população (Robson 2002, p. 230).

Os questionários podem ser compostos por questões abertas e fechadas. As questões abertas são aquelas que deixam o participante decidir a resposta. As questões normalmente são curtas e as respostas são longas. A vantagem deste tipo de questões é a riqueza de informação que o investigador pode recolher. Como desvantagens surge um esforço maior por parte dos participantes para responderem às questões e o tempo que consome o tratamento da informação recolhida. As questões fechadas são estruturadas e existe uma categorização das respostas possíveis, com instruções para os participantes

terem em conta na seleção das respostas. As opções das respostas podem ir do simples “Sim” ou “Não”, a opções mais complexas, ou seja a mais opções de resposta.

As vantagens das questões fechadas passam por obter respostas pequenas, uniformes e comparáveis. As respostas são pré codificadas e fáceis de analisar. Tal como acontece para as respostas abertas, também existem desvantagens nas respostas fechadas. Uma primeira desvantagem é os participantes não conseguirem dar o seu contributo para além das possibilidades previstas, não contribuindo com os seus sentimentos reais. Outra desvantagem, intimamente ligada à mencionada anteriormente, é a de por vezes os participantes poderem sentir-se frustrados por não lhes ser permitido dar o seu contributo de uma forma mais completa (Denscombe 2010, p. 165).

No que respeita à elaboração de questões estruturadas nos questionários, deve ter-se alguns princípios em consideração. Easterby-Smith et al. (2008, p.227) enuncia cinco princípios que devem ser tidos em conta na criação das questões estruturadas.

1. Cada questão deve expressar uma única ideia;
2. Evitar linguagem incompreensível e termos usados em apenas algumas culturas;
3. Usar expressões simples;
4. Evitar o uso dos negativos; e
5. Evitar questões que conduzam a uma resposta expectável.

2.5.3. Métodos Múltiplos

Dada a complexidade dos temas investigados, os investigadores utilizam uma variedade de métodos na recolha dos dados e técnicas de análise, que vão desde os quantitativos aos qualitativos (Bluhm et al. 2011). A investigação mista aplica as características dos métodos quantitativos e qualitativos. Este tipo de investigação utiliza o paradigma da investigação qualitativa numa fase do estudo e o paradigma da pesquisa quantitativa numa outra fase. Um investigador pode começar a sua investigação usando o método quantitativo, e posteriormente realizar entrevistas aos participantes (método qualitativo), para cruzar os resultados de ambos os métodos, atestando assim, a sua concordância (Johnson & Christensen 2007).

De seguida, apresentamos uma tabela que sintetiza as principais características das investigações quantitativas e qualitativas.

Característica	Investigação Quantitativa	Investigação Qualitativa
Tipo de dados	Os fenómenos são descritos de forma numérica	Os fenómenos são descritos de forma narrativa
Análise	Estatística descritiva e inferencial	Identificação dos grandes sistemas
Âmbito da Investigação	Questões ou Hipóteses específicas	Preocupações temáticas
Principal Vantagem	Grande amostra e validade estatística de acordo com a população	Descrição rica da amostra narrativa em profundidade
Principal Desvantagem	Compreensão superficial de pensamentos e sentimentos dos participantes	Pequena amostra, não sendo possível generalizar os resultados

Fonte: Adaptado de VanderStoep & Johnson (2009, p. 7)

Tabela 16 – Principais características da investigação quantitativa e qualitativa

Na tabela seguinte iremos apresentar as principais diferenças entre a investigação qualitativa e quantitativa. Embora existam diferenças a utilização de ambas pode trazer um acréscimo de precisão e clareza às conclusões dos estudos empíricos.

Principais diferenças entre os dois tipos de investigação	
Investigação Quantitativa	Investigação Qualitativa
Procede ao teste de hipóteses a partir da teoria	Gera compreensão dos padrões
Generaliza a partir de uma amostra da população	Aplica ideias em diferentes contextos
Concentra-se no controlo, para estabelecer a causa, ou permite a sua previsão	Concentra-se em interpretar e compreender a construção social de sentido num ambiente natural
Mede de forma precisa e recolhe dados de modo objetivo	Descreve o processo de forma exata, através de palavras, textos, observações, etc
Procura uma verdade única	Aprecia complexidade e múltiplas realidades
Conduz a análise a resultados com nível de significância	Conduz a análise à procura de conhecimento
Enfrenta a complexidade estatística	Enfrenta a complexidade conceptual
Realiza a análise após a recolha de dados	Realiza análises, juntamente com a recolha de dados
Favorece o laboratório	Favorece o trabalho de campo
Utiliza instrumentos com propriedades psicométricas	Depende de investigadores hábeis em observação, gravação e codificação (investigador como instrumento)
Gera um relatório que segue um formato padronizado	Gera um relatório de resultados que inclui linguagem expressiva e uma voz pessoal
Usa modelos que são corrigidos antes da recolha de dados	Possibilita que o modelo surja durante o estudo
Muitas vezes, mede um resultado baseado num único critério (embora multidimensional)	Oferece múltiplas fontes de evidência (triangulação)
Muitas vezes, usa grandes amostras determinadas pelo poder de análise ou por margens de erro aceitáveis	Muitas vezes, estuda casos isolados ou pequenos grupos em busca de argumentos para confirmar o estudo
Usa escalas estatísticas como dados	Usa texto como dados
Favorece os testes padronizados e os instrumentos que medem constructos	Favorece as entrevistas, as observações e os documentos
Realiza a análise de dados prescritos, padronizados de forma linear	Realiza a análise de dados de forma criativa, interativa, não-linear e holística
Usa dados válidos e confiáveis	Usa de confiança, credibilidade e coerência dos dados

Fonte: Suter & Data (2011, p.347)

Tabela 17 - Principais diferenças entre as abordagens quantitativas e qualitativas no que respeita às questões da recolha e análise de dados

A corroboração constitui um dos conjuntos de resultados possíveis quando se combinam métodos. As outras possibilidades são a elaboração, a complementaridade e a contradição. Por corroboração entende-se que ambos os métodos conduzem aos mesmos resultados. Quanto à elaboração Brannen (2005), entende que esta acontece quando os resultados obtidos da análise dos dados qualitativos servem para exemplificar que é possível aplicar a metodologia quantitativa em casos particulares. Quando ambas as metodologias são usadas em análises para se complementarem uma à outra, podem atingir resultados diferentes, mas quando utilizados conjuntamente geram conclusões semelhantes. Por fim, surge a contradição que acontece sempre que os resultados de ambas as metodologias entram em conflito (Brannen 2005).

Enquanto a investigação qualitativa revela experiência, processos e mecanismos causais por meio de métodos não convencionais, a investigação quantitativa está devidamente preparada para seguir os princípios qualitativos por refinação ou para calibrar a compreensão de um fenómeno, descobrindo o predomínio das experiências de um indivíduo e generalizando essas experiências para uma população maior. Assim, ambas as metodologias têm pontos fortes e quando usadas em conjunto tornam possível o estudo mais profundo de qualquer fenómeno de gestão (Bluhm et al. 2011).

O uso das abordagens qualitativas e quantitativas no mesmo estudo pode render resultados mais abrangentes do que a investigação, utilizando apenas uma perspetiva metodológica (Lieber 2009).

Uma técnica muito usada quando uma investigação trata dados qualitativos e quantitativos é a triangulação, que iremos tratar na próxima secção.

2.5.3.1. Triangulação

O uso da metodologia qualitativa e quantitativa numa investigação reforça a validade dos resultados. Estes dois métodos devem ser vistos como complementares e não como rivais. Por vezes, o recurso à triangulação advém da necessidade de fortalecer as conclusões obtidas na investigação (Jick 1979). A análise qualitativa do texto é muitas vezes complementada com outras fontes de informação, tais como documentos, vídeos, fotografias, por forma a dar força à triangulação dos dados e a aumentar a confiança das conclusões obtidas (Suter & Data 2011; Modell 2005; Jick 1979).

A lógica convencional do método de triangulação implica a combinação de diferentes métodos, para o fornecimento de informações complementares para o mesmo fenómeno empírico, reforçando a validade das representações (Modell 2009).

Os métodos quantitativos e qualitativos fornecem informações diferentes de descrição sociológica. Enquanto as análises quantitativas analisam fenómenos a um nível agregado podendo fazer uma descrição macrossocial, as análises qualitativas têm a sua maior força na descrição dos fenómenos a um nível microsocial. A combinação das duas análises permitirá muitas vezes fazer uma análise adequada de certos fenómenos sociais, dando deste modo força à utilização da triangulação (Kelle 2005).

A triangulação metodológica deve ser usada para corroborar as conclusões atingidas nos diferentes métodos. Não é de esperar que os diferentes métodos produzam o mesmo tipo de dados, ou que respondam às mesmas perguntas de investigação (Mason 2002).

2.6. Conclusões

Este capítulo contribuiu para a clarificação da formulação do problema da identificação dos objetivos, das questões de investigação e dos métodos e técnicas que irão ser utilizados na análise dos dados.

A presente investigação utiliza métodos qualitativos e quantitativos, sendo os primeiros os mais relevantes. Estas duas metodologias não devem ser vistas como concorrentes mas sim como complementares. O estudo de caso não tem como objetivo generalizar as conclusões obtidas, mas sim contribuir para o esclarecimento do fenómeno estudado.

A utilização das duas metodologias possibilita o reforço das conclusões obtidas com os diferentes dados.

CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO

3.1. Introdução

Neste capítulo iremos apresentar a empresa que constitui o estudo de caso na presente investigação. A IBM é uma empresa centenária, que marcou várias décadas, fruto de inovações que ainda hoje influenciam o quotidiano das pessoas. Como tal é relevante dedicar uma parte deste capítulo ao enquadramento histórico da mesma.

Após a descrição da empresa e dos principais marcos históricos, iremos fazer uma pequena descrição da evolução do conceito da Responsabilidade Social na mesma, os princípios globais do emprego pelos quais a empresa se rege, a apresentação dos projetos de Responsabilidade Social disponibilizados aos colaboradores e à comunidade, bem como a explicação do funcionamento do programa “*On Demand Community*”, o escolhido para o presente estudo. A informação constante nas secções dedicadas à empresa foi obtida em vários documentos oficiais, tais como relatórios de sustentabilidade corporativa, sítios da *internet* pertencentes à empresa, apresentações ao exterior e outras informações recolhidas junto da IBM Portugal.

O capítulo continua com a recolha e o tratamento dos mesmos. A recolha dos dados foi efetuada de várias formas, nomeadamente, através de documentos, entrevistas e questionários. Serão apresentados os guiões das entrevistas, bem como os questionários.

Além da descrição do tratamento dos dados, faremos também uma exposição dos dados gerais sobre o programa *On Demand Community* que nos foram disponibilizados pela IBM Portugal.

Por último, são apresentadas conclusões sobre os aspetos mais relevantes deste capítulo.

3.2. A IBM e os seus marcos na Responsabilidade Social⁶

A IBM foi constituída no estado de Nova York em 16 de junho de 1911, com a designação Computing Tabulating Recording Company (CTR).

Em 1914 ingressou na IBM Thomas J. Watson que veio a tornar-se um dos responsáveis por muitas das medidas mais marcantes na empresa ligadas ao capítulo da

⁶ Fonte: <http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/>, consultado em 05 de Janeiro de 2012, pelas 22:00.

Responsabilidade Social. Uma dessas medidas foi a criação nos empregados do orgulho e lealdade pela empresa, impulsionando o espírito de empresa com a criação de equipas desportivas de colaboradores, passeios em família e uma banda da empresa. Foi também neste ano, que a empresa contratou a primeira pessoa com deficiência, antecipando-se em décadas à regulamentação por parte do Governo Americano.

A preocupação com as questões sociais está presente ao longo da vida da IBM desde a sua fundação. Uma das primeiras medidas tomadas em favor da comunidade, foi a criação de uma política clara de apoio a instituições de interesse público, com a divulgação em 1918 da relação das contribuições sociais realizadas.

A IBM criou apoios sociais de enorme relevo para os seus empregados nos anos 30, do século XX, durante a grande depressão que atingiu os EUA. No ano de 1934, a IBM foi pioneira em várias medidas. A igualdade entre os sexos foi uma delas, com a IBM a fazer uma equiparação salarial entre homens e mulheres. Outra das medidas tomadas, foi o pagamento salarial indexado à produtividade em alternativa ao número de horas trabalhadas. Por último, nesse ano, a empresa foi uma das primeiras a proporcionar seguro de vida aos seus colaboradores. No ano seguinte, proporcionou aos colaboradores as prestações de sobrevivência, sendo nesse ano que formou a primeira equipa de profissionais composta apenas por mulheres. Fechou a década de 30 com a criação das férias remuneradas.

Na década seguinte, durante a Segunda Guerra Mundial, a IBM viu as suas instalações serem usadas pelo Governo Americano para a produção de armas de guerra. Thomas Watson definiu 1% do lucro desta operação para a criação de um fundo para as viúvas e para os órfãos das vítimas da guerra da IBM. Em 1941 mais um marco no que respeita à igualdade sobre as pessoas, com a criação de um programa pioneiro de formação para pessoas com deficiência, liderado por um psicólogo, Michael Supa, também ele portador de uma deficiência visual. Dois anos passados outro marco relevante, a IBM nomeia Ruth Leach como vice-presidente. Desse modo, Ruth Leach torna-se uma das primeiras mulheres do mundo a ocupar um dos cargos mais importantes numa empresa privada. Em 1947 estende o plano de benefícios criado para os seus colaboradores, com a inclusão do apoio para pessoas com deficiência.

Em 1953 foi tomada mais uma medida com elevado impacto para a igualdade. O Presidente Thomas J. Watson Jr. emitiu uma carta dirigida aos seus colaboradores,

comprometendo-se a contratar pessoas com base na sua capacidade, independentemente da raça, cor ou religião, reforçando a política de diversidade da empresa. No ano seguinte, a IBM foi a primeira empresa a estabelecer um salário base mensal.

Na década de 60 a IBM juntou-se à NUL (*National Urban League*), oferecendo formação profissional a afrodescendentes desempregados. A IBM veio a ser reconhecida como um exemplo de empresa que assume a responsabilidade social.

Em 1984, a IBM incluiu a política da não discriminação na sua política de contratação.

Em 1996, criou o apoio incondicional ao cônjuge, anunciando benefícios para parceiros domésticos de colaboradores homossexuais.

O início do século foi rico em medidas ligadas à Responsabilidade Social. Em 2003 a IBM cria o programa “*On Demand Community*”, dando liberdade para os colaboradores e aposentados da IBM colocarem as suas competências ao serviço da comunidade.

Em 2005, a IBM foi agraciada com o primeiro prémio para as empresas com as melhores práticas de inclusão social no seu quadro de colaboradores, atribuído pela organização americana EEOC (Equal Employment Opportunity Commission). Em 2008 aconteceu uma mudança na missão estratégica, com a IBM a querer utilizar uma tecnologia para fazer um “Planeta Mais Inteligente”, que funcione de maneira mais eficiente, mais rápida e mais sustentável. Neste mesmo ano, a IBM lançou mais um programa de voluntariado que veio a tornar-se mais um capítulo marcante na cidadania corporativa da empresa. Esse programa é o “Corporate Service Corps”, que surgiu do entendimento da IBM de que a responsabilidade social é muito mais do que filantropia. Este programa constituiu mais uma vez uma inovação por parte da IBM e a prova é que outras multinacionais já seguiram este exemplo, implementando programas semelhantes. O “Corporate Service Corps”, consiste na formação de equipas multidisciplinares de colaboradores da IBM (10 a 15), que colocam as suas competências ao serviço da comunidade na resolução de problemas críticos junto dos mercados emergentes, tendo sempre esta ajuda uma base voluntária.

A primeira década do século XXI termina com uma parceria de sucesso entre a IBM e o governo local de Tottori no Japão, com o desenvolvimento de uma solução inovadora que melhorou o acesso a dados, informações e a serviços públicos para deficientes visuais e para idosos.

3.3. Princípios globais do emprego⁷

A IBM pauta os seus negócios pelo cumprimento de um conjunto de princípios, que são do conhecimento dos seus colaboradores e fornecedores. Esses princípios têm uma ligação muito forte às áreas da responsabilidade social e da ética.

⁷ Fonte: https://www.ibm.com/ibm/responsibility/ibm_policies.html, consultado em 15 de Dezembro de 2014, pelas 10:00.

Princípios Globais do Emprego na IBM	
1. Livre escolha do emprego	Todos devem ser livres na escolha do seu trabalho. O emprego é voluntário e os colaboradores devem ter a liberdade de rescindir o seu emprego a qualquer momento.
2. Recurso ao trabalho infantil	Não deve ser usada mão-de-obra infantil, cumprindo-se sempre as leis relativamente às idades mínimas para o trabalho e o risco de trabalho tem de ser adequado ao perfil do empregado.
3. Cumprimento das horas de trabalho	As horas de trabalho devem ser sempre cumpridas e todas as horas extra serão remuneradas, nunca excedendo o número limite de horas de trabalho por semana.
4. Não discriminação e assédio	A contratação, promoção, remuneração e formação não deve ser influenciada pela raça, religião, orientação sexual e outras formas de discriminação.
5. Respeito e dignidade	Visa garantir que não será usada coerção, abuso, assédio ou outra forma de violência nas relações laborais.
6. Adesão a sindicatos	Visa permitir que os seus colaboradores possam aderir ou filiar-se a organizações de trabalhadores incluindo os sindicatos.
7. Saúde e segurança no trabalho	A segurança e segurança no trabalho, terá de ser sempre salvaguardada dando cumprimento às leis e regulamentos aplicáveis.
8. Desenvolvimento sustentável	Zelar em todas as operações pela proteção do ambiente, cumprindo, uma vez mais, as leis e regulamentos aplicáveis em todos os seus produtos e serviços.
9. Cumprimento da Lei	Cumprimento das leis e regulamentos em todos os locais onde opere.
10. Ética nos negócios	Todos os colaboradores devem cumprir e agir de forma ética, cumprindo rigorosamente as leis e regulamentos anticorrupção e suborno.
11. Comunicações	A IBM disponibiliza meios de comunicação para que todos se sintam à vontade de efetuar sugestões, reclamações e reporte de queixas.
12. Acompanhamento	A IBM efetua o acompanhamento de todos os colaboradores, para garantir o cumprimento das suas políticas e procedimentos.
13. Privacidade	A IBM compromete-se a garantir a privacidade dos dados de todos os seus colaboradores bem como dos seus clientes.
14. Envolvimento com a comunidade	Este refere-se ao suporte para os colaboradores e ao envolvimento da comunidade, disponibilizando inúmeros programas de voluntariado, de forma a criar impacto positivo na comunidade. Um desses programas é o <i>On Demand Community</i> .
15. Sistema de gestão	Este reflete os valores da IBM e do sistema de gestão sendo a base de sustentação da tomada de decisões.

Fonte: IBM

Tabela 18 - Princípios globais do emprego na IBM

3.4. Evolução do conceito de Responsabilidade Social na IBM Portugal ⁸

Neste ponto, iremos fazer uma resenha da documentação analisada sobre a IBM em Portugal. Tivemos acesso a estes documentos através de *emails*, do sítio da IBM na *internet*, e ainda através da disponibilização de apresentações no âmbito da responsabilidade social realizadas por colaboradores da empresa, nomeadamente do departamento de marketing e comunicações e responsabilidade social.

Os parágrafos que se seguem abordarão a evolução do conceito e das práticas da IBM Portugal no capítulo da responsabilidade social, bem como das alterações na designação do departamento responsável pela responsabilidade social da empresa.

As ações de responsabilidade social na IBM Portugal, remontam aos tempos da fundação da mesma. O início foi marcado por doações, a instituições educativas, organizações sem fins lucrativos e a entidades públicas, pelo que se pode concluir que estas práticas eram tipicamente filantrópicas. Os anos 90 marcam uma mudança na política da empresa, para uma filantropia estratégica com enfoque na Educação. Esta mudança definiu a aplicação dos mesmos programas de voluntariado a nível mundial, permitindo a sua implementação a nível local, em todos os países onde a empresa opera e constituindo uma alternativa às doações. No início do atual milénio assistiu-se a mais uma mudança. A Cidadania Corporativa faz parte da estratégia do seu negócio estando inserida nas suas operações.

Na sequência de tal decisão, a empresa assumiu um compromisso com os colaboradores, parceiros, clientes, fornecedores, acionistas e cidadãos de uma forma geral, apostando em contribuir para as comunidades onde a empresa se insere e opera.

A IBM tenta colocar a tecnologia ao serviço da comunidade nos programas de voluntariado que desenvolve, visto que esta é coincidente com o seu objeto de negócio.

A IBM em Portugal também mudou de atitude na década de 90, tal como sucedeu com a IBM Corporation. Nessa mudança de atitude, salienta-se um programa, que de alguma forma marcou a diferença. O programa desenvolvido foi o “Training for Work” e inseriu-se no domínio do sistema de apoio ao emprego. Este programa consistiu num

⁸ Fonte: As informações constantes nesta secção foram retiradas dos documentos solicitados junto da IBM, com destaque para apresentações efetuadas pelos membros da empresa no âmbito da responsabilidade social.

projeto tecnológico desenvolvido em parceria com o Centro de Reabilitação Profissional de Gaia (CRPG) e obteve resultados muito positivos, segundo a IBM.

Segundo dados recolhidos por *email* junto da IBM, a empresa considerou que numa região em que 78% dos trabalhadores possuíam apenas a escolaridade básica, e em que, no cômputo global dos 160 mil habitantes, 18 mil eram desempregados, (50% dos quais de longa duração), as tecnologias podiam contribuir para uma maior qualificação dos candidatos ao primeiro emprego, dos desempregados de longa duração, das pessoas em risco de desemprego, dos portadores de deficiência, ou das minorias étnicas.

Neste enquadramento, e com o apoio da IBM, o CRPG propôs-se a desenvolver um sistema integrado – o Sistema de Apoio ao Emprego (SAE) – que possibilitasse a avaliação de competências-chave para a procura de emprego e o acesso a informação profissional, abrangendo a região do Grande Porto. Este sistema seria desenvolvido, com base nos materiais existentes e utilizados pelo Centro, alargando as suas capacidades de forma a permitir o funcionamento interativo, baseado num apoio à distância e grupos de discussão *online*, disponibilizados através de uma rede informática.

O sistema assentou numa base informática constituída por cinco pólos institucionais - o Centro de Reabilitação Profissional de Gaia, o Centro Histórico de Gaia, a Associação Comercial e Industrial de Gaia, a Vila D’Este e a Loja do Cidadão do Porto - ligados em rede de forma a ultrapassar grande parte dos problemas de acessibilidade. Foram disponibilizados aos utentes de qualquer uma destas instituições seis computadores, alguns dos quais acessíveis a pessoas com deficiência, podendo estas utilizá-los para consultar informação, auto avaliar aspetos relativos à sua empregabilidade, comunicar com outras pessoas em situações similares, solicitar apoio a técnicos especializados e obter formação em questões básicas para a promoção do emprego.

Desde então, vários têm sido os Programas que a IBM tem vindo a lançar em Portugal, numa ótima de adoção/adaptação do que é pensado e feito à escala global, com enfoque especial nas áreas da educação, ciência e engenharia, cultura e voluntariado.

O esquema seguinte representa a postura da IBM, na qualidade de empresa mãe, transmitida a todos os países onde a mesma está presente, incluindo Portugal:



A IBM foi ajustando a designação dos seus departamentos, ligados às comunicações e ao marketing, ao longo do tempo. Embora tenham ocorrido algumas mudanças, a Responsabilidade Social esteve sempre inserida no departamento de comunicações, e presentemente está inserida no departamento de marketing e comunicações.

Apresentamos em seguida um quadro com uma síntese da evolução do conceito de responsabilidade social na IBM desde a sua fundação até à presente data. A tabela é representativa da forma como a empresa apresenta o desenvolvimento da responsabilidade social no seu interior.

Doações em montante e em equipamento
Início em 1914; Filantropia generalizada; Doações a instituições educativas, organizações sem fins lucrativos e entidades públicas.
Filantropia Estratégica
Início nos anos 90; Enfoque na educação; As doações deram lugar a soluções; Aplicação dos programas à escala global.
Cidadania Corporativa e Inovação
Introduzida no início deste milénio; Alinhamento com a estratégia de negócio e inserção nas operações da Companhia; Inovação que faz a diferença para a IBM, para os clientes e para o mundo.

Fonte: IBM

Tabela 19 - A evolução do programa de Cidadania Corporativa da IBM

3.5. Os programas de Responsabilidade Social da IBM Portugal ⁹

Os programas focam-se em quatro áreas principais: cidades e envolvimento dos cidadãos, desenvolvimento económico, educação e serviços sociais. Todos os anos as direções da empresa em todo o mundo candidatam-se aos programas que pretendem disponibilizar à comunidade. Pode acontecer que determinado programa não ser disponibilizado em todos os países em simultâneo. Nesse caso cabe à direção da empresa decidir quais os países que os vão disponibilizar, após apreciação das candidaturas efetuadas pelas direções dos países interessados. Muitos destes programas são comuns a vários países, podendo também acontecer que alguns programas no seu início possam ser lançados num único país e só posteriormente para os restantes. Os programas da IBM de envolvimento na comunidade e de voluntariado corporativo estão focados em questões sociais específicas cujas áreas foram identificadas como tendo necessidades urgentes e onde a tecnologia e o talento da IBM poderiam ser aplicados na resolução de problemas. A tabela seguinte elenca esses programas:

Cidades e Envolvimento dos Cidadãos
On Demand Community
Smarter Cities Challenge
City Forward (global)
Activity Kits (global)
Desenvolvimento Económico
Corporate Services Corps
SME Toolkit (global)
Supplier Connection (global)
Educação
IBM KidSmart Early Learning
IBM MentorPlace
TryScience (global)
Teachers TryScience (global)
EX.I.T.E. Camp
Pathways in Technology Early College High School – P-TECH (global)
Prémio Científico IBM
Serviços Sociais
IBM Impact Grants
World Community Grid
Disaster Response (global)

Fonte: IBM

Tabela 20 - Programas da IBM no âmbito da Responsabilidade Social

⁹ Fonte: <http://www-05.ibm.com/pt/ibm/ccr/index.html>, consultado em 14 de Dezembro de 2014, pelas 15:00 e validado junto da empresa.

Após o levantamento de informações sobre os programas disponibilizados pela IBM, selecionamos o programa *On Demand Community*, incluindo a sua faceta de adesão ao programa *grants*, como objeto da presente investigação. O programa foi escolhido após uma primeira visita à empresa. Nessa visita, observou-se que todos os entrevistados se referiam entusiasticamente ao programa.

Esta escolha deve-se a vários motivos. Um desses motivos reside no facto de este tipo de programas constitui uma das formas de integração das empresas com um dos grupos mais importantes de *stakeholders* - a comunidade. Freeman et al. (2010) classificam a comunidade como um *stakeholder* primário a par dos clientes, colaboradores, fornecedores e acionistas. Este programa possui características que permitem a interação da empresa com dois grupos de *stakeholders*. O segundo motivo que nos levou a escolher um programa de voluntariado para o estudo está relacionado com a definição de cidadania corporativa proposta por Leal et. al. (2011, p. 44). Estes defendem que a cidadania corporativa constitui uma ferramenta ao serviço dos gestores, muito ligada, por sua vez, aos investimentos na comunidade, através de projetos e ações sociais.

3.6. O programa *On Demand Community*¹⁰

Após consulta dos relatórios de responsabilidade social da IBM desde o lançamento do *On Demand Community*, em novembro de 2003, verificámos que a empresa vem reforçando em cada documento publicado, a vontade em ir ao encontro das necessidades da comunidade. Desde o primeiro relatório analisado (2003), a empresa reporta algumas informações interessantes sobre o programa, com destaque para a postura da IBM em relação a questões sociais, para o envolvimento da empresa com a comunidade e para o seu papel como parte integrante da sociedade.

¹⁰ Fontes: Relatórios de Responsabilidade Social publicados pela IBM, anos 2003/ 2004,2005,2006, 2007, 2008, 2009,2010, 2011, 2012, 2013, <http://www.ibm.com/ibm/responsibility/reports/> consultados em 15 de Janeiro de 2014, pelas 19:00, <http://www-05.ibm.com/pt/ibm/ondemandcommunity/downloads.html>, consultado em 20 de Dezembro de 2014, pelas 22:15 e <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/6367.wss> consultado em 31 de Janeiro de 2015, pelas 19:30.

Após análise ao conteúdo do relatório de apresentação do programa, destacamos a referência à tradição da empresa e aos seus colaboradores pelo desempenho demonstrado ao longo dos anos nas várias ações de responsabilidade social:

“Os IBMers distinguiram-se como voluntários dedicados e generosos. Eles são parte de uma tradição empresarial que atravessa gerações e está enraizada desde os primeiros dias da IBM, quando o fundador Thomas J. Watson desafiou os seus colaboradores pela palavra e pelo exemplo, para representar algo que ia além da sua vida profissional. Em 2003, milhares de funcionários da IBM em todo o mundo contribuíram milhões de horas de trabalho voluntário para causas importantes da comunidade. Eles foram apoiados por nova iniciativa revolucionária da IBM em filantropia corporativa, que foi criada para aumentar o impacto e o valor de seus esforços extraordinários para inspirar ainda mais os colaboradores da IBM em todo o mundo para contribuir com seu tempo e talentos. O *On Demand Community*, a nova iniciativa oferece aos colaboradores e aposentados com acesso à tecnologia IBM, recursos, formação e apoio, projetados especificamente para trabalho voluntário na educação pública e organizações não-lucrativas.” Relatório de Responsabilidade Corporativa de 2003/2004 (IBM 2004).

O programa foi criado para reforçar o apoio e incentivo da empresa para à prática do voluntariado e para ajudar os seus colaboradores a colocarem o seu talento e tempo ao serviço da comunidade.

As ideias força do programa foram apresentadas à comunicação social. Destacam-se aqui algumas pela sua relevância:

“O *On Demand Community* irá munir os colaboradores com valiosas ferramentas de tecnologia da IBM direcionadas para organizações comunitárias sem fins lucrativos e escolas.”;

“Esta iniciativa transforma todos os modelos de voluntariado corporativo, promovidos em todo o mundo, com mais de 140 ativos de tecnologia e outros recursos inovadores, estratégias, programas e tutoriais que podem ser consultados *on-line* para partilhar com as organizações onde fazem voluntariado.”;

“Aumento da tecnologia e prémios em dinheiro para as organizações elegíveis e onde os voluntários da IBM usem as ferramentas que têm ao seu dispor.”;

“O *On Demand Community* permite comprometer milhares de colaboradores em todo o mundo, dando-lhes recursos que vão transformar as escolas e organizações da comunidade onde eles doam o seu tempo. Estamos a falar de um serviço comunitário que está a um nível totalmente novo.”

Fonte: <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/6367.wss> consultado em 31 de Janeiro de 2015, pelas 19:30.

A IBM dá a conhecer este programa no seu sítio da *internet* descrevendo-o da seguinte forma:

“O *On Demand Business* assenta na utilização dos recursos de Tecnologias de Informação e de Comunicação por parte das empresas, administrações, universidades, ou outras entidades, de uma forma flexível e adaptada às suas necessidades específicas e variáveis no tempo. Isto permite a otimização dos recursos e o acesso a sistemas avançados de processo e de gestão numa base de consumo apenas em função das necessidades.

Pois é precisamente neste princípio que se inspira o *On Demand Community*.

O Programa é destinado a todos os empregados IBM, quer no ativo quer em situação de reforma. Uma equipa global de voluntários que conta com formação *online*, ferramentas e recursos para partilhar - em qualquer altura, em qualquer lugar - com escolas e organizações comunitárias locais. É o primeiro esforço do género para apoiar, através da tecnologia e inovação da IBM, o trabalho que os nossos voluntários desenvolvem junto das comunidades em que estão inseridos. O número de horas prestadas por cada voluntário a favor de uma determinada organização comunitária é registado em base de dados própria e, no âmbito do Programa *Community Grants*, convertido em montante ou em equipamento que é entregue a essa organização em nome do voluntário que aí desenvolveu ação social por um período superior a 5 meses e num número de horas superior a 40.”

Fonte: <http://www-05.ibm.com/pt/ibm/ondemandcommunity/index.html> consultado em 15 de janeiro de 2012, pelas 19:00.

Este programa é mencionado nos vários relatórios de sustentabilidade emitidos anualmente pela IBM, nos quais a empresa disponibiliza informações à comunidade sobre o número de colaboradores inscritos, o número de horas de voluntariado, o valor doado e outras informações relevantes. Deste modo, a empresa dá provas da importância e da envolvimento dos seus colaboradores e da IBM nas várias comunidades onde estão inseridos. Analisando os relatórios mencionados anteriormente, destacam-se algumas informações, tais como a transferência da inovação da IBM por parte dos seus colaboradores, o forte apoio na área da educação e nas organizações sem fins lucrativos e o apoio total da IBM aos colaboradores para a prática do voluntariado:

“Os colaboradores aposentados da IBM são qualificados e valiosos para a sua comunidade. Os seus conhecimentos e experiência são procurados por todo o mundo para praticarem voluntariado em escolas e em entidades sem fins lucrativos. O *On Demand Community* fornece um conjunto de ferramentas, *software*, soluções e *grants*, para auxiliar os colaboradores aposentados a criarem grande impacto do seu voluntariado.” Relatório de Responsabilidade Corporativa de 2003/2004 (IBM 2004).

O programa *On Demand Community* foi desenvolvido com um pormenor muito importante: a possibilidade de adesão ao programa de *grants*. Estas representam a doação da IBM, de acordo com o número de horas registadas pelos colaboradores de voluntariado. Para que esta doação aconteça, o colaborador tem de estar registado no programa, tal como a entidade onde presta o voluntariado. O *grant* atribuído pela IBM traduz-se numa de duas formas: em bens ou num cheque. Essa doação funciona como uma recompensa ao colaborador pelas horas de voluntariado prestado num programa da IBM elegível, como é o caso do *On Demand Community*.

Para ser possível a uma entidade candidatar-se ao programa *On Demand Community* e ao programa de *grants* simultaneamente, deve enviar à IBM uma candidatura para que esta possa proceder à sua análise, nomeadamente aos critérios de elegibilidade da entidade candidata. Os critérios a cumprir pela candidatura são os seguintes (Fonte: <http://www-05.ibm.com/pt/ibm/ondemandcommunity/downloads.html>):

- Apresentação da candidatura por um colaborador IBM ou por um reformado que tenha demonstrado uma atividade de voluntariado contínua, e que esteja já registado no sítio do *On Demand Community*;

- O beneficiário proposto tem de ser uma organização sem fins lucrativos válida ou uma escola;
- A doação deverá ser para um projeto local específico ou atividade.

3.7. Análise da informação extraída dos documentos da IBM

Esta análise é iniciada pelo relatório de 2003, ano em que o programa *On Demand Community* foi criado, constituindo assim uma mudança nos programas de voluntariado criados pela IBM, coincidindo com a vontade da empresa reexaminar políticas e de criar novos veículos para que os seus colaboradores possam trabalhar agindo de acordo com os valores da empresa, independentemente do local e tipo de função que desempenhem. Esta intenção resultou num conjunto de mudanças, sendo o *On Demand Community* uma delas. A primeira referência ao programa é feita com a seguinte expressão:

“Nós criamos o On Demand Community para apoiar e permitir o trabalho voluntário dos nossos colaboradores e aposentados”. Relatório de Responsabilidade Corporativa de 2003/2004 (IBM 2004).

Seguido desta breve referência a apresentação do programa foi feita da seguinte forma:

“A IBM oferece inúmeros programas aos seus colaboradores para incentivar e promover o impacto positivo da sua participação na comunidade. (...) O On Demand Community coloca à disposição um conjunto de ferramentas e recursos on-line para apoiar o voluntariado dos colaboradores (...) é um programa que premeia os compromissos de longo termo dos voluntários com doações em dinheiro (grants) ou equipamentos IBM (...) é um programa através do qual a IBM concilia os grants dos colaboradores com subsídios para escolas e organizações sem fins lucrativos.”. Relatório de Responsabilidade Corporativa de 2003/2004 (IBM 2004).

No mesmo relatório a IBM separou os seus colaboradores aposentados, destacando-os com as seguintes afirmações:

“Os colaboradores aposentados da IBM são qualificados e valiosos para a sua comunidade. Os seus conhecimentos e experiência são procurados por todo o mundo para praticarem voluntariado em escolas e em entidades sem fins lucrativos. O On Demand Community fornece um conjunto de ferramentas,

software, soluções e grants, para auxiliar os colaboradores aposentados a criarem grande impacto do seu voluntariado.”. Relatório de Responsabilidade Corporativa de 2003/2004 (IBM 2004).

Do relatório retivemos ainda dois parágrafos elucidativos de duas situações que merecem realce. A primeira situação foi relativa a uma referência à tradição dos voluntários da IBM que remontam à fundação da empresa. A segunda prende-se com a partilha de conhecimento e ao compromisso da IBM com as comunidades onde está presente. As referências efetuadas aos valores da empresa e incentivos à atividade do voluntariado, levam-nos a concluir que estamos perante uma prática institucionalizada. As referências em causa são as seguintes, sendo a primeira:

“Os IBMers distinguiram-se como voluntários comprometidos e generosos. Eles são parte de uma tradição social que atravessa gerações e está enraizada desde os primeiros dias da IBM, quando o seu fundador Thomas J. Watson, Sr., desafiou os seus colaboradores, a usarem a palavra e o exemplo, para representarem algo que foi além da sua vida profissional.”. Relatório de Responsabilidade Corporativa de 2003/2004 (IBM 2004).

A segunda:

“A IBM partilhando as competências dos seus colaboradores e capital intelectual, além de ajudar as escolas e organizações a desempenharem as suas funções de forma mais eficaz também reforça os seus valores fundamentais. Embora seja uma empresa que está presente em todo o mundo, a IBM é em primeiro lugar e acima de tudo um negócio local e está profundamente comprometida com as cidades onde os seus colaboradores vivem e trabalham.”. Relatório de Responsabilidade Corporativa de 2003/2004 (IBM 2004).

As referências extraídas deixam bem claro que estamos perante uma empresa que tem um conjunto de valores sociais solidificados e definidos, fazendo parte da sua estratégia envolver-se com a comunidade, proporcionando todas as condições aos seus colaboradores para a prática do voluntariado, nem que para isso seja necessário alterar os seus programas sempre que se torne necessário, indo ao encontro do que os seus colaboradores necessitam para fazerem a diferença.

Porter & Kramer (2002) disseram que os programas com mais sucesso são os que perduram e não aqueles que duram muito pouco tempo. Os mesmos autores acrescentam ainda, que não existe nenhuma contradição entre a melhoria do contexto competitivo da empresa e o assumir de um compromisso sincero para melhoria da sociedade.

Passando agora para a análise a outro relatório, existe uma informação muito relevante que vem coincidir com uma evidência por nós retirada no decurso da nossa investigação. Essa evidência é a de que a IBM, em muitos dos seus marcos históricos no âmbito da responsabilidade social, foi pioneira induzindo mudanças e tendências seguidas pelas outras empresas. Com o programa *On Demand Community* foi precisamente o que aconteceu, de acordo com referência expressa no relatório de responsabilidade corporativa de 2005:

“Um novo tipo de voluntariado empresarial está a surgir nas organizações, que vai além dos programas filantrópicos dos cheques. De acordo com um estudo publicado pela “Points of Light Foundation”, o programa para colaboradores e aposentados da IBM, On Demand Community, é o modelo arquetípico para essa nova abordagem de participação da comunidade empresarial. O programa On Demand Community é o primeiro do género, sendo uma iniciativa global que facilita o serviço comunitário dos colaboradores e aposentados, fornecendo voluntários munidos de ferramentas e recursos necessários para melhorarem os serviços nas escolas e organizações comunitárias em todo o mundo. O estudo da fundação concluiu que o On Demand Community é um programa “sem igual” entre os programas de voluntariado corporativo”. Relatório de Responsabilidade Corporativa de 2005 (IBM 2005).

Além desta referência o Presidente da Points of Light Foundation disse que:

“O On Demand Community é um modelo único para as outras empresas imitarem ao estruturarem a sua própria política de doação corporativa e os seus programas de voluntariado. O compromisso da IBM no sucesso dos seus negócios é igualmente evidente na abordagem, dedicação procurando melhorar a qualidade de vida das comunidades em todo o mundo ”. Relatório de Responsabilidade Corporativa de 2005 (IBM 2005).

As afirmações mencionadas provam que estamos perante um programa de voluntariado que veio provocar uma mudança no mundo empresarial, principalmente na relação entre as empresas e a comunidade, sem esquecer os voluntários que são uma parte nuclear no processo. No entanto deste relatório retiramos mais uma evidência que corrobora uma conclusão obtida na análise às entrevistas efetuadas aos voluntários. Essa concordância prende-se com a questão por nós colocada sobre a influência da cultura na mudança de mentalidades no que respeita ao voluntariado, em que concluímos que existe de facto uma influência por parte da cultura da empresa nos seus colaboradores. Tal como aconteceu da interpretação por nós efetuada às entrevistas, este relatório expressa a mesma conclusão, dizendo o seguinte:

“Nós temos trabalhado sistematicamente em todos os países envolvidos. (...) Este programa (On Demand Community) faz parte da formação da gestão, e os gestores passam a usá-lo com os seus próprios colaboradores na formação de equipas e desenvolvimento profissional. Se houvesse menos consciência sobre voluntariado fora dos Estados Unidos, a nossa cultura corporativa superou isso.”. Relatório de Responsabilidade Corporativa de 2005 (IBM 2005).

O programa *On Demand Community* foi crescendo e a IBM destaca o seu desenvolvimento pelo aumento dos números ao longo dos anos. Este crescimento reforça a ideia de que a empresa conseguiu fazer com que os seus colaboradores aderissem ao voluntariado e sejam uma mais-valia para a comunidade. Acrescentam que com este programa, é possível à IBM colocar a sua tecnologia e as muitas competências dos seus colaboradores ao serviço da comunidade, transmitindo a seguinte mensagem:

“O On Demand Community, é um exemplo extraordinário de filantropia corporativa. Ainda mais do que os números avassaladores, é notável para alavancar os principais pontos fortes da IBM, a sua tecnologia e as vastas competências dos seus colaboradores, para fazerem a diferença global.”. Relatório de Responsabilidade Corporativa de 2007 (IBM 2007)

No ano de 2010 a IBM preparou o seu centenário com um desafio aos seus colaboradores, que na nossa opinião deve ser interpretado como um incentivo à prática do voluntariado por parte dos seus colaboradores. O desafio consistia no ano de 2011 cada colaborador dedicar pelo menos 8 horas em necessidades cívicas e sociais. Para a concretização desse desafio a empresa sugeria os recursos que o programa *On Demand*

Community detinha, uma vez que o sítio da *internet* dedicado ao programa elencava um conjunto de competências e habilidades que podiam contribuir para uma causa.

3.8. Análise da informação extraída do Código de Conduta da IBM

Um documento que interessa analisar é o código de conduta¹¹ que a IBM disponibiliza no seu sítio oficial na *internet*. Esse documento é constituído pelas seguintes secções.

- Integridade contabilística e financeira;
- Negócios com os clientes governamentais;
- Pagamentos indevidos;
- Concorrência desleal e leis da concorrência;
- Concorrência leal;
- Conformidade com os valores mobiliários e com as leis das informações privilegiadas;
- Propriedade intelectual;
- Respeito e dignidade;
- Social *media*;
- Marketing para os revendedores;
- Aquisição de produtos a partir de fontes não autorizadas;
- Acompanhamento e manutenção de registos;
- Integridade na formação, certificação e revalidação;
- *Compliance*;
- Relato de violações.

A maioria das secções refere o cumprimento da lei como premissa a seguir por todos os colaboradores da empresa. Após a análise efetuada ao documento retiramos algumas informações, que na nossa opinião são importantes para compreender a postura da empresa sobre a responsabilidade social.

A secção dedicada ao respeito e dignidade, refere que a empresa deve fornecer aos seus colaboradores um ambiente de trabalho livre de coerção, discriminação e assédio. Estes

¹¹ Fonte: https://www-304.ibm.com/partnerworld/wps/servlet/ContentHandler/pw_com_jnw_code_conduct, consultado 12 de abril de 2015

valores corroboram o descrito na história da empresa sobre as práticas sociais de não discriminação.

Outra secção que revela que a IBM preza muito as questões relacionadas com o cumprimento da lei, é a secção do acompanhamento e manutenção de registos. A empresa pretende manter registos do cumprimento do código de conduta, para que no caso de ser solicitado a sua consulta pelos auditores independentes, existam esses registos.

A secção do *Compliance* é uma das mais importantes. O não cumprimento do estabelecido no código de conduta da IBM, por todos os que por ele são abrangidos, é motivo de rescisão contratual. Incluem-se nas pessoas sujeitas ao cumprimento do código de conduta, os colaboradores e todos os que colaboram em nome da empresa.

A última informação que achamos relevante mencionar é a que respeita à última secção, que é dedicada ao relato de violações. Todos os que tiverem conhecimento da ocorrência de uma situação ilegal ou anti-ética envolvendo a venda de produtos ou serviços da IBM, devem comunicar esse facto à empresa para que esta tome medidas perante a situação relatada.

Resumindo as informações elencadas, a empresa zela muito pelo cumprimento da lei bem como preza o bom relacionamento com todos desde colaboradores, clientes fornecedores, etc.

3.9. Recolha de dados

A recolha dos dados empíricos foi efetuada em várias etapas.

Etapas da Recolha dos Dados	
Etapa 1: Estudo da empresa	
Levantamento de informação sobre a empresa, nomeadamente nos vários documentos disponíveis na <i>internet</i> , tais como relatórios, sítios da <i>internet</i> e documentos publicados em sítios especializados na área da responsabilidade social.	
Etapa 2: Visita à sede da IBM e realização das primeiras entrevistas presenciais	
Entrevistas e primeira visita às instalações da empresa. Foram entrevistadas três pessoas: a Diretora do Departamento de Comunicação e Marketing, a Subdiretora do mesmo departamento e ainda a responsável da Cidadania Corporativa. Utilizado um primeiro guião de entrevista criado a partir da análise realizada à documentação recolhida na primeira etapa.	
Etapa 3: Segunda visita à sede da IBM e realização de mais entrevistas presenciais	
Posterior à análise dos dados recolhidos nas entrevistas efetuadas anteriormente. Desta análise resultou a definição do rumo final da investigação, o que justificou a necessidade de desenvolver um novo guião com questões ligadas às perguntas e aos objetivos específicos da investigação. Foram repetidas duas entrevistas, facto que se justifica na nossa opinião, por serem as mais indicadas tendo em conta os assuntos abordados no segundo guião de entrevista. Nas primeiras entrevistas estas duas pessoas revelaram-se capazes de transmitir informações úteis, visto serem colaboradoras com alguns anos na empresa e conhecedoras das práticas sociais da empresa.	
Etapa 4: Realização de entrevistas presenciais a voluntários do <i>On Demand Community</i>	
Realização de mais duas entrevistas, a dois voluntários que participaram no programa <i>On Demand Community</i> e no programa de <i>grants</i> , sendo desenvolvido um guião de entrevista, onde se pretendeu ouvir e recolher informações do lado dos colaboradores. O objetivo desta entrevista foi contactar com dois colaboradores voluntários, com experiência e tentar ouvir a sua opinião sobre o programa <i>On Demand Community</i> , a IBM e os aspetos mais relevantes para a escolha de praticar voluntariado e proceder ao registo das horas dedicadas a esta atividade.	
Etapa 5: Realização das entrevistas pela <i>internet</i> aos voluntários do <i>On Demand Community</i> e envio dos questionários às entidades beneficiárias	
Realização de entrevistas junto dos colaboradores da IBM e por um questionário junto das entidades beneficiárias do voluntariado inserido no <i>On Demand Community</i> .	

Tabela 21 - Etapas da recolha dos dados

Foram realizadas 42 entrevistas a colaboradores voluntários da IBM, divididos em dois grupos. Um grupo constituído por 20 colaboradores voluntários do programa *On Demand Community*. O segundo grupo constituído por 22 colaboradores voluntários não específicos do programa *On Demand Community*.

Ambos os grupos de entrevistados constituem a base do presente estudo em conjunto com as entidades beneficiárias. As entrevistas foram realizadas através da *internet*, tendo sido enviado aos dois grupos de voluntários um *link* do Google com as perguntas do guião. A razão de se ter optado pelo envio do *link* com o guião foi garantia de respeito pelo anonimato de todos os entrevistados.

Durante o período de 2004 a 2014 em Portugal participaram, no programa *On Demand Community* com a adesão ao programa de *grants*, 53 entidades. Este total corresponde a 22 entidades distintas, visto que algumas delas repetiram a participação em mais do que um ano.

Os questionários foram enviados por *email* e o seu preenchimento foi solicitado mantendo-se o anonimato das 22 entidades beneficiárias. A tabela seguinte ilustra-nos a distribuição das entidades participantes no período de 2004 a 2014.

Número de organizações que participaram no programa <i>On Demand Community</i>, no período de 2004 a 2014	
Ano	N.º de Empresas Organizações
2004	1
2005	0
2006	4
2007	5
2008	8
2009	4
2010	8
2011	4
2012	10
2013	5
2014	4

Fonte: IBM

Tabela 22 - Número de organizações participantes no programa

3.9.1. Documentos

Os documentos foram recolhidos de duas formas: através de consulta na *internet* e por solicitação direta junto dos representantes da empresa.

No que respeita aos documentos recolhidos na *internet*, destacamos todos os relatórios de responsabilidade corporativa publicados pela IBM, desde o ano da criação do programa *On Demand Community* até ao último disponível, ou seja de 2003 a 2013. A IBM publica apenas um relatório anual comum a todos os países, uma vez que se assume como uma única empresa integrando a informação de todos os países onde está presente nos seus relatórios. Desde o ano em que a IBM disponibilizou o programa, tem sido comunicada à sociedade muita informação acerca da evolução, do sucesso e do envolvimento dos colaboradores da empresa em todo o mundo. Além das informações obtidas nos documentos publicados pela IBM, foram também recolhidos outros dados mais específicos sobre o programa *On Demand Community* em Portugal junto dos seus representantes. No que concerne a estes documentos obtivemos informações de apresentações efetuadas pelos colaboradores da empresa, bem como informações acerca do número de voluntários inscritos no programa e as horas registadas de voluntariado. Outros documentos a que tivemos acesso foram os *flyers* promocionais dos programas de voluntariado que a empresa disponibiliza. Esses documentos continham informações sobre os objetivos dos programas e destinatários dos mesmos.

Além dos documentos mencionados anteriormente, foram ainda consultados documentos disponíveis nos vários sítios da *internet* que a empresa disponibiliza¹². De todos os documentos disponibilizados pela empresa, destacamos os relacionados com a área da responsabilidade social e ainda todos os que foram publicados na comemoração do centenário da IBM.

Por último, também foi recolhido o código de conduta da IBM documento muito relevante que comunica a postura da empresa em relação a alguns tópicos, desde a relação com os clientes, ao cumprimento da Lei, à propriedade intelectual, ao respeito e dignidade, ao *marketing*, *compliance* (observação/supervisão) e às violações no reporte.

¹² <http://www.ibm.com/pt/pt/>,
<http://www.ibm.com/us/en/>,
<http://www-03.ibm.com/press/br/pt/presskit/33757.wss>,
<http://www-03.ibm.com/press/br/pt/pressreleases/finder.wss?topic=470>,
<http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/>

Através deste tipo de documento é possível normalizar comportamentos e comunicar as ideias e princípios pelos quais a empresa se rege nas relações com os seus *stakeholders*.

3.9.2. Guiões das entrevistas

Foram entrevistados um total 49 colaboradores voluntários da IBM e utilizados quatro guiões. A tabela seguinte descreve o número de entrevistados para cada guião.

Guião	Entrevistado
1	Entrevistado n.º 1
	Entrevistado n.º 2
	Entrevistado n.º 3
2	Entrevistado n.º 4
	Entrevistado n.º 5
3	Entrevistado n.º 6
	Entrevistado n.º 7
4	Entrevistado n.º 8 a 49

Tabela 23 - Relação do número de entrevistados de acordo com cada guião

3.9.2.1. Guião número um

Este primeiro guião foi utilizado para entrevistar três colaboradores da IBM. Apresentam-se em seguida as questões incluídas no guião, bem como a sua articulação com os objetivos específicos do estudo empírico.

Objetivos Específicos	Questões do Guião n.º 1
Averiguar se os colaboradores da IBM consideram que a responsabilidade social da empresa influencia as suas tomadas de decisão, no que diz respeito à sua participação em programas de voluntariado	7. Existe evidência da forma como é encarada a responsabilidade social na IBM Portugal? Todos os colaboradores têm conhecimento das políticas da IBM no que concerne à responsabilidade social? 8. A IBM tem evidência dos Resultados das práticas de responsabilidade social? 10. A IBM tem código de ética? Se sim, é do conhecimento de todos os trabalhadores?
Averiguar se o facto de a IBM possuir um conjunto de programas de voluntariado bem definido aumenta o interesse pela prática de voluntariado dos seus colaboradores	11. A IBM tem algum programa de incentivos para motivar as práticas de responsabilidade social por parte dos seus colaboradores, fornecedores, clientes, etc? 12. Ao nível das diretrizes e cultura empresarial da IBM (casa mãe) têm acontecido mudanças? Se sim, estas influenciaram de algum modo a IBM Portugal?
Analisar se a existência de um programa de <i>grants</i> associado à prática de voluntariado influencia a adesão ao programa <i>On Demand Community</i> por parte dos colaboradores	11. A IBM tem algum programa de incentivos para motivar as práticas de responsabilidade social por parte dos seus colaboradores, fornecedores, clientes, etc?

Tabela 24 - Relação das perguntas do guião n.º 1 com os objetivos específicos

3.9.2.2. Guião número dois

O segundo guião foi respondido por dois colaboradores da IBM. Este guião foi constituído por vinte e uma questões.

Objetivos Específicos	Questões do Guião n.º 2
Averiguar se os colaboradores da IBM consideram que a responsabilidade social da empresa influencia as suas tomadas de decisão, no que diz respeito à sua participação em programas de voluntariado	4. Qual a postura da IBM para com a RSE ao nível da prática no interior da organização? 7. Como é que é feita a comunicação desses projetos? 9. A cultura da empresa influencia o tipo de projetos de Responsabilidade Social existentes? 14. A empresa motiva os empregados para as práticas socialmente aceites? 17. Nos relatórios de sustentabilidade comunicam à empresa todos os resultados do ano? Ou fazem uma seleção de alguns projetos? Se selecionam quais os critérios que usam? 18. A empresa mãe divulga informação de todos os países? 19. Quais são os critérios usados para selecionar o que vai ser divulgado?
Averiguar se o facto de a IBM possuir um conjunto de programas de voluntariado bem definido aumenta o interesse pela prática de voluntariado dos seus colaboradores	6. Porquê que a IBM tem Projetos de Responsabilidade Social? 13. Quais são as motivações para as práticas sociais? Essas práticas mantiveram-se ao longo dos anos?
Analisar se a existência de um programa de <i>grants</i> associado à prática de voluntariado influencia a adesão ao programa <i>On Demand Community</i> por parte dos colaboradores	8. A IBM tem evidência dos Resultados das práticas de responsabilidade social?
Averiguar se os colaboradores da IBM têm a perceção de que a empresa, com as suas práticas de responsabilidade social e os seus programas de voluntariado, tem impacto na sociedade	5. Existe uma prática explícita ou uma prática implícita? 10. Existe alguma orientação por parte da empresa mãe para que existam os mesmos projetos em todos os países? 12. A Responsabilidade Social pode ser associada à tentativa da empresa compensar os vazios institucionais ou a substituir-se a instituições oficiais? 20. A Responsabilidade Social é um complemento para o cumprimento de legislação? 21. Ou é algo mais para além dos preceitos legais aos quais a empresa está sujeita a cumprir?

Tabela 25 - Relação das perguntas do guião n.º 2 com os objetivos específicos

3.9.2.3. Guião número três

O terceiro guião teve como intervenientes dois colaboradores que foram voluntários e participantes no projeto *On Demand Community*.

Objetivos Específicos	Questões do Guião n.º 3
Averiguar se os colaboradores da IBM consideram que a responsabilidade social da empresa influencia as suas tomadas de decisão, no que diz respeito à sua participação em programas de voluntariado	4. Como é que nasceu o interesse de praticar voluntariado de vossa parte? 8. Qual é o benefício de participar no projeto da vossa parte?
Averiguar se o facto de a IBM possuir um conjunto de programas de voluntariado bem definido aumenta o interesse pela prática de voluntariado dos seus colaboradores	5. Quais são as motivações para participar neste projeto em concreto? Por exemplo ao nível da organização, esta motiva internamente?
Analisar se a existência de um programa de <i>grants</i> associado à prática de voluntariado influencia a adesão ao programa <i>On Demand Community</i> por parte dos colaboradores	3. Como é que é iniciado o compromisso de voluntariado entre as partes? 5. Quais são as motivações para participar neste projeto em concreto? Por exemplo ao nível da organização, esta motiva internamente? 10. Qual a duração do voluntariado?
Analisar se a existência de um programa de <i>grants</i> associado à prática de voluntariado influencia a adesão ao programa <i>On Demand Community</i> por parte das entidades beneficiárias	1. Como é que funciona o processo de candidatura da entidade beneficiária do projeto selecionada para o voluntariado? 2. Qualquer entidade pode candidatar-se? 11. Na sua opinião, quais são os fatores que motivam as organizações a participarem neste tipo de projetos, ou neste projeto em concreto? (Acha que o facto de eles poderem vir a receber os <i>grants</i> é um motivo para eles receberem os voluntários da IBM). 12. A entidade pode usufruir mais do que de uma vez do projeto?
Analisar se os colaboradores da IBM consideram que a prática de voluntariado permite a transferência de competências e inovação da empresa para a comunidade, através das entidades beneficiárias	6. A organização na qual efetuou o voluntariado influenciou a vossa participação? 7. Existe tempo mínimo de participação no projeto? 9. Qual é o benefício que a organização recebe?
Averiguar se os colaboradores da IBM têm a perceção de que a empresa, com as suas práticas de responsabilidade social e os seus programas de voluntariado, tem impacto na sociedade	4. Como é que nasceu o interesse de praticar voluntariado de vossa parte?

Tabela 26 - Relação das perguntas do guião n.º 3 com os objetivos específicos

3.9.2.4. Guião número quatro

O quarto guião foi o mais importante para o problema estudado na presente investigação e incluiu doze questões. Este último guião foi respondido por 42 colaboradores da IBM.

Objetivos Específicos	Questões do Guião n.º 4
Averiguar se os colaboradores da IBM consideram que a responsabilidade social da empresa influencia as suas tomadas de decisão, no que diz respeito à sua participação em programas de voluntariado;	1. De que forma surgiu o seu interesse na prática de voluntariado? 2. Sente que a IBM teve influência na sua vontade de fazer voluntariado? Em caso afirmativo, de que forma? 8. As várias ações de responsabilidade social empresarial são vistas como normais na IBM? Porquê? 10. No que respeita aos projetos de responsabilidade social empresarial da IBM, como é que é feita a sua divulgação/comunicação? 11. A cultura da IBM influenciou a sua atitude para a temática das práticas de responsabilidade social? Porquê? 12. A IBM é uma empresa de origem americana. Pensa que os seus valores e a sua cultura se articulam bem com a cultura existente em Portugal?
Averiguar se o facto de a IBM possuir um conjunto de programas de voluntariado bem definido aumenta o interesse pela prática de voluntariado dos seus colaboradores	4. Quais são as suas motivações para participar no programa <i>On Demand Community</i> em concreto e não num outro programa que a IBM disponibiliza? 3. Quais são os benefícios para si do exercício de voluntariado? 5. Na sua opinião, quais são as motivações por parte da IBM para a criação de projetos no âmbito da responsabilidade social empresarial? 9. Considera que a existência destes programas torna a IBM uma “verdadeira cidadã” e contribui assim para um desenvolvimento mais sustentável da sociedade? Em caso afirmativo, de que forma?
Analisar se a existência de um programa de <i>grants</i> associado à prática de voluntariado influencia a adesão ao programa <i>On Demand Community</i> por parte dos colaboradores	3. Quais são os benefícios para si do exercício de voluntariado? 4. Quais são as suas motivações para participar no programa <i>On Demand Community</i> em concreto e não num outro programa que a IBM disponibiliza? 5. Na sua opinião, quais são as motivações por parte da IBM para a criação de projetos no âmbito da responsabilidade social empresarial? 7. O seu rendimento é influenciado positivamente pelo facto de saber que a IBM recompensa as organizações onde exerce voluntariado, de acordo com as horas de exercício do voluntariado? 10. No que respeita aos projetos de responsabilidade social empresarial da IBM, como é que é feita a sua divulgação/comunicação?
Analisar se os colaboradores da IBM consideram que a prática de voluntariado permite a transferência de competências e inovação da empresa para a comunidade, através das entidades beneficiárias	6. Na sua opinião, existe transferência das suas competências, adquiridas no desempenho das suas funções na IBM, para a organização onde faz voluntariado? Em caso afirmativo, de que forma?
Averiguar se os colaboradores da IBM têm a perceção de que a empresa, com as suas práticas de responsabilidade social e os seus programas de voluntariado, tem impacto na sociedade	8. As várias ações de responsabilidade social empresarial são vistas como normais na IBM? Porquê?

Tabela 27 - Relação das perguntas do guião n.º 4 com os objetivos específicos

3.9.3. Questionários

No que se refere ao questionário desenvolvido para as organizações, este foi criado após a revisão bibliográfica, de onde foram retiradas conclusões ao nível das seis dimensões representadas na sua criação. As dimensões abordam conceitos relacionados com o voluntariado, com as práticas socialmente aceites, com a motivação, com o desempenho, com a utilidade e com o benefício do voluntariado para as organizações. Após a revisão bibliográfica, não foi encontrado nenhum questionário desenvolvido para uma aplicação a nível micro que fosse capaz de avaliar um projeto de voluntariado disponibilizado por uma empresa. Existem alguns questionários, mas têm como objetivo uma avaliação mais ampla, para projetos de dimensões mais abrangentes. A principal diferença entre os questionários existentes e o questionário do presente estudo é que esses questionários pretendem generalizar os seus resultados e abordam questões mais amplas, nomeadamente do desempenho das empresas na área da responsabilidade social, enquanto o questionário desenvolvido para este estudo tem como objetivo a análise de um projeto específico, por parte de quem dele beneficia. Sendo assim, optou-se pelo desenvolvimento de um questionário de raiz que permitisse tirar conclusões mais simples, mas não menos importantes.

Este questionário é útil para obter respostas de quem usufrui do voluntariado, procurando, assim, dados que permitam responder às questões de investigação sobre as vantagens da existência de um programa com estas características, sobre o reconhecimento das preocupações sociais por parte da IBM e sobre a eventualidade da existência de benefícios para a empresa da criação do programa *On Demand Community*. No que concerne aos objetivos específicos, esperamos obter dados que nos possam aferir da opinião das entidades beneficiárias, da influência da existência de um programa de *grants* na adesão da entidade ao programa *On Demand Community* e da eventual existência de transferência de competências e inovações dos colaboradores para as entidades, beneficiando a comunidade desse facto.

O questionário que serviu de base ao presente estudo começa com uma introdução, onde se faz o enquadramento da investigação e onde se descrevia o objetivo do estudo.

Após a introdução ao questionário, pedia-se a resposta a duas questões de enquadramento: uma acerca do tipo de organização e outra sobre o ano de adesão da entidade ao programa *On Demand Community*.

De seguida, apresentava-se um conjunto de trinta e seis questões fechadas nas quais se utilizou uma escala tipo de *Likert*, de sete pontos, em que “1” representa discordo completamente, “2” representa discordo muito, “3” representa discordo pouco, “4” representa a neutralidade, “5” representa concordo pouco, “6” representa concordo muito e “7” representa concordo completamente (cf. Meyer et al. ,1997).

Estas questões procuram avaliar seis grandes áreas o voluntário, a motivação, o desempenho, a imagem da IBM, a utilidade e o benefício. Cada área contém seis questões, perfazendo um total de trinta e seis questões.

O questionário compõe-se de 36 questões e foi respondido pelas entidades beneficiárias participantes no programa *On Demand Community*. Foram obtidas respostas por parte de 15 entidades.

Objetivos Específicos	Questões
Averiguar se, na perspetiva das entidades beneficiárias, o facto de a IBM ter enraizado práticas sociais na sua organização resulta em maiores benefícios para elas;	1. O voluntariado é encarado como uma mais-valia para a minha organização. 2. Os voluntários são fundamentais na concretização da missão da minha organização. 3. A inexistência de voluntários compromete a missão da minha organização. 4. A minha organização tenta sempre ir de encontro às expectativas e vontades manifestadas pelo voluntário no início da colaboração. 5. A minha organização disponibiliza aos voluntários todas as condições para que estes desenvolvam a sua função. 6. A minha organização informa os voluntários sobre as funções que desempenham. 15. Os voluntários que trabalham na IBM participam mais ativamente com a organização do que os voluntários provenientes de outra empresa. 16. Os voluntários mais velhos trabalham mais ativamente do que os mais novos, obtendo assim um desempenho superior. 17. O desempenho dos voluntários com mais experiência é mais eficiente do que o desempenho dos voluntários menos experientes. 19. O processo de seleção do voluntário é influenciado positivamente quando o voluntário pertence à IBM. 24. A escolha da minha organização para o exercício do voluntariado por parte dos funcionários da IBM foi gratificante. 27. A minha organização está interessada em

	participar noutros programas proporcionados por outras empresas, no âmbito da responsabilidade social.
Analisar se a existência de um programa de <i>grants</i> associado à prática de voluntariado influencia a adesão ao programa <i>On Demand Community</i> por parte das entidades beneficiárias;	7. A necessidade do cumprimento de um conjunto de requisitos previstos no programa <i>On Demand Community</i> para ser uma organização elegível, foi uma dificuldade para a minha organização. 8. Estes benefícios são um fator motivador para a minha organização participar neste tipo de programas. 13. A indexação ao número de horas de voluntariado prestadas à recompensa obtida com o programa <i>On Demand Community</i> é um melhor indicador para o seu cálculo. 18. As recompensas atribuídas pela IBM deviam ser uma prática de mais empresas em Portugal. 21. A imagem da IBM saiu reforçada pela existência do programa <i>On Demand Community</i>. 23. A IBM preocupa-se com o desenvolvimento global da comunidade, sendo o programa <i>On Demand Community</i> uma prova dessa preocupação. 26. A IBM com a criação do programa <i>On Demand Community</i> minimiza algumas lacunas existentes por parte do Estado. 30. É muito importante para a minha organização que o voluntário exerça as suas funções de acordo com os princípios éticos definidos na minha organização. 31. A candidatura ao programa <i>On Demand Community</i> foi vista como uma mais-valia para a minha organização. 32. O benefício recebido pela minha organização resultante da participação no programa <i>On Demand Community</i> foi muito útil. 33. As competências dos voluntários que trabalham na IBM são transferidas para a minha organização, nomeadamente ao nível tecnológico e da inovação. 34. A retenção dos voluntários da IBM é importante devido ao benefício recebido do programa <i>On Demand Community</i>.

Tabela 28 - Relação das perguntas do questionário com os objetivos específicos

A última parte continha quatro questões abertas, com o objetivo de dar liberdade aos participantes para acrescentarem mais informação, o que permitiria, simultaneamente, obter mais informação relevante para o presente estudo.

3.10. Tratamento dos dados

3.10.1. Procedimentos na aplicação dos questionários

Os dados apresentados de seguida foram solicitados por *email* à IBM Portugal, de acordo com os registos existentes até à data da presente investigação.

Esses dados – apresentados na tabela que se segue - referem-se ao número de colaboradores ativos e reformados envolvidos no programa *On Demand Community*, bem como ao número de horas registadas no mesmo.

Número de horas e colaboradores registados no programa <i>On Demand Community</i>				
Ano	Colaboradores no ativo registados	Horas registadas	Colaboradores reformados registados	Horas registadas
Final 2004	147	414	20	1462
Final 2005	219	7250	24	1880
Final 2006	237	10696	29	2670
Final 2007	204	24334	36	4241
Final 2008	209	32139	36	5085
Final 2009	207	34650	36	5391
Final 2010	200	36993	36	8759
Final 2011	251	39337	38	9129
Final 2012	256	40199	39	9426
Final 2013	251	41118	42	12438
Final 2014	227	43270	44	13557

Fonte: IBM

Tabela 29 - Número de colaboradores ativos e aposentados e respetivas horas registadas no programa

Analisando a tabela apresentada constatamos que o número de colaboradores ativos foi crescendo até ao ano de 2013. No ano de 2014 ocorreu uma inversão da tendência até então verificada. Curiosamente no que respeita às horas registadas acumuladas, essa quebra não se verificou, havendo mesmo um aumento na comunicação das mesmas. Já no que respeita aos colaboradores aposentados o número de registos tem sido sempre crescente, o que não se refletiu nas horas registadas. Ao nível das horas registadas, tem havido uma oscilação entre os anos, com destaque para dois picos nos anos de 2007, 2010 e 2013, em que houve um aumento significativo das mesmas.

Seguiu-se o contacto com as entidades. Para serem seleccionadas, estas tinham como condição a adesão ao programa *On Demand Community* e ao programa de *grants*. Por razões éticas e de confidencialidade, o contacto com as entidades foi efetuado de uma forma sigilosa. Para esse efeito, foi enviado um *email* ao responsável de cada entidade seleccionada, com o questionário desenvolvido, processo levado a cabo pela IBM. A única intervenção que o investigador teve foi no desenvolvimento do questionário e no pedido de envio do mesmo às 22 entidades seleccionadas.

Dos 22 questionários enviados às entidades obtivemos resposta de receção dos mesmos por parte de 19 entidades, ou seja, 3 entidades não acusaram a receção do questionário. Das 3 entidades que não responderam, foi possível apurar que uma delas encerrou, o que tornou impossível o contacto com os seus representantes. Das 19 entidades finais, responderam 15, o que corresponde a uma taxa de resposta de cerca de 78,95% para as entidades contactadas.

Total de Entidades que participaram no programa ODC	N.º Entidades distintas que participaram no programa	N.º Entidades que foi possível contactar	N.º Entidades que responderam ao questionário
53	22	19	15
		86,36%	78,95%

Tabela 30 - Caracterização das Entidades que responderam ao questionário

A diferença entre o total de entidades que participaram no programa e o número de entidades distintas que participaram no programa justifica-se pelo facto de terem sido excluídas as entidades que tiveram mais do que uma participação anual.

Relativamente às entrevistas, estas foram realizadas aos voluntários inscritos no programa *On Demand Community* e com horas registadas com adesão ao programa de *grants* (que serão convertidos em cheques ou equipamentos) em entidades que participaram no programa. Assim, o número de colaboradores (IBMers) nessas condições era de 31. Desses 31 foram excluídos 3 IBMers, que prestaram voluntariado nas 3 entidades que não foi possível contactar, resultando uma amostra de 28 IBMers. Da amostra possível, obtivemos resposta de indisponibilidade de participação na entrevista de 6 IBMers. A nossa amostra sofreu desse modo uma redução para 22

IBMers. Dos 22 finais obtivemos resposta à entrevista por parte de 20 IBMers, o que fez uma percentagem de resposta de 71%. Além deste grupo específico de IBMers, foi ainda solicitada a entrevista a outro conjunto de IBMers, que também são voluntários mas que ou não aderiram ao programa de *grants*, ou praticam voluntariado noutros programas da IBM. No que respeita a este segundo grupo, foram solicitadas 37 entrevistas e realizadas 22, o que perfaz cerca de 59% de respostas obtidas. Os dois grupos em conjunto perfazem o total de 42 entrevistas.

3.10.2. Dados qualitativos

A recolha dos dados qualitativos foi efetuada por mais do que uma via, incidindo sobre duas grandes fontes: documentos e entrevistas. Ao nível dos documentos foi extraída a informação mais relevante para a investigação. Para a análise qualitativa das entrevistas, foi utilizado o *software* WebQDA.

As entrevistas foram efetuadas de duas formas. Parte das mesmas foi presencial, junto dos colaboradores da empresa. As restantes foram efetuadas através de um guião de entrevista carregado num *link* da *internet*, enviado aos potenciais participantes. Saliente-se que os entrevistados presencialmente não responderam ao guião enviado pelo *link* da *internet*. Desta forma, tentamos obter dados de diversas formas, permitindo efetuar um cruzamento de algumas informações dos documentos com as entrevistas, para desse modo possibilitar a obtenção de conclusões ao longo da investigação.

As entrevistas realizadas presencialmente ocorreram entre o dia 19 de janeiro de 2011 e o dia 29 de novembro de 2013, tendo uma duração média de 1 hora.

As restantes entrevistas realizadas pela *internet* tiveram lugar entre o dia 20 de maio de 2014 e o dia 23 de janeiro de 2015.

3.10.3. Codificação

A codificação constitui um processo fundamental para se proceder à interpretação dos dados qualitativos. Esta teve o seu início com a definição dos “nós livres” e dos “nós em árvore”. Os “nós livres” são definidos como tópicos aglutinadores de ideias. Os “nós em

árvore” são semelhantes aos livres, apenas diferem destes porque permitem a codificação em categorias e subcategorias (Souza et al. 2013).

O primeiro objetivo específico passava por averiguar se os colaboradores da IBM consideram que a responsabilidade social da empresa influencia as suas tomadas de decisão, no que diz respeito à sua participação em programas de voluntariado. Na sequência deste objetivo, definimos o nó “Influência” que pretendia recolher dados sobre o papel da IBM na tomada de decisão dos seus colaboradores. Uma vez que uma das partes interessadas são os voluntários, o desdobramento do “nó em árvore” “Voluntário” tinha que contemplar pelo menos um nó que permitisse obter dados para se proceder à averiguação do objetivo enunciado. Assim, foram definidos dois nós com esse propósito: o nó “Motivação” e o “Proporciona Condições”. Pretendia-se também que a definição desse nó permitisse a obtenção de respostas às duas primeiras questões de investigação.

O segundo objetivo específico pretendia averiguar se o facto de a IBM possuir um conjunto de programas de voluntariado bem definido aumenta o interesse pela prática de voluntariado dos seus colaboradores. O nó em árvore “IBM” foi decomposto em dois nós, sendo um deles o nó “Cultura e Valores Empresariais” e o outro o nó “Cidadã”, definidos para ajudar a entender a opinião dos colaboradores sobre se a política e estratégia empresarial adotadas pela empresa aumentavam o interesse pelas práticas de voluntariado. Não obstante a criação destes nós, foi também definido um nó dentro do nó em árvore “Voluntário” que podia contribuir com dados interessantes para a análise deste objetivo. Esse nó foi o nó “Motivação”. A terceira questão de investigação poderia ser respondida com a análise conjunta dos nós mencionados.

O terceiro objetivo específico visava a obtenção de dados sobre a opinião das entidades beneficiárias. Não definimos nenhum nó específico para o seu apuramento, visto que os dados relacionados com o mesmo foram obtidos através do questionário, que será objeto de uma análise quantitativa.

Outro objetivo específico passava por analisar se a existência de um programa de *grants* associado à prática de voluntariado influencia a adesão ao programa *On Demand Community* por parte dos colaboradores. Definimos dois nós que tinham a intenção de codificar toda a informação relativa às contribuições e recompensas atribuídas pela empresa. Esses nós foram o nó “Contribuição” e o nó “Recompensa”. O nó

“Contribuição” pretendia aglutinar as informações sobre a envolvimento dos colaboradores com a sociedade, bem como a partilha que a empresa faz de parte do seu sucesso empresarial. Por outro lado, o nó “Recompensa” foi definido com o propósito de agrupar todas as informações sobre as doações efetuadas pela empresa, com destaque para os *grants*. A segunda e quarta questão de investigação também receberão contributos da codificação efetuada nestes dois nós.

Um dos objetivos que formulamos para o estudo aborda a questão do voluntariado permitir a transferência de competências e inovações da IBM para as entidades beneficiárias. Assim, definimos o nó livre “Transferência de Conhecimentos” para nos ajudar a obter respostas às questões de investigação ligadas ao reconhecimento por parte das entidades beneficiárias das vantagens do programa de voluntariado *On Demand Community*, e do sucesso e motivação dos colaboradores da IBM para a dinâmica da responsabilidade social da empresa.

Por último, temos o objetivo que passava por averiguar se os colaboradores da IBM têm a perceção de que a empresa, com as suas práticas de responsabilidade social e os seus programas de voluntariado, tem impacto na sociedade. Para atingir este objetivo, foi necessária a codificação de todos os nós que compõem o nó em árvore “Voluntário”.

De seguida apresentamos uma tabela que representa a relação entre os objetivos específicos, os nós definidos e as questões de investigação.

Objetivos Específicos	Nós	Questões de Investigação
Averiguar se os colaboradores da IBM consideram que a responsabilidade social da empresa influencia as suas tomadas de decisão, no que diz respeito à sua participação em programas de voluntariado	Influência * Cultura e Valores Empresariais * Motivação	1. De que forma afetam os compromissos assumidos pela IBM, no âmbito da responsabilidade social, a prática de voluntariado dos seus colaboradores? 2. De que forma tem a recompensa atribuída pela IBM (<i>grant</i>) impacto na adesão ao programa <i>On Demand Community</i> por parte dos seus colaboradores? 3. Os participantes do estudo reconhecem a existência de preocupações sociais na IBM?
Averiguar se o facto de a IBM possuir um conjunto de programas de voluntariado bem definido aumenta o interesse pela prática de voluntariado dos seus colaboradores	Cidadã * Motivação	1. De que forma afetam os compromissos assumidos pela IBM, no âmbito da responsabilidade social, a prática de voluntariado dos seus colaboradores? 2. De que forma tem a recompensa atribuída pela IBM (<i>grant</i>) impacto na adesão ao programa <i>On Demand Community</i> por parte dos seus colaboradores? 3. Os participantes do estudo reconhecem a existência de preocupações sociais na IBM?
Analisar se a existência de um programa de <i>grants</i> associado à prática de voluntariado influencia a adesão ao programa <i>On Demand Community</i> por parte dos colaboradores	Contribuição * Recompensa	2. De que forma tem a recompensa atribuída pela IBM (<i>grant</i>) impacto na adesão ao programa <i>On Demand Community</i> por parte dos seus colaboradores?
Analisar se os colaboradores da IBM consideram que a prática de voluntariado permite a transferência de competências e inovação da empresa para a comunidade, através das entidades beneficiárias	Transferência de Competências	5. Será que os colaboradores da IBM optam pelo programa <i>On Demand Community</i> por reconhecerem vantagens para a empresa através da prática do voluntariado?
Averiguar se os colaboradores da IBM têm a perceção de que a empresa, com as suas práticas de responsabilidade social e os seus programas de voluntariado, tem impacto na sociedade	Proporciona Condições	2. De que forma tem a recompensa atribuída pela IBM (<i>grant</i>) impacto na adesão ao programa <i>On Demand Community</i> por parte dos seus colaboradores? 4. As entidades beneficiárias reconhecem vantagens na existência de um programa de voluntariado com as características do <i>On Demand Community</i> ?

Tabela 31 – Relação entre os objetivos específicos, nós e questões de investigação

Em resumo, foram definidos dois nós em árvore e dois nós livres, conforme podemos ver na tabela seguinte:

Nós Livres	Nós em Árvore
Influência	IBM
Transferência de Conhecimentos	Cidadã
	Cultura e Valores Empresariais
	Voluntário
	Motivação
	Proporciona Condições
	Contribuição
	Recompensa

Tabela 32 – Descrição dos nós livres e dos nós em árvore

Após a definição dos nós, passou-se de imediato à codificação das entrevistas, fazendo a interpretação do seu conteúdo, de modo a ser possível obter respostas às questões definidas.

3.10.4. Dados quantitativos

No que respeita à recolha dos dados quantitativos, foi realizado um questionário às entidades que beneficiaram do programa *On Demand Community*.

Os dados da segunda parte do questionário foram tratados com recurso ao *software* SPSS versão 21 (Marôco 2014), tendo-se desenvolvida uma análise dos dados clássica ao nível da estatística descritiva e da correlação de *Spearman*.

No que respeita à estatística descritiva clássica, analisou-se a média, a mediana, o desvio padrão, a variância, a frequência de resposta, o mínimo e o máximo.

Para a correlação de *Spearman* foram testadas as correlações entre as seis dimensões representativas das seis variáveis, que agruparam cada uma das seis questões respetivamente.

3.11. Conclusões

Este capítulo agrega toda a informação relativa ao estudo de caso, permitindo o conhecimento da história da empresa no que respeita às práticas sociais adotadas ao longo da sua história. Foi também descrita a oferta da empresa ao nível dos seus programas de voluntariado, e em concreto do *On Demand Community*.

No que respeita à recolha dos dados foram descritos os guiões e questionários utilizados ao longo da investigação. Ao nível do tratamento dos dados foi explicado o trabalho desenvolvido sobre os diferentes dados, destacando-se todo o processo de codificação realizado sobre os dados qualitativos. Para o auxílio desta tarefa foi utilizado o *software* WebQDA. Por outro lado, ao nível dos dados quantitativos usamos o *software* SPSS versão 21 para o tratamento dos dados quantitativos.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Introdução

Este capítulo é dedicado à análise dos dados que foram recolhidos ao longo da investigação. Os dados obtidos foram provenientes de várias fontes, desde colaboradores, a documentos publicados pela IBM, sítios da *internet* e questionários efetuados às entidades beneficiárias do programa *On Demand Community*.

Nas secções que compõem o capítulo, começamos por analisar a codificação realizada nos nós livres e em árvore definidos pelo investigador para ajudar à interpretação dos dados recolhidos nas entrevistas.

Analisar-se-ão ainda os dados quantitativos, resultantes dos questionários realizados às entidades beneficiárias.

Após as secções anteriores, correspondentes aos dados principais da investigação, apresentam-se alguns comentários realizados pelas entidades beneficiárias do programa *On Demand Community*, efetuados nas respostas às últimas quatro questões abertas.

O capítulo termina com a apresentação das principais conclusões obtidas com o conjunto das secções apresentadas.

4.2. Análise do nó livre “Influência”

Um dos objetivos específicos a que nos propusemos com a elaboração do presente trabalho de investigação foi averiguar se os colaboradores da IBM consideram que a responsabilidade social da empresa influencia as suas tomadas de decisão, no que diz respeito à sua participação em programas de voluntariado.

Após a codificação de todas as entrevistas realizadas, de acordo com os quatro guiões definidos, foram obtidos alguns depoimentos bastante elucidativos da influência da empresa sobre os seus colaboradores no que diz respeito à responsabilidade social. Obtivemos respostas que transmitem a existência de desafios colocados pela IBM aos seus colaboradores, bem como outras que revelam claramente o reconhecimento da influência da empresa.

Na resposta à questão “o que é que motiva as alterações das práticas responsávelmente aceites na IBM?”, foi-nos possível obter uma primeira informação, na qual se reconhece a necessidade sentida pela empresa de ter intervenção na sociedade. Entende-se que a empresa ajuda a sociedade, porque depende da mesma para o seu negócio e, através das suas práticas sociais, aumenta as suas probabilidades de sucesso:

“Sendo uma empresa cotada em bolsa, que sobrevive do seu negócio, é muito importante também sermos francos, acabamos por identificar muitas das nossas responsabilidades de RS que estão associadas àquilo que nós identificamos como importante na sociedade.” E4

Por outro lado, relativamente à questão “a IBM tem evidência dos resultados das práticas de responsabilidade social?”, o entrevistado 1 refere-se inequivocamente ao peso que a IBM teve na sua adesão ao voluntariado por lhe ter colocado um desafio que o obrigou a sair da sua zona de conforto e por lhe ter possibilitado a vivência de uma experiência única. Através deste convite, a empresa influenciou o colaborador a participar num projeto de voluntariado em concreto:

“A IBM propôs-me a participação no programa “Corporate Services Corps”, colocando-me fora da minha zona de conforto (...) em conjunto com o grupo de colegas que participou comigo no programa. Foi uma experiência inesquecível que só foi possível pelo desafio colocado pela IBM.” E1

Outro entrevistado, perante a questão “se todos os colaboradores têm conhecimento das políticas da IBM no que concerne à responsabilidade social? transmitiu a ideia de que a empresa tenta informar os seus colaboradores das iniciativas que disponibiliza, esperando, assim, que estes adiram a um dos projetos existentes. Através desta forma de divulgação dos projetos a IBM tenta influenciar, ainda que de uma forma ténue, a adesão dos seus colaboradores:

“Sim a IBM tem a informação na sua intranet. Claro que não podemos garantir que todos os colaboradores a leram.” E3

Numa entrevista a um colaborador voluntário, foi colocada a seguinte questão: “quais são as motivações para participar no projeto *On Demand Community* em concreto, e se a organização internamente o motiva”. Embora a pergunta questione as motivações, a

resposta obtida elucida-nos sobre a influência que a IBM exerce, fruto das condições que proporciona aos colaboradores:

“(...) [a IBM] tem esta responsabilidade social, é uma empresa que está muito preocupada em apoiar a todos os níveis. Este incentivo de todos os empregados poderem fazer o seu voluntariado a vários níveis porque também já temos na própria empresa um dia de voluntariado por ano, onde todos nós podemos fazer, e aí, sim, são as nossas horas de trabalho dedicado ao voluntariado. Esse é um incentivo direto e disponível para todos os empregados. Depois, estes voluntariados que nós fazemos é fora das horas de trabalho (...) mas sentimos um grande apoio do ponto de vista do Grant.” E6

Efetuamos as mesmas questões ao entrevistado 7 cujas respostas corroboraram as dadas pela entrevistada 1, visto que a IBM lhe colocou exatamente o mesmo desafio de voluntariado:

“No meu caso, além disso, tive uma experiência pessoal através da IBM, para além do voluntariado normal nos termos do ODC, que se chama CSC – Corporate Service Corps, que é uma atividade de voluntariado empresarial, não ao nível dos indivíduos.” E7

Após estas referências mais profundas, foi possível recolher um conjunto de depoimentos mais diretos, muito elucidativos da forma como os colaboradores sentem a influência da empresa nas suas práticas sociais. Esses depoimentos foram recolhidos nas respostas à seguinte questão: “sente que a IBM teve influência na sua vontade de fazer voluntariado? Em caso afirmativo, de que forma?”

“Sim teve [influência], disponibilizando tempo, embora não só.” E10

“Alimentou-a. Criando oportunidades” E12

“Sim, através dos seus programas.” E13

“Sim, porque já conhecia iniciativas da IBM neste campo de ação para o bem-estar das comunidades” E14

Uma das respostas obtidas refere que o voluntário sente a influência da empresa apenas por esta ter um programa de voluntariado:

“Porque tem um programa de voluntariado.” E16

Continuamos com a transcrição de alguns depoimentos bem elucidativos da influência da empresa:

“Sim, a IBM é uma empresa que promove e incentiva os seus empregados a fazerem voluntariado.” E18

“Influenciou para continuar” E20

“Sim, sem dúvida, na pessoa da Dra. Conceição Zagalo. Foi de facto importante a paixão emprestada nas suas palavras para que eu percebesse que era possível conjugar emprego e voluntariado.” E30

“De alguma forma teve influência, o voluntariado começou antes, mas a IBM sempre alimentou esta possibilidade, incentivando e nunca limitando a minha disponibilidade.” E36

“Claro que sim, a IBM sempre nos incentivou a participar em ações de voluntariado, o que me ajudou a renascer a vontade de fazer voluntariado de uma forma mais regular.” E37

“Influência positiva no sentido em que suporta este tipo de atividades, inclusive de forma monetária para as instituições.” E48

Além destas citações, acrescentamos ainda as provenientes de um conjunto de entrevistados que, na resposta à questão “sente que a IBM teve influência na sua vontade de fazer voluntariado? Em caso afirmativo, de que forma?”, respondem com uma única palavra: “IBM” (E22, E23, E26 e E27).

No entanto, existiram dois colaboradores que indicaram que não sentiram influência da IBM para o exercício do voluntariado:

“A IBM não teve influência na minha vontade de fazer voluntariado.” E31

“Não sinto influência por parte da IBM.” E41

Uma vez que o voluntariado é um dos temas chave desta investigação, foi colocada a questão aos colaboradores sobre de que forma surgiu o seu interesse na prática de voluntariado. Embora reconheçam que a IBM exerceu influência sobre a prática de

voluntariado no que concerne às respostas obtidas para a questão mencionada, a maioria dos entrevistados respondeu que o seu interesse pelo voluntariado se iniciou por razões extra IBM. As razões invocadas nestes casos foram desde a influência de amigos, familiares, grupos de escuteiros até à de instituições. Os seus testemunhos são elucidativos:

“Resultou de me ter reformado.” E14

“Contactos com amigos.” E15

“Por laços familiares.” E16

“Pelo voluntariado no banco alimentar.” E20

“Por mim [vontade própria].” E21

“Por uma instituição.” E24

“Era algo pessoal que sempre tive intenção de fazer, até que tive conhecimento por uma colega da IBM deste voluntariado com crianças com cancro da Acreditar, e então, só tive que esperar pelo momento certo em termos de disponibilidade para aceitar o compromisso.” E33

“Depois de aposentado, passei a ter mais disponibilidade.” E35

“Com a necessidade de criar alternativas para o processo educativo das minhas filhas, em idade pré-escolar.” E36

“De forma espontânea desde muito novo.” E38

“Para mim, ser voluntário é ter no coração o dom do amor, o dom da caridade, da solidariedade - ... enfim, o dom de servir ajustando sempre as necessidades dos outros com as minhas competências.” E40

“Sempre tive vontade de ajudar os outros. De me sentir útil na sociedade.” E42

“Motivações pessoais e profissionais numa combinação “alimentada” pela empresa e pela circunstância socio-política em que está envolvida. Isto é ano internacional do voluntariado, ano europeu do voluntariado, Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado. Protocolo Mão na Mão, etc. etc.eu.” E43

“Está presente desde sempre na minha vida - é uma forma de estar e de acreditar que podemos fazer o bem e tornar este mundo um pouco melhor.” E46

“Por um familiar que trabalha numa CERCÍ.” E47

“Fui escuteira desde criança e continuei na vida adulta.” E49

Como podemos constatar das respostas transcritas, o interesse pela prática do voluntariado, para metade dos seus colaboradores, surgiu de situações anteriores ou externas à IBM. Já no que respeita aos restantes colaboradores, que sentiram que a IBM foi responsável pelo começo da sua atividade de voluntariado, as citações recolhidas à questão “De que forma surgiu o seu interesse na prática de voluntariado?” referem o dia do voluntariado da empresa como o motivo que despoletou esse interesse:

“Pelo dia de voluntariado da IBM.” E19

“Pelo voluntariado na IBM.” E29

“Surgiu depois de ter feito várias atividades ad-hoc com o patrocínio da IBM.” E37

“Conhecimento que na IBM havia esta possibilidade.” E45

Outro objetivo específico a que o trabalho se propunha era analisar se a existência de um programa de *grants* associado à prática de voluntariado influencia a adesão ao programa *On Demand Community* por parte dos colaboradores. Foi colocada a seguinte questão aos entrevistados: “no que respeita aos projetos de responsabilidade social empresarial da IBM, como é que é feita a sua divulgação/comunicação?” A forma como esta divulgação/comunicação se processa pode funcionar como um fator influenciador para a adesão aos projetos, sendo o *On Demand Community* um deles. Maior parte das respostas codificadas indicam a intranet e o *email* como os canais mais utilizados. As citações mais relevantes serão mencionadas de seguida:

“Através de comunicações internas e nos media.” E32

“Exatamente da mesma forma como são divulgadas as outras informações importantes na empresa: por email e por contacto direto.” E36

“Através do departamento de comunicações, que são os líderes pela comunicação.” E41

“Internet, facebook, fóruns de discussão, participação associativa, conferências sobre o tema, etc.etc.” E43

“Através dos canais apropriados, os mesmos utilizados na sua atividade normal.” E44

De salientar que, apesar da maioria dos entrevistados mencionar a *internet* como canal de comunicação, recolhemos dois testemunhos de colaboradores que consideram que a empresa podia fazer mais neste capítulo da divulgação/comunicação:

“Lamentavelmente, de forma muito seletiva e pouco atrativa a todos os IBM.” E30

“Julgo que no site e através da comunicação social (mas parece-me que de forma pouco exuberante).” E38

4.3. Análise do nó em árvore “IBM”

Relativamente ao nó em árvore “IBM”, este foi desdobrado em três nós. Esses nós são os seguintes: “Cidadã”, “Cultura e Valores Empresariais” e o “Benefício”. A definição destes nós teve o intuito de analisar se os colaboradores reconhecem à IBM práticas de cidadania, se a cultura e valores da empresa têm impacto nas suas ações de responsabilidade social e se existe algum benefício para a empresa decorrente da disponibilização dos programas de voluntariado.

4.3.1. Análise do nó “Cidadã”

Os dados recolhidos no nó “Cidadã” relacionam-se com o objetivo específico de averiguar se o facto de a IBM possuir um conjunto de programas de voluntariado bem definido aumenta o interesse pela prática de voluntariado dos seus colaboradores.

Na primeira entrevista realizada foi colocada a questão: “Existe evidência da forma como é encarada a responsabilidade social na IBM Portugal?” A resposta obtida invocou a história e a própria fundação da empresa:

“A responsabilidade social na IBM está sempre presente, aliás, está presente desde a sua fundação, pois a empresa foi pioneira em muitas decisões que foram tomadas ao longo da sua história.” E1

Esta citação conduz-nos à interpretação de que a empresa leva as questões da responsabilidade social muito a sério. Ao colocarmos a seguinte questão a outro colaborador: “o que é que motiva as alterações das práticas responsabilmente aceites na IBM”, obtivemos um relato que revela a consciência da empresa para o desenvolvimento de uma sociedade mais sustentável:

“Uma das preocupações da IBM é ajudar as empresas a tornarem-se mais eficientes, mais otimizadas, quer seja no controlo do tráfego, quer seja no controlo das reduções de emissões de CO2, edifícios mais inteligentes, quer seja na mobilidade dos seus cidadãos, acessos das cidades, espaços verdes, etc, etc,” E4

No decurso normal da entrevista colocamos uma outra questão cuja resposta solidifica a opinião recolhida anteriormente. A questão colocada foi: “a responsabilidade social é um complemento para o cumprimento de legislação ou é algo mais para além dos preceitos legais aos quais a empresa está sujeita a cumprir?” Esta questão resultou na seguinte afirmação:

“Isto está tão entranhado em nós que não há produto que não saia com redução de CO2, refrigeração, todos os sistemas. Até a esse nível a RS está lá. Os nossos cientistas não estão só preocupados com os bits e com os bytes. Nem sequer passa pela cabeça deles só isso. É todo o complemento em termos de ambiente, do espaço que é usado no cliente, etc, etc.” E4

A questão anterior foi colocada a outro entrevistado, que justifica a responsabilidade social da empresa como uma resposta à sociedade onde os programas de voluntariado se encaixam:

“Eu acho que aqui é um bocadinho a resposta àquilo a que a sociedade..., às alterações que a sociedade vai tendo e a adaptação dos nossos programas e iniciativas em resposta a essas mesmas necessidades” E5

Visto os programas de voluntariado terem destaque na presente investigação foi colocada a questão: “porquê que a IBM tem projetos de responsabilidade social?” Uma das respostas obtidas refere que a empresa, em alguns casos, aceita as sugestões efetuadas pelos seus colaboradores, criando programas sugeridos por estes:

“Muitos deles são os colaboradores que nos dão ideias em relação a esses mesmos projetos. Muitas vezes, surge pelo trabalho que estão a fazer na comunidade e que nos vêm lançar o desafio de tornar este projeto parte integrante da nossa RS.” E4

Esta citação é muito importante, porque o programa *On Demand Community* surgiu como resposta aos pedidos dos voluntários, que pretendiam um programa de voluntariado que respondesse às suas necessidades. Esta situação é reveladora da envolvimento dos colaboradores com a comunidade e da atenção que a IBM dá aos seus *stakeholders*.

A cidadania da IBM está também presente quando se fala nas parcerias que a empresa faz com algumas entidades, por exemplo, com o Ministério da Educação e o GRACE:

“Temos programas, como por exemplo o “Kids Smart”, mas não o fazemos sozinhos. (...) O kids smart visa implementar estações de trabalho com software educativo criado para o efeito em jardins de infância. Nós não o fazemos sozinhos, fazemos isso em parceria com quem sabe, que é o Ministério da Educação. Os jardins de infância são selecionados pelo Ministério da Educação, obviamente sujeitos ao nosso aval e com critérios pré definidos pela IBM, zonas socialmente desfavorecidas ou com dificuldades de acesso à tecnologia e por aí fora. Mas o Ministério é que os seleciona. Eles é que conhecem o terreno e sabem que jardins de infância têm condições para o fazerem. Depois, há todo um processo de formação que é dado pelo Ministério da Educação. Nós damos aquilo que sabemos e podemos fazer. O Ministério dá o resto. Nós fazemos parcerias nos nossos projetos com as entidades reconhecidas com o devido mérito naquilo que fazem. Não tentamos nunca nos sobrepor a nada, complementamos. Como no caso do voluntariado. No voluntariado, fala-se muito no terceiro setor e na sociedade civil. Sempre o fizemos, não nos vamos sobrepor a nada. E fazemo-lo muitas vezes em parceria com o GRACE, que é óbvio. Somos sócio do GRACE a longa data, desde a sua

fundação, somos fundadores, e a nós só cabe na cabeça fazê-lo em parceria com eles.” E4

Por forma a recolher dados junto dos colaboradores sobre a criação de projetos, foi colocada a seguinte questão: “na sua opinião, quais são as motivações por parte da IBM para a criação de projetos no âmbito da responsabilidade social empresarial?”. As respostas obtidas foram concordantes com o mencionado pelo entrevistado 4, que justificou a criação dos programas como resposta à sociedade e às suas necessidades, e com a cidadania exercida pela empresa:

“A IBM sempre quis ser uma boa cidadã.” E10

“O querer integrar-se com a sociedade a todos os níveis.” E11

“A IBM reconhece a importância da inserção social das empresas e na contribuição para o bem-estar das comunidades da qual os seus empregados fazem parte.” E14

“Estar na sociedade não só pelo lucro, mas igualmente como participante ativa no bem-estar comum.” E16

“Porque é uma empresa que pensa no mundo e em tudo o que a rodeia, é consciente e responsável socialmente.” E25

“A companhia IBM é socialmente responsável na sociedade onde vivemos e trabalhamos” E27

“Pretende igualmente ter um papel interventivo na sociedade onde está inserida, ter princípios, ou ter como valores e reconhecer a importância de ser uma empresa socialmente responsável, participando ativamente nessas áreas não só através de programas, mas sensibilizando igualmente os seus clientes e fornecedores.” E41

“A IBM é uma empresa empenhada nos projetos de responsabilidade social empresarial. Sempre atenta aos problemas da sociedade. Sempre aberta a novos projetos.” E42

“Procurar o bem-estar dos colaboradores, levando-os a colocarem ao dispor das comunidades os conhecimentos e competências que desenvolvem no

exercício da sua atividade profissional. Devolver às comunidades um pouco do que delas recebe no exercício da sua atividade comercial. Envolver um maior número de stakeholders na sua rotina operacional.” E43

“Participar no desenvolvimento e sustentabilidade das comunidades.” E44

A citação do entrevistado 43 foi uma das mais relevantes, pois além de mencionar a relação com as comunidades, também fala do envolvimento de um maior número de *stakeholders*.

Outra questão colocada e muito útil para a análise do objetivo específico enunciado no início da presente secção foi a seguinte: “considera que a existência destes programas torna a IBM uma “verdadeira cidadã” e contribui assim para um desenvolvimento mais sustentável da sociedade? Em caso afirmativo, de que forma?” Os dados recolhidos são irrefutáveis no que concerne ao reconhecimento da cidadania por parte da IBM. As respostas obtidas continuaram a evidenciar as relações com a sociedade e com os seus *stakeholders*. De seguida, ficam alguns dos excertos mais relevantes:

“Sim. Além de ajudar quem precisa, serve de orientação para quem a quiser seguir como um bom exemplo dos 'grandes', embora os 'pequenos' também façam excelente trabalho” E10

“a IBM não se limita a ser uma empresa com objetivos de lucro mas também participante nas ações sociais.” E11

“Sim. Ajudando a compensar as desigualdades e insuficiências da sociedade.” E12

“Sim, ajuda na sua estratégia mais global de smarter planet um mundo melhor para todos.” E13

“Sim, sendo participativa na sociedade.” E16

“Sim, ajuda a sociedade a que todos nós pertencemos.” E19

“Faz pela nossa sociedade e pelo país.” E21

“Sim, está a auxiliar as instituições que precisam.” E24

“Acredito que sim. Também para a IBM é importante cumprir o seu objetivo junto da sociedade e, para isso, é necessário que haja resultados palpáveis da sua ação e dos seus projetos.” E30

“Sim, potenciando que os empregados possam também, por sua iniciativa individual, ajudar a sociedade.” E31

“Sim. Ajudar a comunidade só pode trazer benefícios para as Empresas, para as pessoas envolvidas e para as Instituições.” E32

“Sim, pois as ações de voluntariado têm sempre um objetivo claro que é ajudar a sociedade de uma ou outra forma.” E33

“Claro que sim, porque assim, a IBM, através de todos os seus colaboradores, está "dentro" de todos os setores da sociedade, e não só no núcleo restrito dos seus clientes/fornecedores, como acontece com a grande maioria das empresas.” E37

“Sim, ao apoiarem o desenvolvimento de projetos que não têm a ver diretamente com o negócio da IBM, mas que são úteis à sociedade em que a IBM e os seus colaboradores estão inseridos.” E39

Fica muito claro o reconhecimento por parte dos colaboradores do envolvimento da IBM com a sua comunidade. Não obstante todos os excertos mencionados, temos de salientar uma resposta de um colaborador que foi sem dúvida nenhuma reveladora, completa e elucidativa da cidadania da empresa. Nessa resposta, o colaborador começou por dizer que a IBM assumiu a responsabilidade social como uma das suas prioridades, fazendo esta fazer parte da sua estratégia:

“Cidadania - A IBM é uma "verdadeira cidadã", porque as prioridades estratégicas de negócio da IBM e os seus objetivos de Responsabilidade Social estão totalmente alinhados.” E40

Após esta primeira opinião, acrescentou que uma das preocupações da IBM é a sustentabilidade, e a outra, é a comunidade (*stakeholder*):

“Ambos se centram na criação de soluções tecnológicas que permitem uma utilização mais inteligente, eficiente e sustentável dos recursos do nosso planeta

- água, energia, alimentos, transporte, entre outros. Melhorar a educação, a saúde, o desenvolvimento económico e urbano, são alguns dos grandes desafios que enfrentamos. Ambiente - Os objetivos da política ambiental da IBM contemplam questões relacionadas com segurança no trabalho, prevenção da poluição, conservação de energia, bem como aspetos ligados à criação de produtos que respeitem o ambiente e à aplicação dos nossos conhecimentos com vista à resolução de alguns dos problemas ambientais mais urgentes.” E40

Finaliza o seu contributo com uma referência ao comportamento ético e ambiental da empresa relativamente a um dos seus principais *stakeholders*, os fornecedores, nomeadamente, no que diz respeito aos processos de compras:

“Incluímos também objetivos de controlo em todos os aspetos ligados ao processo de compras, por forma a assegurar o cumprimento do compromisso ético e ambiental.” E40

4.3.2. Análise do nó “Cultura e Valores Empresariais”

A definição deste nó tinha como propósito tentar apurar se a cultura e valores empresariais podiam ser justificativos das práticas de responsabilidade social da empresa. A interpretação desta codificação vai contribuir para o esclarecimento do objetivo específico de averiguar se os colaboradores da IBM consideram que a responsabilidade social da empresa influencia as suas tomadas de decisão, no que diz respeito à sua participação em programas de voluntariado

As referências à cultura e valores empresariais para justificar as preocupações sociais da empresa e a criação de programas de voluntariado foram muitas. Na resposta à pergunta: “Qual a postura da IBM para com a RSE ao nível da prática no interior da organização?”, obtivemos a referência ao ADN da empresa como justificativo das suas práticas nesta matéria:

“A postura da IBM é uma postura muito aberta e de DNA. Quer dizer, a RS já vem desde sempre. Nós somos uma empresa que atingiu os 100 anos o ano passado, uma empresa centenária nas TI, nas Tecnologias de Informação Fomos a primeira a consegui-lo, a atingir os 100 anos, e das mensagens que

mais passaram nessa altura, aquando da celebração do centenário, foi precisamente esta ideia da RS, que já vem, foram identificadas essas preocupações desde a génese da IBM.” E4

Outra resposta muito direta foi a dada pelo entrevistado 5, que menciona a prática da responsabilidade social a dois níveis, interno e externo, bem como a envolvimento com a comunidade, fundamental para o exercício da atividade da empresa:

“Acima de tudo, aqui o que eu acho importante referir, a IBM sempre se preocupou com RS, mas não pode fazê-lo para fora sem tê-lo feito para dentro, portanto, daí a importância da nossa cultura, dos nossos valores e de termos trabalhado tanto ao longo dos nossos anos para isso. Obviamente que o exterior, nós estamos inseridos numa comunidade, portanto, é daqui que nós fazemos a nossa atividade empresarial e comercial. Não faria sentido nenhum não dar à comunidade um bocadinho daquilo que nós também fazemos, até porque as nossas pessoas pedem-nos isso, os nossos colaboradores pedem isso e portanto porque é que temos projetos de RS? Eu acho que faz parte daquilo que nós somos, daquilo que a IBM é.” E5

O mesmo entrevistado, quando questionado sobre a diferença cultural do país originário para com Portugal, pronunciou-se dizendo que acha que foi uma situação que a empresa trabalhou bem e em que soube esbater as diferenças. Ou seja, embora reconhecendo a existência de diferenças, estas foram desaparecendo e as práticas homogeneizaram-se. Existem diferenças culturais que podiam levar a práticas sociais distintas, mas isso não é sentido por este entrevistado:

“Eu acho que a questão do voluntariado foi uma coisa muito bem trabalhada. Não é Portugal, é a Europa. A prática do voluntariado nos EUA e na Europa não tem nada a ver uma coisa com a outra. Nos EUA, é comumente, as pessoas vão arranjar um jardim, não tem problema nenhum. Na Europa, não é assim, porque ainda há a função do Estado, a imagem do Estado.” E5

Nas entrevistas efetuadas ao último grupo de colaboradores colocamos a seguinte questão: “A IBM é uma empresa de origem americana. Pensa que os seus valores e a sua cultura se articulam bem com a cultura existente em Portugal?”. A diferença cultural poderia gerar práticas sociais diferentes. Esta pergunta pretendia aferir qual a opinião

dos entrevistados sobre a articulação dos valores e da cultura empresariais com a cultura em Portugal. Mencionamos de seguida quatro excertos que nos permitem entender a articulação existente no que respeita à cultura e valores empresariais:

“Parece-me que hoje em dia também com Portugal existe uma boa articulação de valores e cultura.” E36

“A IBM é uma empresa global. Só a sede está nos EUA. A IBM adapta-se aos países e culturas onde está inserida.” E37

“As nossas primeiras ações, enquanto empresa socialmente responsável, remontam à data de fundação da IBM Corporation. Para melhor servir estes propósitos, a IBM em Portugal tem-se associado a diversas organizações que desenvolvem projetos neste âmbito, desde ações de sensibilização para a prática da responsabilidade social, à contribuição no desenvolvimento de manuais informativos e formativos sobre o tema, à divulgação de boas práticas individuais e associativas, a ações de voluntariado, entre outras iniciativas. Através da conjugação de esforços entre empresas e organizações que têm em comum práticas socialmente responsáveis, é assim possível contribuir para uma maior consciencialização sobre as vantagens desta prática.” E40

“Claro! Há valores que são de sempre e para sempre, não importa onde.” E43

4.4. Análise do nó livre “Transferência de conhecimentos”

O nó livre “Transferência de conhecimentos” está associado ao objetivo específico que pretendia analisar se os colaboradores da IBM consideram que a prática de voluntariado permite a transferência de competências e inovação da empresa para a comunidade, através das entidades beneficiárias.

Foram muitas as referências que nos permitem aferir que a transferência de conhecimentos para a comunidade através das entidades beneficiárias é uma realidade. Assim, passamos a transcrever alguns desses comentários, iniciando com um excerto obtido como resposta à pergunta: “o que é que motiva as alterações das práticas responsávelmente aceites na IBM?” Este excerto transmite a ideia de que, através do *On*

Demand Community, os colaboradores colocam os seus conhecimentos ao serviço da comunidade:

“O On Demand Community, que é fruto... surgiu também muito fruto daquilo que internamente as pessoas pediam e aquilo que as pessoas diziam. As pessoas faziam muito voluntariado, queriam fazer mais voluntariado, mas depois, também havia identificação daquilo que as instituições, portanto, eles diziam: ‘eu estou nesta instituição assim assim, precisa daquilo’. No início, as doações eram avulso, portanto, foram feitas: ‘estou a fazer voluntariado, precisam de um novo computador, precisam disto, precisam daquilo’. Fruto desta situação, a IBM também identificou como uma necessidade. Os nossos colegas querem fazer voluntariado, fazem-no, mas as instituições têm necessidades. De que forma é que conseguimos colmatar aqui esta situação? E criaram o On Demand Community. As pessoas registam as horas, se estiverem a trabalhar durante um determinado período de tempo, realmente há ali uma ligação. Porque não premiar esse trabalho, se nós premiamos o voluntariado? Portanto, isto acaba por ser fruto, quer interno quer externamente.” E5

Tal como o entrevistado 5, o entrevistado 1 menciona a colocação dos seus conhecimentos ao serviço da comunidade:

“(...)proporcionando-me colocar os meus conhecimentos ao serviço da Comunidade (...)” E1

No decurso da sexta entrevista, colocamos a questão se a organização na qual efetuou o voluntariado influenciou a decisão para o exercício dessa atividade. Todos os conhecimentos dos voluntários são postos em prática por via do voluntariado, até porque a IBM faz questão de que assim aconteça, segundo o testemunho do colaborador:

“Os nossos conhecimentos e competências são postas em prática não só na vertente humana de ajudar as famílias no estar e no brincar, etc, mas também através da tecnologia, porque a IBM também quer que usemos e divulguemos todas essas áreas do conhecimento adquirido e onde a própria empresa atua no mercado das tecnologias de informação.” E6

Os restantes colaboradores deram-nos respostas coincidentes com as dos anteriores, concordando e dando mesmo exemplos da transferência de conhecimentos. Colocámos a seguinte questão: “na sua opinião, existe transferência das suas competências, adquiridas no desempenho das suas funções na IBM, para a organização onde faz voluntariado? Em caso afirmativo, de que forma?” Mencionamos em seguida alguns dos testemunhos recolhidos:

“Depende das atividades, mas de qualquer forma, a nossa experiência influencia sempre o que fazemos.” E8

“(...) em alguns casos, sim, noutros, onde a nossa experiência não é requerida, é apenas transferida a nossa ajuda básica” E11

“Transferência direta de competências técnicas e comportamentais exercitadas na IBM.” E12

“Sim, a capacidade de gestão de motivação de mentoring é passada.” E13

“Sim. A minha profissão é a de Gestor de projeto e é isso que procuro fazer no voluntariado.” E14

“Sim, sempre. Muito do que fazemos é válido para os outros (e.g. práticas de organização).” E16

“(...) sim, ganhamos experiência para ajudar os outros para além das nossas competências profissionais, que podem ser partilhadas.” E28

Um dos testemunhos mais relevantes foi o que fez referência aos kits de formação disponibilizados pela IBM, cujo objetivo é o de possibilitar a transferência de conhecimentos.

“Sim. A IBM disponibiliza um leque de activity kits (formações) com tudo o que é necessário para transferência de conhecimentos ao maior número possível de pessoas e, com a utilização desses kits de formação, obtemos Grants mais elevados. A IBM aposta na formação.” E29

As competências informáticas são também um dos pontos mais apontados como úteis para as entidades beneficiárias, uma vez que, atualmente, as tecnologias de informação são das competências mais valorizadas:

“Sem dúvida. Uma vez que a minha área é a informática, foram muito úteis os meus conhecimentos para poder trazer mais-valias em todo o processo de automatização de ficheiros, base de dados, da associação de pais.” E30

“Sem dúvida, muitas das competências do meu trabalho fazem parte da minha pessoa e, desta forma, é natural que façam parte das minhas ações de voluntariado.” E36

“Claro que sim, principalmente no meu caso, em que exerço funções de voluntariado que estão muito ligadas à minha atividade profissional na IBM.” E37

“Sim, de várias formas: transferência de conhecimentos técnicos, organização do trabalho.” E38

“Sou gestor de projetos na IBM, e no trabalho de voluntariado que efetuo, utilizo técnicas de gestão de projeto que são aproveitadas para outras atividades da organização.” E39

Os colaboradores reconhecem à empresa que efetivamente esta lhes proporciona a aquisição de conhecimentos que, aliados às competências que detêm, de acordo com a sua formação académica, ajuda a que a transferência de conhecimentos seja uma realidade:

“Sem dúvida. Na realidade, a IBM dotou-me de competências técnicas que, aliadas à minha formação académica, à minha vontade e saber e ao disponibilizar programas de incentivos, tal como o ‘ODC’ ... tudo isto se transforma em concretização e realização para as organizações que trabalhamos. Por fim, partilhamos competências, cultura e valores.” E40

“Sim, pois dependendo da ação de voluntariado, acabo em determinadas situações por colocar em prática os meus conhecimentos adquiridos no dia-a-dia, ao desempenhar as minhas funções.” E42

“Sim, sempre. Mesmo que seja uma atividade diferente do nosso dia a dia, empregamos o nosso saber na sua execução.” E47

4.5. Análise do nó em árvore “Voluntário”

Na presente investigação, os voluntários têm um papel central, uma vez que são eles os atores principais nos programas de voluntariado. Assim, definimos o nó em árvore “Voluntário” que é composto pelos nós “Motivação”, “Proporciona Condições”, “Contribuição” e “Recompensa”.

4.5.1. Análise do nó “Motivação”

Este nó da “Motivação” vai ajudar-nos na averiguação de dois objetivos específicos. O primeiro consiste em averiguar se os colaboradores da IBM consideram que a responsabilidade social da empresa influencia as suas tomadas de decisão, no que diz respeito à sua participação em programas de voluntariado. O segundo consiste em averiguar se o facto de a IBM possuir um conjunto de programas de voluntariado bem definido aumenta o interesse pela prática de voluntariado dos seus colaboradores.

Quando questionamos um dos colaboradores sobre o que motiva a IBM para as práticas responsávelmente aceites na IBM, foi-nos transmitido entre outras informações, que a empresa, usualmente, coloca desafios aos seus *stakeholders*, sejam eles os colaboradores ou a comunidade. A resposta obtida demonstra a harmonia que a empresa pretende entre o voluntariado praticado pelos seus colaboradores e o desafio lançado às cidades, através da colocação de desafios a ambos os *stakeholders*:

“(...)daí também termos lançado um desafio das "Smart Cities Challenges" e que está dentro da RS, porque é desafiar as cidades a lançarem um desafio à IBM, um desafio que seja próprio da cidade e dizer assim: 'digam-me, IBM, como é que eu agora consigo transformar este projeto em algo rentável?' O que seja tem de ser um desafio bem concreto e dentro da RS, e a IBM o que faz é..., obviamente que há vários a concorrer, dos que forem nomeados, para esse ano. Há uma equipa de executivos que é destacada e esses executivos são de todo o mundo, pode ser um português, um alemão, um americano, um chinês, quatro ou cinco que são destacados para aquele município durante três semanas para analisar, ajudarem a cidade, darem o próximo passo nesse seu desafio.” E4

Foi ainda obtida uma outra resposta muito mais simples mas bastante relevante para a mesma pergunta, dado que relaciona a motivação com a liderança da empresa:

“É das coisas que a própria liderança da casa nos pede e motiva os empregados nesse sentido.”. E5.

Curiosa resposta foi a transmitida por um dos colaboradores na resposta à questão que abordava se a organização na qual efetuou o voluntariado influenciou a participação. Nesse discurso sobre a organização propriamente dita, surgiu uma referência ao papel da IBM na motivação sentida por força dos pedidos da empresa. Esta espera que os seus colaboradores, no desempenho do voluntariado, apliquem os conhecimentos adquiridos, para que, desse modo, seja possível dar a conhecer à comunidade o que é criado pela empresa.

“a IBM também quer que usemos e divulguemos todas essas áreas do conhecimento adquirido e onde a própria empresa atua no mercado das tecnologias de informação.” E6

No decorrer das várias entrevistas e em diferentes questões, foi possível codificar excertos que nos transmitem dados em que fica bem visível a perceção que os colaboradores têm da influência da IBM sobre a motivação dos mesmos para fazerem voluntariado. Nas respostas à pergunta se sentiam que a IBM teve influência na sua vontade de fazer voluntariado, foram obtidas, entre outras, as seguintes informações:

“Sim, a IBM é uma empresa que promove e incentiva os seus empregados a fazerem voluntariado.” E18

“Sim, pela motivação para o voluntariado no dia de voluntariado da IBM.” E19

“Sim, sem dúvida, faz ações de voluntariado.” E22

“Sim, motiva a fazer.” E23

“Sem dúvida.” E26

“Sim, comecei na IBM, e depois, continuei.” E27

“Sim, fazemos todos os anos voluntariado com a companhia.” E28

“Sim. Dando-me a conhecer os seus programas.” E32

“Claro que sim, a IBM sempre nos incentivou a participar em ações de voluntariado, o que me ajudou a renascer a vontade de fazer voluntariado de uma forma mais regular.” E37

Como podemos concluir, os colaboradores sentem e reconhecem um papel decisivo à IBM na sua motivação para a prática do voluntariado. Uma das respostas reconhece à IBM o incentivo para a prática do voluntariado destacando o programa de *grants*:

“A IBM incentiva os seus empregados à prática do voluntariado, pelo que é uma forma positiva de nos influenciar nesta decisão. Esses incentivos acontecem pela promoção de ações de voluntariado e por disponibilizar os Grants para as instituições com base nas horas que reportamos.” E33

Outro colaborador reconhece que a motivação que sente é originária da responsabilidade empresarial:

“Sim. Pela divulgação e motivação na responsabilidade social empresarial.” E34

Relativamente a esta questão, finalizamos a análise dos dados recolhidos com um testemunho que destaca os programas de voluntariado *On Demand Community* como motivação para o exercício de voluntariado:

“A IBM promove a participação dos profissionais em diversas ações de voluntariado empresarial. Temos ao nosso dispor um programa extraordinário, On Demand Community, que nos ajuda e nos proporciona formação online, ferramentas e recursos para fazermos bem o nosso trabalho de voluntariado. Por tudo isto e de acordo com a minha enorme vontade de ajudar os outros ... aderi ao programa de voluntariado IBM. De acordo com as minhas aptidões e competências adquiridas ao longo do meu percurso profissional na IBM, tenho desenvolvido as minhas atividades de voluntariado junto a Escolas de Instituições de Solidariedade (programas para crianças e seniores).” E40

No que respeita à motivação, recolhemos muitas afirmações que permitem que associam a participação no voluntariado a outras motivações não relacionadas com a IBM. Essas vão desde a vontade de ajudar, à realização pessoal ou ao exercício de uma atividade

extra trabalho. Subjacente a esta interpretação, está o princípio de que a existência de um benefício, independentemente do seu tipo, motiva o colaborador para a prática do voluntariado. Essas informações foram recolhidas na resposta à pergunta de quais eram os benefícios que resultaram do exercício de voluntariado. Transcrevemos de seguida alguns desses excertos:

“O contacto com realidades das que vivemos no dia a dia, partilha de experiências, enriquecimento pessoal, sentir-me útil.” E8

“Ajudar, bem como ter atividade fora do trabalho normal.” E9

“Possibilidade de ajudar quem precisa de forma não monetária.” E18

“Apenas o gozo pessoal de ver que a minha pequena ajuda, significa para outros um dia mais feliz.” E30

“Poder contribuir para uma sociedade e/ou meio ambiente mais equilibrada e alinhada com a atualidade.” E31

“São benefícios de realização pessoal, ao sentirmos que estamos a ajudar pessoas que precisam mais do que nós. Dessa forma, a vida passa a ter um sentido diferente e mais humano.” E33

“Sentir que contribuo para o bem de outros; conhecer outras realidades, pessoas e projetos.” E34

“De realização pessoal e bem-estar, por pensar que posso de alguma maneira ajudar outras pessoas/causas.” E37

“Realização pessoal, contribuir para uma causa humanitária, ter um papel de alguma forma interventivo na sociedade onde estou inserida.” E41

“Satisfação pessoal de ter contribuído voluntariamente para necessidade de terceiros.” E45

“Momentos diferentes de crescimento pessoal e profissional ajudando outros duma forma simples.” E47

“Exercício mental e físico, boa disposição, desafio.” E49

Do conjunto de informações recolhidas, destacou-se uma pelo seu conteúdo representativo de uma visão diferente, quando comparada com as restantes. Na resposta “Quais são os benefícios para si do exercício de voluntariado?”, a entrevistada começou por mencionar a integração com a comunidade, o exercício ativo do seu papel na sociedade, segundo o seu entendimento:

“Uma representação ativa, enquanto cidadã, na vida comunitária do local aonde vivo, em benefício da comunidade, e atendendo tanto às necessidades do próximo, quanto às minhas próprias motivações pessoais e talentos, que adquiri ao longo da minha vida profissional e pessoal.” E40

Continuou descrevendo a sua visão do voluntariado como um contributo para a melhoria da vida das pessoas:

“Contribuir para o melhoramento da qualidade de vida e também para o aperfeiçoamento das pessoas.” E40

Finalizou a sua resposta com a referência ao seu desejo de contribuir para um mundo melhor:

“Querer e empenhar-me para a construção de um mundo mais justo, mais alegre e mais pacífico.” E40

Outro contributo que merece destaque é o que relaciona os fatores indicados por todas as transcrições enunciadas anteriormente. Se por um lado, parte dos colaboradores indica que se sentem motivados por força das práticas sociais da IBM, outra parte sente essa motivação proveniente de outras fontes. Este colaborador disse-nos o seguinte:

“Sentido de pertença à organização, possibilidade de realizar em tempo profissional trabalho comunitário que nem sempre se consegue fazer a título pessoal, relativização das dificuldades sentidas no dia a dia, melhor aceitação do ‘outro’, compromisso face ao bem-estar social de empresa e organizações apoiadas.” E43

4.5.2. Análise do nó “Proporciona Condições”

Um dos objetivos específicos do presente estudo era averiguar se os colaboradores da IBM têm a perceção de que a empresa, com as suas práticas de responsabilidade social e os seus programas de voluntariado, tem impacto na sociedade.

Na resposta à questão: “Qual a postura da IBM para com a RSE ao nível da prática no interior da organização?” foi-nos transmitida a opinião de que a empresa vive a temática da responsabilidade social de uma forma normal no seu dia a dia, como parte normal do seu negócio:

“A nossa postura é uma postura muito aberta, a prática no interior da empresa, é uma prática muito enraizada, ‘business as usual’, ou seja, se há uma oportunidade de se fazer voluntário, o colaborador sabe que tem esse direito, que a única coisa que tem de garantir é que o seu manager lhe dê a aprovação e que tenha preocupação de perceber que naquele momento em que vai estar a realizar o voluntariado, ser voluntário, não poderá estar a ter impacto no negócio. Se ele àquela hora tem uma reunião com o cliente, terá obviamente, de gerir o seu tempo para fazer o voluntariado mais tarde.” E4

Uma questão muito importante era a da comunicação dos programas de voluntariado. A resposta à pergunta “Como é que é feita a comunicação desses projetos?” foi interessante, visto que nos descreveu o processo em todas as fases da comunicação:

“A comunicação: - há sempre um pré, um durante e um após, sempre em todos os nossos projetos. Um pré, no sentido de dar a conhecer o projeto. Pedem-se voluntários, lança-se o desafio. Depois, durante, porque acabamos por partilhar o que é que feito, ao longo do que se vai fazer e do que é que feito. No pós, é sempre feita uma avaliação com base no impacto que aquilo teve para o voluntário: gostou ou não gostou, quer repetir não quer repetir, o que é que podemos melhorar e o que é que não podemos melhorar. E depois também é feita uma comunicação para todos os colaboradores. Até podem ter sido apenas doze voluntários naquela ação específica, ou cinco, não importa. A seguir, nós comunicámos a todos os colaboradores essa mesma ação: nos dias tal e tal foi realizada uma ação - com fotografias. Há esse orgulho e essa importância que damos ao facto de termos realizado aquela ação, mostrarmos, e até como forma

de motivarmos outros a fazer no futuro, portanto, a participarem connosco noutras atividades.” E4

A IBM revela interesse e vontade em criar condições para os seus colaboradores aderirem aos projetos disponibilizados pela empresa. Uma questão colocada numa entrevista perguntava a opinião sobre os motivos que levavam a empresa a alterar as suas práticas sociais ao longo dos anos. A resposta dada invocou como exemplo a criação do programa *On Demand Community* como uma das mudanças que a empresa efetuou, justificando a sua criação como uma resposta da IBM aos pedidos dos seus colaboradores para a criação de um programa que reunisse um conjunto de características diferentes dos restantes programas:

“O On Demand Community, que é fruto... surgiu também muito fruto daquilo que internamente as pessoas pediam e aquilo que as pessoas diziam. As pessoas faziam muito voluntariado, queriam fazer mais voluntariado, mas depois, também havia identificação daquilo que as instituições, portanto, eles diziam: eu estou nesta instituição assim assim, precisa daquilo. No início, as doações avulso, portanto, foram feitas: estou a fazer voluntariado, precisam de um novo computador, precisam disto, precisam daquilo. Fruto desta situação, a IBM também identificou como uma necessidade. Os nossos colegas querem fazer voluntariado, fazem-no, mas as instituições têm necessidades. De que forma é que conseguimos colmatar aqui esta situação? E criaram o On Demand Community, as pessoas registam as horas, se estiverem a trabalhar durante um determinado período de tempo, realmente há ali uma ligação: porque não premiar esse trabalho, se nós premiamos o voluntariado? Portanto isto acaba por ser fruto, quer interno quer externamente.” E5

Ao longo das entrevistas realizadas existiram mais colaboradores a referirem o *On Demand Community* como um programa que reúne condições diferenciadoras dos restantes proporcionados pela IBM:

“A IBM promove a participação dos profissionais em diversas ações de voluntariado empresarial. Temos ao nosso dispor um programa extraordinário, o On Demand Community, que nos ajuda e nos proporciona formação online, ferramentas e recursos para fazermos bem o nosso trabalho de voluntariado. Por tudo isto e de acordo com a minha enorme vontade de ajudar os outros ...

aderi ao programa de voluntariado IBM. De acordo com as minhas aptidões e competências adquiridas ao longo do meu percurso profissional na IBM, tenho desenvolvido as minhas atividades de voluntariado junto a Escolas de Instituições de Solidariedade (programas para crianças e seniores).” E40

“Graças ao On Demand Community descobri mais uma forma de ajudar a organização onde faço o voluntariado, pelo que aderi de imediato ao Programa.” E42

O entrevistado 43 além de mencionar o programa *On Demand Community*, também menciona o programa de *grants* como uma mais-valia:

“O programa ODC está invulgarmente bem desenhado. Fazer o que gosto, onde gosto, como gosto... à medida das necessidades das instituições e do meu próprio empenho, é um privilégio. Se acrescentarmos a isto o facto de as minhas horas de trabalho serem convertidas em montante, doado pela empresa à Instituição, em meu nome, então o sentido de orgulho é elevado ao expoente máximo.” E43

Acrescentamos que a menção aos *grants* foi feita também por outro entrevistado, descrevendo-o da seguinte forma:

“É um incentivo. Ao dar o grant, nós sentimos que temos um apoio, um suporte, que a empresa está connosco, por isso, reconhece de alguma forma este tipo de trabalho que nós fazemos, ao dar o grant. É bem-vindo e, ainda por cima, aquela entidade vai poder usufruir do grant. É um apoio, eu sinto que é um apoio e que a empresa está connosco.” E6

Os colaboradores identificam como condições para a prática de voluntariado, a criação de vários programas. Na resposta à questão sobre quais as motivações por parte da IBM para a criação de projetos no âmbito da responsabilidade social empresarial, obtivemos uma justificação que se destacou de todas as outras. O excerto da resposta que iremos transcrever de seguida refere que a criação dos programas de voluntariado, além de ter como motivação a satisfação dos empregados, também procura o reforço com um dos principais *stakeholders*, a comunidade:

“Procurar o bem-estar dos colaboradores, levando-os a colocarem ao dispor das comunidades os conhecimentos e competências que desenvolvem no exercício da sua atividade profissional. Devolver às comunidades um pouco do que delas recebe no exercício da sua atividade comercial. Envolver um maior número de stakeholders na sua rotina operacional.” E43

4.5.3. Análise do nó “Contribuição”

Um dos objetivos específicos da investigação era analisar se a existência de um programa de *grants* associado à prática de voluntariado influencia a adesão ao programa *On Demand Community* por parte dos colaboradores.

Começamos a análise a este nó com a transcrição de um excerto retirado ao entrevistado 5. Este, durante a resposta à questão em que era solicitada opinião sobre o porquê da IBM ter projetos de responsabilidade social, emitiu a opinião de que, no seu entender, não faria sentido a empresa não dar um pouco de si à comunidade. Este entrevistado destacou, mais uma vez, a questão dos *stakeholders*:

“Não faria sentido nenhum não dar à comunidade um bocadinho daquilo que nós também fazemos, até porque as nossas pessoas pedem-nos isso, os nossos colaboradores pedem isso e, portanto, porque é que temos projetos de RS? Eu acho que faz parte daquilo que nós somos, daquilo que a IBM é.” E5

Se analisarmos esta opinião associada à resposta à questão sobre se a IBM tem algum programa de incentivos para motivar as práticas de responsabilidade social por parte dos seus colaboradores, fornecedores, clientes, etc, verificamos que, efetivamente, a IBM por via das contribuições que faz, parece fortalece a relação com os seus *stakeholders*:

“Eu acrescento só que estes têm sido programas importantes pelo impacto que criam em duas áreas fundamentais. Destacaria o On Demand Community, porque este tem a possibilidade de trazer uma recompensa para as entidades beneficiárias do voluntariado, e além disso, de manter os colaboradores reformados conectados à IBM e às práticas de voluntariado, pelo número de horas de voluntariado prestado.” E3

Perante a questão sobre quais as motivações por parte da IBM para a criação de projetos no âmbito da responsabilidade social empresarial, foi obtido um conjunto de respostas que corroboram por completo a ideia de que, segundo os colaboradores, uma das principais motivações da empresa reside na relação e partilha com a sociedade de competências de competências dos mesmos:

“Ajudar a sociedade onde vivemos e trabalhamos.” E29

“Contribuir ativamente para melhorias na sociedade.” E31

“Ser uma empresa que se interessa, preocupa e contribui para melhorar a sociedade.” E33

“A IBM é uma empresa que cria riqueza, e esta é uma forma de partilhar alguma desta riqueza com as pessoas da sociedade onde esta inserida.” E36

“Procurar o bem-estar dos colaboradores, levando-os a colocarem ao dispor das comunidades os conhecimentos e competências que desenvolvem no exercício da sua atividade profissional. Devolver às comunidades um pouco do que delas recebe no exercício da sua atividade comercial. Envolver um maior número de stakeholders na sua rotina operacional.” E43

“Possibilidade de devolver à sociedade parte do seu sucesso.” E45

No fundo, estas opiniões reconhecem que a empresa procura partilhar com a comunidade envolvente o que de melhor tem e desenvolve, para que assim seja possível contribuir para o progresso da sociedade.

4.5.4. Análise do nó “Recompensa”

A codificação do nó “Recompensa” está relacionada com o objetivo específico de saber se a existência de um programa de *grants* associado à prática de voluntariado influencia a adesão ao programa *On Demand Community* por parte dos colaboradores.

A recompensa que a IBM atribui pelo número de horas registadas de voluntariado – *grant* – foi, sem dúvida nenhuma, o tipo de doação mais mencionado pelos colaboradores entrevistados.

Na primeira visita à empresa, obtivemos informações sobre os programas de voluntariado que a IBM disponibiliza. O programa *On Demand Community* foi destacado pelo entrevistado 3:

“Destacaria o On Demand Community, porque este tem a possibilidade de trazer uma recompensa para as entidades beneficiárias do voluntariado, e além disso, de manter os colaboradores reformados conectados à IBM e às práticas de voluntariado, pelo número de horas de voluntariado prestado.” E3

Na realização do segundo momento de entrevistas, colocamos a seguinte questão: “O que é que motiva as alterações das práticas responsabilmente aceites na IBM?” Entre outras informações, salientamos o seguinte excerto, que menciona os *grants* convertidos em função das horas registadas:

“Obviamente que depois essas horas também são convertidas, também como acontece no On Demand Community(...)” E4

No primeiro contacto com voluntários do *On Demand Community*, colocámos uma questão sobre como tinha nascido o interesse de praticar voluntariado. E, na resposta, foi-nos transmitida uma informação por parte de um voluntário que confirmou o já apurado e transcritos nos parágrafos anteriores:

“(...) quantas mais horas registarmos, também maior é o Grant que a tal instituição poderá usufruir (...)” E6

As respostas obtidas nas restantes entrevistas permitiram-nos concluir que os *grants* são muito relevantes e importantes para os colaboradores, tal como transmitido na resposta à questão que pretendia apurar as motivações para participar no programa *On Demand Community* em concreto, e não num outro programa da IBM:

“Pois, gratifica a instituição com bens/dinheiro.” E20

“Receber o Grant todos os anos.” E22

“Recebe-se um grant para a associação todos os anos.” E23

“Poder ajudar a instituição com dinheiro para além do meu voluntariado.” E25

“Porque é da minha empresa e é uma maneira de a empresa me gratificar pelo meu voluntariado à instituição. É bom entregar o cheque à instituição. Sentimo-nos muito bem.” E28

“Porque pensei em juntar o útil ao agradável. Percebi que o resultado do meu voluntariado, poderia ser traduzido em ainda algo mais para os meninos da escola.” E30

“Eu costumo participar em várias ações de voluntariado promovidas pela IBM. No entanto, o On Demand Community, ao permitir reportar as horas e compensar a Instituição, é uma motivação ainda maior.” E33

“Este programa visa apoiar, através de tecnologia e de inovação, o trabalho desenvolvido pelos voluntários IBM junto das comunidades em que estão inseridos. Através deste programa, o número de horas prestado por cada voluntário a favor de uma determinada organização é registado numa base de dados desenvolvida para o efeito. Estas horas podem ser convertidas em fundos – Community Grants – que são entregues a essa organização que aí (sic) o voluntário desenvolveu trabalho ao longo de um determinado período de tempo. Este programa alia o empenho e as competências dos colaboradores da IBM ao potencial que as tecnologias e a inovação podem trazer.” E40

“Conseguir converter o tempo despendido em equipamento ou valor em prol da instituição despendido.” E44

Como vemos, todos os entrevistados reconhecem que a possibilidade de obter *grants* para doar às entidades é um fator que motiva a prática de voluntariado e que estes constituem um auxílio importante para as entidades beneficiárias.

4.6. Análise quantitativa

4.6.1. Análise clássica da estatística descritiva

Para a realização da análise quantitativa foi utilizado o *software* “IBM SPSS Version 21”.

Os dados recolhidos nos questionários relacionam-se com dois objetivos específicos. O primeiro pretende averiguar se, na perspetiva das entidades beneficiárias, o facto de a IBM ter enraizado práticas sociais na sua organização, resulta em maiores benefícios para elas. O segundo pretende analisar se a existência de um programa de grants associado à prática de voluntariado influencia a adesão ao programa *On Demand Community* por parte das entidades beneficiárias.

De seguida, iniciamos a apresentação dos primeiros resultados dos questionários efetuados junto das organizações, fazendo uma análise clássica da estatística descritiva resultante dos questionários.

A população era constituída por 22 entidades beneficiárias, sendo que responderam ao questionário 15 entidades distribuídas pelos 4 tipos definidos no mesmo, distribuídas da seguinte forma: 5 ONG's, 2 organizações comunitárias locais, 1 entidade ligada à educação e 7 entidades designadas por “outras” que incluem agrupamentos de escuteiros, entidades religiosas, bombeiros entre outras.

O gráfico número 1 apresenta a distribuição das entidades que responderam ao questionário tendo em conta o ano de adesão, desde a sua criação em 2003 do *On Demand Community*, em Portugal.

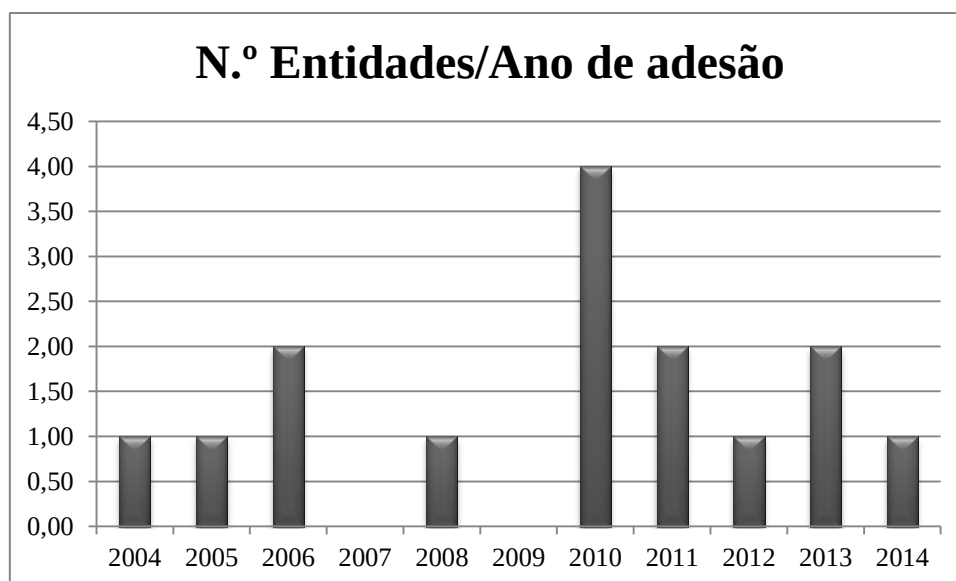


Gráfico 1 - Distribuição das Entidades que responderam ao questionário tendo em conta o ano de adesão

Nos anos de 2007 e 2009 não houve adesão de nenhuma entidade nova, ou seja, o programa funcionou com entidades que voltaram a participar, à semelhança dos anos anteriores. O ano de 2010 foi o que teve o maior número de respostas, o que nos indica que foi nesse ano que houve um número superior de entidades novas a participar no programa.

Passamos para a análise à estatística descritiva clássica resultante das respostas obtidas aos questionários. Na tabela seguinte estão expressas algumas características dessas respostas às seis dimensões (avaliação voluntário, avaliação motivação, avaliação desempenho, avaliação imagem da IBM, avaliação utilidade e avaliação benefício). Cada dimensão foi composta por seis questões, tal como considerado relevante para o presente estudo.

Estatísticas Descritivas							
	N	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão	Variância
Avaliação do Voluntariado	15	27	42	35,60	35	4,50	20,26
Avaliação da Motivação	15	21	35	27,27	27	4,23	17,92
Avaliação do Desempenho	15	22	35	28,20	28	3,41	11,60
Avaliação da Imagem da IBM	15	27	42	34,93	34	5,19	26,92
Avaliação da Utilidade	15	26	42	36,27	38	4,51	20,35
Avaliação do Benefício	15	32	42	35,87	37	3,36	11,27

Tabela 33 – Estatísticas descritivas resultantes dos questionários às entidades beneficiárias

A dimensão que obteve a média de resposta mais elevada foi a de avaliação da utilidade do programa *On Demand Community*, com 36,27, embora os resultados obtidos por todas as dimensões tenham sido todos muito semelhantes. As médias obtidas foram muito elevadas, o que é indiciador de que este programa é valorizado pelas entidades beneficiárias, bem como os voluntários.

Ao nível da variância, a dimensão que obteve o valor mais elevado foi a dimensão da avaliação da imagem da IBM, com o valor de 26,92, sendo também esta a dimensão com o desvio padrão mais elevado (5,19).

As seis novas variáveis podiam ter como valor mínimo de resposta 6, no caso de atribuição às seis questões da valorização mínima representativa da resposta “discordo completamente”, e como valor máximo de resposta 42, no caso de atribuição às seis questões da valorização máxima de resposta representativa da resposta “concordo completamente”.

Salientamos que, em quatro dimensões, foi obtida a resposta máxima possível, com o valor de 42. Esta situação reforça a importância dos voluntários e do programa *On Demand Community* para as entidades beneficiárias.

De seguida passaremos para a análise de *Spearman* efetuada para as seis dimensões.

4.6.2. Análise de *Spearman*

A análise de *Spearman* incidiu sobre as seis dimensões que agruparam seis questões cada, que por si, representaram seis novas variáveis. Foram estas seis novas variáveis que foram o alvo da análise de *Spearman*. A razão da utilização da análise de *Spearman*, em detrimento da análise de *Pearson*, foi o número diminuto de observações (15 em 22 possíveis). Saliente-se que a população, por si só, era bastante reduzida e que já não atingia um número mínimo aceitável para o recurso à análise de *Pearson*.

O processo de correlação foi testado entre as seis dimensões, para aferir da existência de correlações entre elas. Após a realização desse processo, obtivemos três.

Na tabela seguinte, apresentamos as correlações encontradas.

Análise de <i>Spearman</i>						
Avaliação do Voluntário	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N					
Avaliação da Motivação	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,240 0,388 15				
Avaliação do Desempenho	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0,090 0,751 15	0,386 0,155 15			
Avaliação da Imagem da IBM	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,109 0,699 15	0,464 0,081 15	0,190 0,497 15		
Avaliação da Utilidade	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,069 0,808 15	-0,019 0,947 15	-0,139 0,622 15	0,786 0,001 15	
Avaliação do Benefício	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,150 0,593 15	0,298 0,280 15	-0,016 0,954 15	0,907 0,000 15	0,824 0,000 15
		Avaliação do Voluntário	Avaliação da Motivação	Avaliação do Desempenho	Avaliação da Imagem da IBM	Avaliação da Utilidade

Tabela 34 – Análise de *Spearman* às seis dimensões do questionário

Para uma amostra de $N = 15$ observações e nível de significância de 1%, o coeficiente de correlação é significativo para valores superiores a 0,657, de acordo com a tabela de correlação de *Spearman* (Leach 1979). A análise de *Spearman* resultou em três correlações. As três primeiras dimensões pretendiam obter a avaliação dos voluntários colaboradores da IBM, enquanto as últimas três dimensões tinham o intuito de avaliar o programa *On Demand Community* e implicitamente a empresa que o disponibiliza. Como podemos constatar, as correlações só aconteceram nas dimensões que avaliaram o programa *On Demand Community* e a empresa. As correlações ocorreram entre as variáveis da avaliação da utilidade e a avaliação da imagem da IBM, com o valor de 0,786, entre a avaliação do benefício e a avaliação da imagem da IBM, com o valor de 0,907 e entre a avaliação do benefício e a avaliação da utilidade, com o valor de 0,824. Estas correlações são indicativas de que as entidades beneficiárias valorizam o programa *On Demand Community* e os seus benefícios, com reforço da imagem da empresa. Por outro lado, as não correlações indicam que embora considerem os voluntários colaboradores da IBM muito importantes, não existe nenhuma correlação, ou seja, independentemente do desempenho e da motivação do voluntário a imagem da empresa não sai reforçada por esse facto.

De seguida, apresentaremos os gráficos relativos às três correlações existentes, que nos permitem observar a dispersão das respostas obtidas.

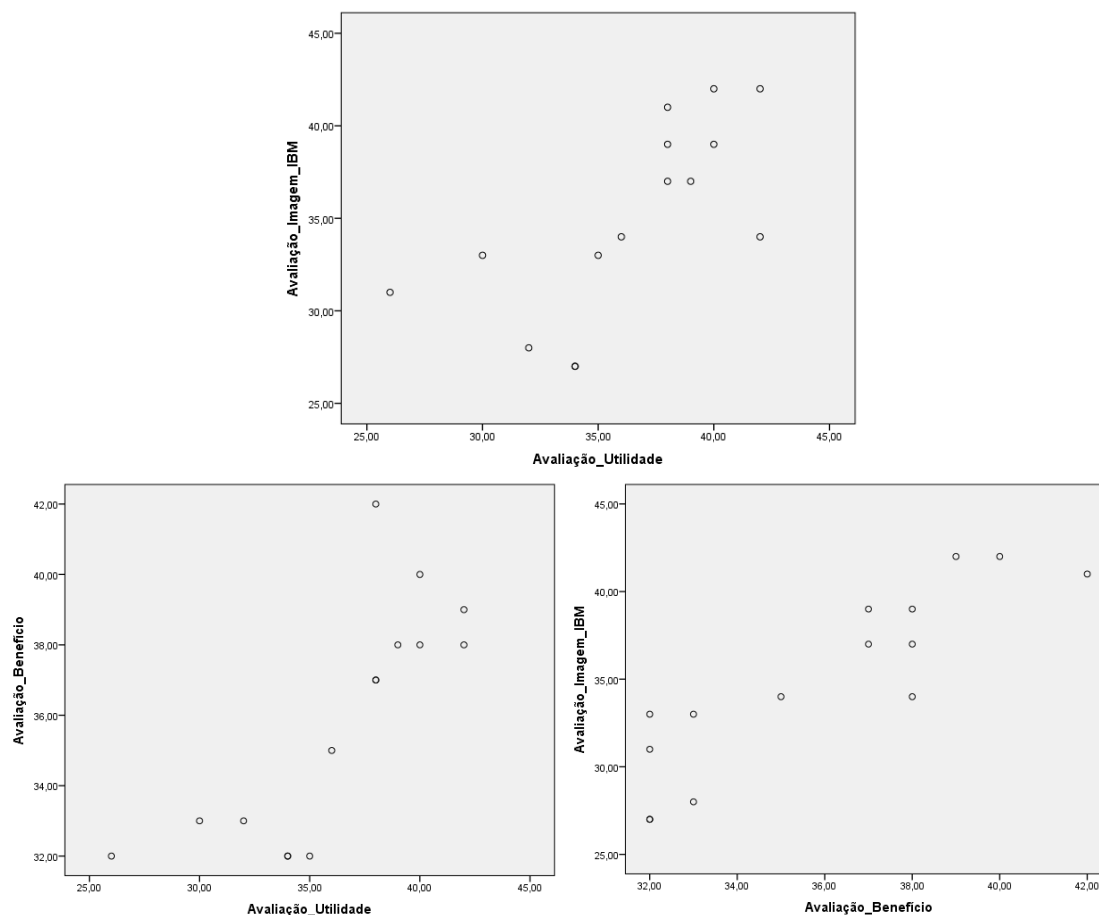


Gráfico 2 – Gráficos das correlações de *Spearman* obtidas

Os gráficos permitem-nos visualizar que as entidades atribuem muita importância ao benefício conferido pela IBM, sendo que este é muito útil para as organizações, nomeadamente, porque facilita a missão que pretendem desempenhar.

4.7. Análise da Informação Extraída das Questões Abertas Colocadas às Entidades Beneficiárias

Nesta secção, iremos analisar as informações obtidas nas respostas às questões abertas que compunham o questionário efetuado às entidades beneficiárias. As respostas foram bastante elucidativas, com uma homogeneidade muito significativa.

Das quinze entidades, uma delas não respondeu a nenhuma das quatro questões colocadas.

A primeira questão pretendia aferir a forma como as entidades beneficiárias tiveram conhecimento do programa. Das entidades que responderam às questões, obtivemos onze respostas que nos indicaram que obtiveram conhecimento do programa *On Demand Community* pelos seus voluntários, sendo estes colaboradores da IBM. Uma entidade disse que não sabia como é que obteve conhecimento, tendo outra entidade dito que tinha sido através de uma família sua associada. Por último, uma entidade teve conhecimento do programa, porque a IBM é sua associada e, fruto dessa relação, tomou conhecimento da sua existência.

A segunda questão solicitava informações sobre as motivações da entidade para participar no programa *On Demand Community*. As respostas obtidas resumem-se a uma simples questão, que é ao ganho, quer seja do número de voluntários, das doações em dinheiro ou em equipamentos que a entidade recebe:

“Uma oportunidade para receber voluntários com conhecimentos e skills acima da média e o potencial apoio à empresa.”.

“As horas de voluntariado foram substituídas pela doação de material eletrónico, algo que fazia falta à organização na altura da participação no programa.”.

“Poder beneficiar de novos e melhores equipamentos e ainda de equipamentos inovadores.”.

“Poder angariar donativos para melhorar o apoio prestado às crianças/jovens com cancro e seus pais.”.

“A contribuição do trabalho de qualidade e de grande utilidade por parte dos voluntários da IBM.”.

“A participação no Programa On Demand Community só revelou vantagens. Foi uma mais-valia para os destinatários das nossas respostas sociais a todos os níveis.”.

“A oportunidade de partilhar a atualidade da nossa associação com uma antiga associada, conseguindo recuperar desta forma parte do património histórico que temos. A possibilidade de instalar capacidades que estariam em falta nos domínios que elencamos como de urgente capacitação e as próprias

ferramentas disponibilizadas que nos permitem chegar com facilidade ao nosso target associativo.”.

“Desenvolvimento de iniciativas de apoio local à comunidade com a participação da IBM.”.

“Ajuda acrescida em atividades pontuais organizadas pela minha organização, assim como o equipamento informático que é disponibilizado pela IBM.”.

“A motivação principal foi o benefício material que a associação pode obter para a nova escola, que estava despida de material informático, nomeadamente nas salas de pré-escolar.”.

A outra questão prendia-se com os benefícios recebidos, que, obviamente, coincidiram com as doações recebidas nas diferentes formas:

“Aquisição de equipamentos multimédia e de donativos em dinheiro para contribuir para a sustentabilidade do projeto ‘Arco Iris - Apoio aos cuidados paliativos pediátricos’.”.

“Material informático, apoio nos eventos organizados pela instituição e partilha de conhecimentos.”.

“O benefício direto foi poder equipar as duas salas de pré-escolar com material informático que possibilitou aos meninos a primeira abordagem às novas tecnologias.”.

“Uma participação com recursos que permitiram atingir os objetivos definidos de acordo com a prévia identificação de necessidades de terreno.”.

“Aumento do conhecimento e autoestima e benefícios materiais.”.

“A instalação de novas capacidades na nossa associação e o desenvolvimento de competências que nos permitem hoje sermos melhores do que anteriormente (deve-se) à benéfica e produtiva participação da IBM. Também com a ajuda da IBM, conseguimos fazer um diagnóstico de lacunas que existiam e traçar um plano para fazermos um caminho de melhoria contínua.”.

“O reforço de competências na equipa técnica da Associação.”.

“Benefícios genéricos de organização e produtividade (apoio às tecnologias de informação, melhorias ao nível administrativo, etc.).”.

“Maior consciência acerca das necessidades existentes relativamente à falta de ‘saberes’ informáticos. Proporcionar ainda formação adequada à prática da associação. Trouxe a possibilidade de trazer a informática para a sala de aula.”.

“Esta participação, para além de ter facilitado as operações da nossa organização, fez também com que a IBM pudesse conhecer melhor o trabalho da nossa organização.”.

A última questão colocada não solicitava nenhuma resposta em concreto, tendo sido dada total liberdade de resposta às entidades beneficiárias para acrescentarem alguma informação que achassem pertinente.

Apenas foi utilizada esta opção por quatro entidades. As informações transmitidas foram as seguintes:

“É relevante que a responsabilidade social seja alicerçada nas capacidades, vontades e disponibilidades dos próprios colaboradores, seja na procura de projetos onde possam sentir-se úteis, mas também no enquadramento de necessidades genéricas (de) que as organizações podem socorrer-se com regularidade, através das competências, capacidades e materiais existentes na própria IBM.”.

*“Considero o programa *On Demand Community* na área da responsabilidade social um excelente exemplo de boa prática que gostaria de ver um dia não só acolhida por muitas outras empresas, mas que pudesse ser realizada em conjunto (várias empresas unidas) por diferentes causas.”.*

“Continuarem o excelente trabalho na área da responsabilidade social.”.

“A responsabilidade civil é uma área em que todas as grandes empresas deviam cada vez mais ser conscientes e promotoras de mais-valias sociais. Não desresponsabilizando o Estado, podem e devem constituir pilares importantes na sociedade.”.

Pese embora a escassez de respostas, a qualidade da informação foi relevante, pois as entidades que se pronunciaram elogiaram a política social da empresa e o programa *On Demand Community*, reconhecendo que estas práticas deviam ser adotadas por um maior número de empresas, o que se revelou muito útil para o nosso objetivo específico relativo a averiguar se, na perspetiva das entidades beneficiárias, o facto da IBM ter enraizado práticas sociais na sua organização resulta em maiores benefícios para elas.

4.8. Conclusões

O presente capítulo tratou da análise dos dados, o que possibilitou retirar algumas conclusões, que passaremos de seguida a elencar.

A análise do nó “Influência” possibilitou obter dados sobre a influência que a empresa exerce sobre os seus colaboradores e como eles a sentem. A empresa coloca desafios aos seus colaboradores para a satisfação das necessidades da sociedade.

Já no que respeita ao nó “Cidadã” os dados analisados demonstraram o reconhecimento de comportamentos de cidadania da IBM, tais como preocupações com o desenvolvimento da sociedade e de produtos cada vez mais sustentáveis e menos poluentes. A criação de vários programas de voluntariado é uma das provas de cidadania da empresa, fortalecendo assim as relações com a comunidade.

O nó “Cultura e Valores Empresariais” estava relacionado com o reconhecimento das preocupações sociais que a empresa demonstra. A IBM é originária dos EUA, país reconhecido pelas suas práticas sociais bem diferentes das praticadas no continente Europeu, o que poderia criar alguma desarticulação nas medidas implementadas. Acontece que se verifica que as práticas sociais da IBM datam da sua fundação: todos as reconhecem como pertencendo à génese da empresa e todos consideram que elas se mantêm atualmente em todos os países onde a empresa se encontra.

A transferência de conhecimentos foi outro dos nós criados. Como se trata de uma empresa tecnológica que incentiva as práticas de voluntariado, foi possível apurar que é sentido pelos colaboradores que, no decurso da sua atividade de voluntário, transferem alguns dos seus conhecimentos para a entidade beneficiária. Foi ainda transmitido que a empresa incentiva que esta situação ocorra, disponibilizando ferramentas desenvolvidas por ela própria e colocadas ao dispor dos voluntários.

No que concerne ao nó “Motivação”, as ideias principais a reter estão ligadas aos vários programas de voluntariado criados pela empresa, que motivam os seus colaboradores a aderirem e a participarem, contribuindo com o seu tempo e beneficiando com isso a comunidade.

A criação de condições é muito importante para os colaboradores praticarem voluntariado. Assim, a análise ao nó “Proporciona Condições”, possibilitou recolher dados que nos transmitem a ideia que a IBM, desde a conceção até ao acompanhamento de todos os programas de voluntariado, se preocupa em criar as condições necessárias para os seus voluntários se sentirem apoiados no desempenho desta atividade extra.

O nó “Contribuição” tratou de dados que evidenciaram que a empresa tenta envolver os seus colaboradores com a comunidade, esforçando-se por partilhar parte do seu sucesso com a sociedade.

Por último, temos as recompensas que a empresa atribui. O programa *On Demand Community*, com a adesão aos *grants* por parte dos colaboradores, foi a recompensa mais mencionada ao longo da investigação. Esta recompensa foi sobejamente mencionada ao longo de todas as entrevistas e foi considerada uma mais-valia por parte da empresa.

No que se refere aos dados quantitativos foi possível apurar que as entidades valorizam muito as doações recebidas por parte dos voluntários da IBM, sob a forma de *grant*, e que estes benefícios reforçam a imagem da empresa junto das entidades beneficiárias.

CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. Introdução

Este capítulo é dedicado à discussão dos resultados. A discussão vai incidir sobre três secções, sendo a primeira dedicada à análise dos dados dos nós, a segunda à interpretação dos dados quantitativos e a terceira à discussão e interpretação das informações extraídas das questões abertas colocadas às entidades beneficiárias. No final, serão apresentadas as principais conclusões.

5.2. Discussão e interpretação da análise aos nós

Segundo Pracejus & Olsen (2004), as práticas sociais das empresas influenciam a opinião dos *stakeholders*, fundamentais para as empresas desempenharem as suas operações. Para Freeman et al. (2012), a teoria dos *stakeholders* não tem objetivos abrangentes ou explicativos, pretende apenas fornecer ferramentas para os gerentes poderem criar valor para as partes interessadas. No caso de os gerentes perceberem como funcionam as ferramentas que estão ao seu dispor, podemos esperar melhores interpretações com vista à criação de valor.

De acordo com Carroll (1999), após décadas a estudar o desempenho das empresas ao nível da responsabilidade social, as atividades destas vão para além dos fins lucrativos e as suas contribuições para a comunidade levam à conclusão de que a responsabilidade social real é a que satisfaz as expectativas criadas, o que é manifestado por muitas excelentes empresas.

Um dos documentos normativos internacionais que mais influencia a vida das empresas é o Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias. Esse livro diz-nos que:

“A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo (Comissão das Comunidades Europeias 2001, p. 4).”

Por outro lado, de acordo com a Declaração Universal sobre o Voluntariado (IAVE 1990), o voluntariado constitui uma decisão voluntária, apoiada em motivações e opções pessoais, como forma de participação ativa do cidadão na vida das comunidades

e uma contribuição para a melhoria da qualidade de vida, realização pessoal e uma maior solidariedade.

Da análise efetuada ao nó livre “Influência”, retiramos informações que nos esclarecem sobre o relacionamento da empresa com a comunidade. As várias ações resultam em projetos de voluntariado de que a IBM dispõe para adesão ou colocação de desafios a alguns colaboradores, contribuindo assim para a comunidade e indo ao encontro das expectativas criadas pelos seus *stakeholders*.

Os colaboradores da IBM entrevistados por nós transmitiram-nos com agrado o desafio que a empresa lhes colocou, sendo que um deles descreveu o desafio como retirando-o da sua zona de conforto, proporcionando-lhe uma experiência única. Esses desafios têm sempre em vista a satisfação de necessidades da comunidade.

Estes dados evidenciam uma preocupação da empresa em corresponder às expectativas criadas pela comunidade e demais *stakeholders*.

Foram muitos os entrevistados que reconheceram a influência da IBM sobre eles no que respeita às questões sociais, não sendo, no entanto, uma percentagem que permita afirmar que a influência exercida seja transversal a todos os colaboradores, visto que cerca de metade dos entrevistados não associa à IBM o início do seu envolvimento em atividades de voluntariado.

Já no que respeita à divulgação e à comunicação dos vários projetos, obtivemos evidências de que a mesma foi realizada de várias formas, sendo reconhecido pela totalidade dos colaboradores. A IBM utiliza todos os canais ao seu dispor para informar da existência dos programas que desenvolve, com destaque para a *internet* e para o *email*.

Se, por um lado, não obtivemos dados plenos sobre a influência da IBM nos seus colaboradores para as práticas sociais, o mesmo não se poderá dizer sobre a cidadania da empresa.

Atualmente o conceito de cidadania abarca muitas das situações descritas no presente estudo de caso. Crouch (2006) & Srivastava (2008) disseram que enquanto a responsabilidade social corporativa está preocupada principalmente com a perspetiva das empresas de uma forma intrínseca, o conceito de cidadania coloca as empresas num

contexto mais alargado. Por outro lado, para Branco & Rodrigues (2006), a responsabilidade social corporativa está ligada a questões complexas, tais como proteção ambiental, gestão de recursos humanos, segurança e saúde no trabalho, relações com a comunidade local e com fornecedores e consumidores.

Zenisek (1979) elencou um conjunto de atitudes que as empresas devem adotar destacando a ajuda aos grupos minoritários, o papel de cidadã, que acarreta um conjunto de responsabilidades perante a sociedade, a imagem pública que, por vezes, obriga a empresa a ceder às exigências da sociedade e por último, a empresa dever trabalhar ativamente para promover a justiça social.

Zappalà (2004) entende que a cidadania corporativa significa compreender e gerir a influência de uma empresa sobre a sociedade e todos os seus *stakeholders*.

A codificação do nó “Cidadã” possibilitou corroborar inteiramente o defendido na literatura. Os entrevistados deram-nos respostas que nos possibilitaram obter dados reveladores do reconhecimento da IBM como uma empresa cidadã. Foram descritas muitas situações que ajudam a entender a forma de estar da empresa e a sua resposta às exigências da sociedade. No fundo, a empresa não esconde e assume o seu papel ativo na comunidade onde está inserida.

A totalidade dos colaboradores admite que a IBM tem preocupações sociais, dizendo mesmo que as práticas sociais datam da fundação da empresa. Os colaboradores da IBM reconhecem ainda que a empresa inclui práticas sociais na sua estratégia de negócio.

Um outro conceito intimamente ligado às questões sociais é o do desenvolvimento sustentável. Este conceito, na opinião de Lourenço et al. (2011), abrange em simultâneo o crescimento económico, a proteção do ambiente e a igualdade social. Já Richard & Watts (2000, p.10) definem desenvolvimento sustentável como:

“A responsabilidade social corporativa é o compromisso do negócio para a contribuição do desenvolvimento sustentável económico, trabalhando com os colaboradores, famílias, comunidade local e com a sociedade em geral aumentando a qualidade de vida”

Quanto a este assunto, apurámos alguns comentários que espelham a preocupação pelo desenvolvimento sustentável por parte da IBM, o que era expectável, dado os resultados

alcançados para a cidadania. Os colaboradores reconhecem um esforço por parte da empresa por contribuir por um mundo melhor, desde a criação de produtos sustentáveis com reduções de CO₂, à ajuda à comunidade com os seus programas de voluntariado, com especial destaque para o *On Demand Community*.

Paço et al. (2013) dizem que o voluntariado está associado a organizações sem fins lucrativos, mas cada vez mais existem empresas que introduzem na sua estratégia empresarial práticas de cariz social, nomeadamente ligadas ao voluntariado, envolvendo os seus colaboradores internos. O envolvimento da empresa é fundamental para que, desta forma, se consiga um fortalecimento da relação da empresa com a comunidade. Este incentivo à prática do voluntariado pode ser visto como uma estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos das empresas.

O nó “Cultura e Valores Empresariais” acabou por evidenciar algumas conclusões interessantes. A cultura da empresa é única e partilhada por todos os países onde a IBM opera. Os norte americanos são reconhecidamente um povo muito ativo na área do voluntariado, com práticas enraizadas e diferentes das existentes na Europa. A questão da responsabilidade social foi muito trabalhada pela empresa e os colaboradores mencionam que faz já parte da sua estratégia. Muitas das práticas sociais da IBM são justificadas como pertencentes à génese ou ao próprio ADN da empresa. O programa *On Demand Community* é um dos programas disponíveis em todos os países onde a empresa está presente. Embora as realidades variem nos diferentes países, os colaboradores da IBM reconhecem uma harmonização das políticas e práticas sociais, incluindo o código de conduta – um documento único de acordo com o qual todos estão sujeitos às mesmas regras, independentemente do país a que pertençam.

A Declaração Universal sobre o Voluntariado, num dos seus princípios, diz-nos que:

“A vontade de fazer do voluntariado um fator de realização pessoal, aquisição de conhecimentos e novas competências e o desenvolvimento das capacidades, favorecendo a iniciativa e a criatividade, permitindo a cada um ser mais membro ativo do que beneficiário da ação voluntária”;

Uma vez que a IBM é uma empresa da área tecnológica para a qual o conhecimento é muito importante, foi feita uma análise sobre a transferência de conhecimentos. A codificação realizada revelou alguns dados sobre a existência de transferência de

conhecimentos no sentido empresa - organização beneficiária, mas recolhemos apenas um testemunho com referência à transferência de conhecimentos em ambos os sentidos.

A empresa coloca à disposição dos seus colaboradores ferramentas desenvolvidas internamente para as práticas de voluntariado. Na análise dos dados, essas ferramentas foram mencionadas por alguns entrevistados. As competências desenvolvidas nas funções diárias são úteis no desempenho do voluntariado, com a exceção de alguns tipos de voluntariado, como por exemplo, tomar conta de crianças. Acresce a este facto o de nos ter sido transmitido por alguns colaboradores que faz parte da estratégia de negócio da empresa a transferência de inovações da empresa para a comunidade, utilizando como veículo o voluntariado.

Quanto ao nó em árvore “Voluntário” subdividiu-se em quatro nós livres: “Motivação”, “Proporciona Condições”, “Contribuição” e “Recompensa”.

Segundo as palavras de Gilder et al. (2005) e Samuel et al. (2013), os voluntários precisam de ter vontade de ceder o seu tempo gratuitamente, sem prejudicar a empresa. Estas atividades, embora sejam muito valorizadas pela empresa, não devem ser prejudiciais às funções exercidas na organização. Esta situação foi totalmente corroborada por uma das nossas entrevistadas, durante a presente investigação.

Visser (2010) menciona que a existência de programas de voluntariado evidencia um aumento da motivação, do compromisso e da produtividade dos colaboradores. Os programas de voluntariado são comuns e as despesas a eles associadas são aceites pelos gestores, pois são vistas como uma forma de evitar multas e penalidades ou até de afastar os reguladores.

Kovach (1987) reuniu duas das teorias mais usadas no campo da motivação, a de Maslow e a de Herzberg, e efetuou um estudo que chegou a conclusões que acrescentam dados importantes aos estudos realizados anteriormente, nomeadamente, concluiu que os gestores devem compreender o que motiva os seus colaboradores nos papéis que desempenham na organização. Só assim é possível obter um aumento da produtividade dos empregados.

A criação do programa *On Demand Community* é dada como exemplo da motivação efetuada pela empresa, pois esta criou-o para ir ao encontro do desejo dos seus colaboradores.

Decorrente da análise dos dados efetuada, podemos afirmar que a empresa motiva os seus colaboradores para as práticas sociais, uma vez que este facto é reconhecido pelos mesmos.

Estes dados validam o que foi afirmado por Visser (2010), uma vez que os colaboradores da IBM demonstraram motivação para a prática do voluntariado, em particular, mostraram-se muito agradados com o programa *On Demand Community* e com os *grants* atribuídos pela empresa.

Uma outra forma de motivação da prática do voluntariado é a defendida por Samuel et al. (2013), que indicam que o voluntariado empresarial ocorre quando a empresa incentiva os seus colaboradores a oferecer o seu tempo e experiência como voluntários para organizações sem fins lucrativos. Muitas dessas organizações dependem fortemente da contribuição dos voluntários e da cooperação com as empresas que oferecem uma variedade de benefícios para as organizações sem fins lucrativos.

Grande parte dos colaboradores reconhece o programa *On Demand Community* como um fator motivador para o exercício de voluntariado. No entanto, cerca de metade dos colaboradores transmitiram-nos que a sua motivação surgiu de outras fontes, nomeadamente, de influência familiar, amigos, instituições a que pertenceram no passado, entre outras. O grupo de colaboradores que justificou a sua motivação não pela existência de programas de voluntariado, mas por outras razões, reconhece, no entanto, à IBM esforços para que todos continuem a fazê-lo.

A codificação do nó “Proporciona condições” ajudou-nos a perceber se os colaboradores reconhecem à empresa a criação de condições o exercício desta atividade.

Uma das novas formas que as empresas utilizam para mostrarem o seu envolvimento com a comunidade e a sua responsabilidade social é o envolvimento no voluntariado efetuado pelos seus colaboradores. O voluntariado é uma atividade tipicamente realizada fora do trabalho, como consequência de uma escolha pessoal em ocupar o seu tempo livre em atividades sem fins lucrativos. Os trabalhadores que, por exemplo, ajudam escolas, contribuem no desenvolvimento de programas de segurança da comunidade e na criação de programas para jovens (Gilder et al. 2005). Na literatura encontrámos referências ao voluntariado empresarial, dizendo que este ocorre quando a

empresa incentiva os seus colaboradores a oferecer o seu tempo e experiência como voluntários para organizações sem fins lucrativos (Samuel et al. 2013).

Sobre esta questão, ficou evidente na resposta de dois colaboradores que a empresa suporta o voluntariado, mas fora das horas de trabalho. O primeiro fala concretamente dessa situação e o segundo indica que ninguém pode colocar a prática de voluntariado acima das suas obrigações para com a empresa.

Para finalizar esta análise ao nó “Proporciona Condições”, destacaria uma situação que os colaboradores mencionaram: os *grants*. Esta temática será tratada nos parágrafos seguintes.

Visser (2010) diz-nos que a idade da filantropia acontece quando as empresas apoiam diversas causas sociais e ambientais, através de doações e patrocínios a grupos ou organizações comunitárias. Por sua vez, Cronin & Zappalà (2002) afirmam que um dos fatores mais importantes na cidadania corporativa é o da dimensão social, que vai desde a filantropia, conceito ligado à primeira era da Responsabilidade Social Corporativa à criação de programas de voluntariado empresarial, o que fortalece o envolvimento da empresa com a comunidade local. Post (2000) afirma que os administradores e os seus colaboradores entendem o papel que a sua empresa tem nas atividades de cidadania, ligando essas atividades à estratégia e objetivos da empresa. Esta situação é mais comum em empresas com grande impacto na comunidade, onde a cidadania é assumida como algo intrínseco ao negócio da empresa. Esta situação, quando assumida por uma empresa multinacional, é transposta para a escala global. Post menciona um estudo efetuado pela revista Fortune no qual se revela que mais de 70% das empresas estudadas relacionaram o seu compromisso com a comunidade com a filantropia empresarial e o voluntariado.

Já no que respeita ao nó “Contribuição”, os colaboradores, ao longo das entrevistas, foram dando respostas que evidenciaram o empenho da IBM para envolver os seus colaboradores com a sociedade e com a partilha das suas inovações, contribuindo assim para o bem da comunidade envolvente, facto sobejamente comprovado ao longo do tratamento das entrevistas.

A IBM promove o dia do voluntariado, abdicando do cumprimento das horas de trabalho dos seus colaboradores para estes poderem realizar voluntariado em prol da

comunidade. Aqui, estamos claramente perante uma contribuição que vai além da filantropia, dado que, além da parte financeira, a empresa pode conseguir despertar o interesse dos seus colaboradores para esta atividade no futuro, por força da participação no voluntariado.

O último nó tratava das doações da IBM. Atribuiu-se-lhe a designação de “Recompensa”.

Wilson (2000, p. 215) definiu voluntariado como:

“A realização de qualquer atividade por uma pessoa (um voluntário) que oferece gratuitamente o seu tempo em nome de outra pessoa, grupo, organização ou causa, sem receber qualquer recompensa financeira ou material.(...)”

A definição de voluntariado preconizada no artigo 2º na Lei n.º 71/98 (República 1998) diz-nos que:

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

Os voluntários dão o seu tempo e trabalho de forma gratuita, sem receber nada em troca. O *On Demand Community* proporciona a adesão ao programa de *grants*. A adesão a esse programa possibilita a doação pela IBM, de acordo com as horas de voluntariado registadas, de uma recompensa sob a forma de equipamentos ou de *grants* (dinheiro).

Como podemos constatar, o recebimento do *grant* é muito importante e motivador para os colaboradores que aderiram ao programa *On Demand Community* e que registam as suas horas de voluntariado. Os *grants* foram mencionados ao longo das entrevistas, provando que, efetivamente, fazem a diferença no momento da escolha do programa de voluntariado por parte dos colaboradores. Estes manifestaram um agrado enorme em ajudar as entidades com algo mais para além do seu tempo e conhecimentos. Muitos disseram mesmo que se sentem muito bem no momento em que dão o cheque à entidade beneficiária.

Estas referências espelham uma concordância muito grande entre os discursos, mas mais ainda uma identificação das pessoas com a empresa. Nas entrevistas realizadas

presencialmente, transpareceu ao investigador o orgulho e a alegria nas pessoas quando falavam da sua empresa, ao que também foi mencionado por alguns dos restantes colaboradores entrevistados pela *internet*.

Estas conclusões corroboram o estudo de Zappalà & McLaren (2004), que nos dizem que os programas de voluntariado empresarial são um bom caminho para alcançar o objetivo de envolvimento com a comunidade, e não como um cínico exercício de relações públicas. Outro resultado obtido com o estudo dos autores é que estes programas de voluntariado empresarial podem ser uma proposta com ganho dos dois lados, empresa e comunidade, já que são cada vez mais uma prática de cidadania corporativa.

Sem dúvida nenhuma que os dados obtidos permitem-nos afirmar que existem ganhos para as partes envolvidas (empresa e colaboradores), dado que os colaboradores sentem-se recompensados e valorizados pela empresa, reconhecendo os esforços efetuados por esta para lhes proporcionar todas as condições para o exercício do voluntariado.

Além do reforço das relações com um dos seus principais *stakeholders* (a comunidade), Zappalà (2004) fez uma súmula de vários estudos sobre a motivação dos colaboradores que trabalham em empresas socialmente responsáveis. As conclusões dos vários estudos apresentados pelo autor revelam, de uma forma inequívoca, que os colaboradores se sentem mais motivados e reconhecidos, tornando-se mais leais às suas empresas querendo contribuir para o sucesso das mesmas.

Maignan et al. (1999) indicaram que os colaboradores mais ativos socialmente sentem-se mais ligados às empresas e mais predispostos para atingir os seus objetivos. A cidadania é, muitas vezes, associada a elevados níveis de compromisso dos colaboradores, lealdade dos clientes e desempenho empresarial, com impacto positivo no retorno dos ativos, no retorno nos investimentos, no aumento das vendas e dos lucros.

O nosso estudo possibilitou retirar conclusões sobre o facto dos colaboradores da IBM se sentirem mais motivados por pertencerem a uma empresa que lhes proporciona as condições para a prática do voluntariado, reconhecendo esse esforço.

Finalmente, os benefícios para as entidades que usufruem do voluntariado, para além dos *grants* já mencionados, são os relativos a terem mais voluntários com competências úteis, fundamentais para a concretização da sua missão.

Foi possível apurar, da discussão dos dados, o elevado compromisso dos colaboradores com a empresa, a utilidade do programa *On Demand Community* e o reconhecimento dos esforços da empresa por proporcionar as condições necessárias para as práticas de voluntariado, de forma a promover o relacionamento de todos com a comunidade.

5.3. Discussão e interpretação da análise quantitativa

Os dados quantitativos obtidos dos questionários vieram corroborar que as entidades valorizam muito o benefício associado ao programa, reconhecendo a sua utilidade. Um fator de que a IBM beneficia com este programa é o reforço da sua imagem. A correlação obtida entre as três variáveis confirmou os resultados obtidos da análise aos dados qualitativos.

As conclusões retiradas da análise dos dados quantitativos vieram reforçar as obtidas com a análise dos dados qualitativos. A IBM proporciona um programa de voluntariado com características valorizadas pelos colaboradores e pelas entidades beneficiárias. A recompensa atribuída e a possibilidade dos colaboradores escolherem a organização onde desejam praticar o voluntariado foram consideradas mais-valias do programa *On Demand Community*.

5.4. Discussão e interpretação das informações extraídas das questões abertas colocadas às entidades beneficiárias

Esta secção visa a discussão e interpretação das informações complementares que nos foram transmitidas pelas entidades beneficiárias.

Começamos com a questão da forma como as entidades beneficiárias tiveram conhecimento do programa *On Demand Community*. A informação recolhida veio confirmar os dados obtidos com a codificação das entrevistas dos voluntários, que nos indicaram os *emails* e a *intranet* como fontes primárias de disseminação destes

programas. Assim, cabe aos voluntários informarem as entidades onde prestam voluntariado, da possibilidade de aderirem ao programa de *grants*.

De seguida, outro aspeto questionado foi sobre as motivações das organizações para participar no programa *On Demand Community*. As respostas convergem plenamente com as obtidas nas entrevistas.

A adesão ao programa é motivada pelas doações, quer sejam monetárias ou em equipamentos, ou pelos conhecimentos dos voluntários da IBM.

Samuel et al. (2013) indicam nos seus resultados que o voluntariado empresarial oferece benefícios e oportunidades para as organizações sem fins lucrativos.

Uma das questões formuladas na nossa investigação pretendia saber se as entidades beneficiárias reconheciam vantagens na existência de um programa de voluntariado com as características do *On Demand Community*. Esta questão conjugava-se com o objetivo específico de saber se a existência de um programa de *grants* influencia a adesão ao programa principal. Não estranhámos que as informações recolhidas coincidam em muitos casos com as motivações apontadas anteriormente.

Birch (2008) menciona a ideia de que, quando a comunidade reconhece que uma empresa vai além do mínimo exigido, isso é um sinal forte da sua cidadania e do envolvimento conseguido com a comunidade na satisfação das necessidades e cumprimento das leis a que está sujeita, fortalecendo-se, assim a imagem da empresa no mercado.

Apenas quatro entidades quiseram acrescentar algo mais, mas as opiniões foram ao encontro do enunciado por Birch (2008). Toda a informação livre mencionada elogia a IBM por ter práticas sociais regulares e, em particular, o programa *On Demand Community*, que, segundo a opinião de uma entidade, é um exemplo que devia ser seguido por mais empresas. Esta informação coincide com a indicada pelo estudo conduzido pela *Points of Light Foundation* sobre o *On Demand Community*, no qual se diz que este programa veio alterar a forma como as empresas viam os programas de voluntariado, e deveria ser adotado por todas as empresas.

As entidades beneficiárias atestaram com os seus comentários, a necessidade que existe de criação de mais programas com as características do *On Demand Community*. Essa

necessidade é justificada não só pelos benefícios, mas também pela versatilidade do programa. Tal como aconteceu com a opinião dada pelos colaboradores – coincidente com a das entidades – também no caso da necessidade da criação de mais programas por parte de outras empresas esta conclusão foi ao encontro da afirmação constante nos relatórios de responsabilidade social por nós analisados. Um dos estudos mencionados num relatório da IBM deu-nos conta de que, nos Estados Unidos, concluíram que o *On Demand Community* tem sido muito bem recebido e é visto como o formato de futuro para os programas de voluntariado.

5.5. Triangulação

Após análise dos diferentes tipos de dados (qualitativos e quantitativos), constatamos a existência de convergência em alguns aspetos. No que respeita à empresa, os resultados obtidos indicam que a mesma é reconhecida pelas suas práticas sociais, que datam desde a sua fundação e que fazem mesmo parte da sua estratégia de negócio. Essa opinião foi transversal a todos os grupos de entrevistados, onde também obtivemos dados por parte das entidades beneficiárias que corroboram o reconhecimento da forte atividade no capítulo da responsabilidade social à IBM.

Sobre o programa *On Demand Community* os dados foram claros. Além de ser um programa de voluntariado inovador e diferente da generalidade dos programas, foi reconhecido pelas entidades beneficiárias que a recompensa atribuída pela IBM (*grant*) é de extrema importância para as entidades que o recebem, e em alguns casos é um fator motivador no desempenho dos colaboradores. O facto de existir uma recompensa associada às horas de voluntariado é visto como um reconhecimento por parte da empresa do trabalho de voluntariado. Também a IBM, nos seus relatórios de responsabilidade corporativa, descreve o programa como inovador tendo vindo sempre a crescer desde o seu lançamento, que culminou com o destaque do estudo da *Points of Light Foundation*, dizendo que este programa veio alterar a forma como as empresas viam os programas de voluntariado, acrescentando ainda que o modelo do *On Demand Community* deveria ser adotado por todas as empresas.

5.6. Conclusões

Todos os entrevistados reconhecem competências sociais à empresa e esforço por parte da mesma em proveito da comunidade. Os colaboradores da IBM sentem-se motivados para as suas atividades de voluntariado e apoiados pela empresa, que lhes proporciona condições para essas práticas.

O programa de voluntariado *On Demand Community*, conjugado com o programa de *grants*, proporciona benefícios para as entidades beneficiárias. Esses benefícios são apontados como motivadores para os voluntários, que sentem reconhecimento por parte da empresa pelas horas de voluntariado dedicadas.

A relação da IBM com a comunidade faz parte da sua identidade empresarial, tal como é especialmente destacado nas palavras dos seus colaboradores, que reconhecem à empresa práticas e preocupações com a sociedade, com o objetivo de contribuir para a sua evolução e colocando à sua disposição as inovações resultantes da sua atividade empresarial. Aliás, a IBM coloca para as ferramentas desenvolvidas internamente, à disposição dos voluntários, na *internet*, para que todos possam beneficiar delas e aplicá-las.

As ideias enunciadas nos parágrafos anteriores são corroboradas pelas entidades beneficiárias, que reconhecem a utilidade deste programa e dos benefícios a ele associados, resultantes numa valorização da imagem da IBM. O programa *On Demand Community* é reconhecido como um programa inovador em todas as fontes por nós consultadas. Além do modelo ser único, foi também destacada a envolvimento que a empresa consegue com os seus colaboradores, ativos e aposentados, e com a comunidade. No fundo, a empresa leva muito a sério a relação com os seus *stakeholders* primários, segundo a classificação de *stakeholders* proposta por Freeman et al. (2010), dado o esforço reconhecido pelos seus colaboradores e a referência (nas respostas de algumas entidades beneficiárias) ao desenvolvimento e à disponibilização de vários programas de voluntariado.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES

6.1. Principais conclusões

Para o desenvolvimento do estudo, foi elaborado um conjunto de objetivos específicos e de questões de investigação, que nos conduziram à obtenção das conclusões.

O primeiro objetivo específico pretendia averiguar se os colaboradores da IBM consideram que a responsabilidade social da empresa influencia as suas tomadas de decisão, no que diz respeito à sua participação em programas de voluntariado. Este objetivo específico está intimamente ligado a duas questões de investigação. A primeira que questionava de que forma afetam os compromissos assumidos pela IBM, no âmbito da responsabilidade social, a prática de voluntariado dos seus colaboradores. A segunda questionava de que forma tem a recompensa atribuída pela IBM (*grant*) impacto na adesão ao programa *On Demand Community* por parte dos seus colaboradores. De acordo com os dados recolhidos, cerca de metade dos colaboradores respondentes não reconheceu o exercício de influência por parte da empresa. Os colaboradores que não indicam a empresa como uma influência, dizem que a sua tomada de decisão para as questões sociais proveio da ação de familiares, grupos de escuteiros e outras instituições. Já no que respeita à primeira questão de investigação, a IBM afeta o voluntariado praticado pelos seus colaboradores, porque disponibiliza um conjunto de programas e outras condições que promovem o exercício da atividade de voluntário nas suas horas livres. O programa *On Demand Community* é sem dúvida um dos principais influenciadores dos colaboradores da IBM e da comunidade que dele beneficia. O motivo mais invocado pelos respondentes foi o *grant* que a empresa atribui à entidade beneficiária pelo número de horas que cada voluntário regista, visto que quantas mais horas registarem maior é a recompensa atribuída, respondendo assim positivamente à segunda questão de investigação.

Outro objetivo específico formulado foi averiguar se o facto de a IBM possuir um conjunto de programas de voluntariado bem definido aumenta o interesse pela prática de voluntariado dos seus colaboradores. Para nos ajudar na prossecução deste objetivo, socorremo-nos da questão de investigação que perguntava aos participantes do estudo se estes reconheciam a existência de preocupações sociais na IBM. Este objetivo foi verificado, visto que foi muito referenciado ao longo das entrevistas que o facto de a IBM deter um conjunto de programas de voluntariado bem estruturado aumentava o

interesse pela prática de voluntariado. Acresce a estas referências o que foi dito nos parágrafos anteriores acerca das respostas às questões de investigação. A resposta a esta questão de investigação foi confirmada por todos os colaboradores, pois estes reconhecem à IBM um papel social muito ativo.

Com a elaboração do terceiro objetivo específico, queríamos averiguar se, na perspetiva das entidades beneficiárias, o facto de a IBM ter enraizado práticas sociais na sua organização resulta em maiores benefícios para elas. Para avaliar este objetivo, formularam-se duas questões de investigação. A primeira dessas questões pretendia saber se os participantes do estudo reconheceram a existência de preocupações sociais na IBM. A segunda pretendia saber se as entidades beneficiárias reconheciam vantagens na existência de um programa de voluntariado com as características do *On Demand Community*. Este objetivo foi atingido, pois as práticas sociais são o resultado da experiência e vontade que a empresa tem, sendo reconhecidas por todos. Relativamente às questões, a primeira delas já foi respondida no parágrafo anterior e a segunda, através da análise quantitativa realizada, foi também respondida afirmativamente, uma vez que as características do *On Demand Community* são muito úteis para as entidades beneficiárias.

As práticas sociais por parte da IBM remontam à sua fundação, o que não justifica por si só que o voluntariado seja mais atrativo. O objetivo de averiguar se, na perspetiva das entidades beneficiárias, o facto de a IBM ter enraizado práticas sociais na sua organização, resulta em maiores benefícios para elas, relacionava-se com a opinião dos colaboradores e das entidades beneficiárias. Ora estas entidades beneficiárias demonstraram uma opinião muito favorável sobre o programa *On Demand Community* e sobre a imagem da IBM. Já no que concerne aos colaboradores, estes responderam que as práticas sociais fazem parte da cultura e dos valores empresariais, dizendo que esse facto contribui para a atratividade do voluntariado. A quarta questão de investigação foi verificada, dado que são reconhecidas preocupações sociais à IBM, quer por parte dos colaboradores, quer pelas entidades beneficiárias.

Com o quarto objetivo específico pretendíamos saber se a existência de um programa de *grants* associado à prática de voluntariado influencia a adesão ao programa *On Demand Community* por parte dos colaboradores. Nas questões de investigação associadas a este objetivo, desejávamos saber de que forma tem a recompensa atribuída pela IBM (*grant*)

impacto na adesão ao programa *On Demand Community* por parte dos seus colaboradores e se estes reconhecem vantagens na existência de um programa de voluntariado com as características do *On Demand Community*.

Este objetivo foi atingido, porque se verifica uma convergência na opinião de todos os participantes na investigação sobre as vantagens e utilidade do programa. Além das correlações descritas no parágrafo anterior, temos ainda um conjunto de depoimentos que expressam a satisfação pela existência da recompensa (*grant*) que pode ser atribuída pela IBM. Acresce dizer que um dos testemunhos transmitiu-nos uma mensagem elucidativa quando descreve o programa, dizendo que:

“O Programa ODC está invulgarmente bem desenhado. Fazer o que gosto, onde gosto, como gosto... à medida das necessidades das instituições e do meu próprio empenho, é um privilégio. Se acrescentarmos a isto o facto de as minhas horas de trabalho serem convertidas em montante, doado pela empresa à Instituição, em meu nome, então o sentido de orgulho é elevado ao expoente máximo.”. E43.

O quinto objetivo pretendia analisar se a existência de um programa de *grants* associado à prática de voluntariado influencia a adesão ao programa *On Demand Community* por parte das entidades beneficiárias. A análise aos questionários efetuados junto das entidades beneficiárias permitiu obter correlações entre as variáveis do benefício e da utilidade do programa. Estas variáveis, por sua vez, também se correlacionaram com a variável da imagem da IBM, ou seja as entidades beneficiárias reconhecem utilidade e benefício no programa *On Demand Community*, saindo desse modo reforçada a imagem da IBM. Com esta constatação, validamos positivamente o quinto objetivo. Esta validação é ainda mais relevante, porque este objetivo veio reforçar a conclusão obtida no quarto objetivo.

O sexto objetivo específico pretendia analisar se os colaboradores da IBM consideravam que a prática de voluntariado permitia a transferência de competências e inovação da empresa para a comunidade, através das entidades beneficiárias. A questão de investigação associada ao mesmo pretendia apurar se os colaboradores da IBM optam pelo programa *On Demand Community* por reconhecerem vantagens para a empresa através da prática do voluntariado. Este objetivo também se verificou, pois a transferência de competências aconteceu na maioria dos casos, dependendo, claro, do

tipo de voluntariado praticado. Ao nível das inovações, a IBM coloca ao dispor dos voluntários parte delas para uso no voluntariado. Relativamente ao apuramento da utilização dessas inovações, não foi possível verificar se tal aconteceu. Foi possível apurar que a maioria dos colaboradores não sentiu o reforço das suas competências pessoais de forma a poder afirmar-se que a IBM beneficia da prática do voluntariado dos seus colaboradores. Assim, fazemos a ponte para a questão de investigação que abordava se os colaboradores da IBM optam pelo programa *On Demand Community* por reconhecerem vantagens para a empresa através da prática do voluntariado. As vantagens/benefícios mencionados pelos colaboradores decorrentes da disponibilização do programa *On Demand Community* foram fundamentalmente a visibilidade e o marketing. Se, para validar esta opinião, nos socorrermos da correlação obtida com os dados extraídos dos questionários, relativamente ao reforço da imagem da IBM por força da disponibilização do programa, concluímos que, de facto, existem benefícios para a IBM das suas práticas sociais. A empresa obtém um benefício claro por força dos seus programas de voluntariado, da prática dos seus colaboradores, dos *grants* doados: a melhoria da sua imagem no mercado e junto da sociedade, fundamentais para o exercício da sua atividade comercial.

O último objetivo pretendia averiguar se os colaboradores da IBM têm a perceção de que a empresa, com as suas práticas de responsabilidade social e os seus programas de voluntariado, tem impacto na sociedade. A segunda e quarta questões de investigação já respondidas afirmativamente estão associadas a este objetivo. Após a análise de todos os dados, podemos afirmar que os colaboradores sentem que a empresa, com as suas práticas de responsabilidade social e respetivos programas de voluntariado, tem efetivamente impacto na sociedade. Esta conclusão é suportada nas afirmações transcritas ao longo dos capítulos da análise e discussão dos dados, quando os colaboradores reconhecem que a empresa é uma boa cidadã e tudo faz para contribuir para um mundo melhor, mais sustentável envolvendo os seus colaboradores.

Foi possível ainda concluir que os colaboradores valorizam muito as condições que a empresa lhes proporciona para a prática do voluntariado. Acontece ainda que a empresa oferece condições aos colaboradores para desta forma promover a sua integração na comunidade. Concluímos também que o nível de conhecimento da empresa por parte de alguns colaboradores se destacou claramente face aos restantes. Uma vez que grande parte das entrevistas foram confidenciais, parece-nos que os colaboradores com mais

anos na empresa são os que nos forneceram informações mais ricas fruto do seu conhecimento mais profundo da empresa.

Ao longo da investigação, conclui-se que a empresa, através do voluntariado, promove a aplicação de algumas inovações desenvolvidas junto da comunidade. Essas inovações são disponibilizadas *on-line* aos seus voluntários para que estes as possam utilizar nas entidades que participam nos vários programas de voluntariado disponibilizados pela empresa.

Além disso, os beneficiários das doações da IBM, que participaram na investigação transmitiram a informação que a imagem da empresa saiu reforçada após a participação no programa *On Demand Community*.

No início da investigação, levantou-se a questão do modelo de responsabilidade social seguido pela IBM. Pese embora a existência de vários modelos de responsabilidade social, as respostas obtidas foram que a empresa segue o seu próprio modelo e não se revê em nenhum dos modelos teóricos propostos. Uma vez que o estudo se restringiu a Portugal, não se podendo, por esse facto, confrontar informação obtida noutros países em que a IBM está implementada. A análise dos relatórios de responsabilidade social da empresa para o período analisado, efetivamente, não permitiu encontrar qualquer referência a modelos teóricos. Se analisarmos as conclusões e informações obtidas na investigação à luz da perspectiva de Visser (2010) sobre as diversas idades dos negócios, poderemos concluir que a IBM se situa na idade designada por “A Idade da Ganância”. Este estágio de RSE é considerado pelo autor como defensivo. O seu fator chave são os investimentos e os empregados um dos *stakeholders* principais.

6.2. Limitações do estudo

O presente estudo tem algumas limitações. A primeira limitação advém do estudo ter sido efetuado apenas em Portugal, quando a IBM está presente em vários países onde também disponibiliza o programa *On Demand Community*. Outra limitação surge da impossibilidade de ter entrevistado todos os colaboradores da IBM que efetuam voluntariado. Relativamente às entidades beneficiárias do programa *On Demand Community* e que aderiram ao programa de *grants*, também existiram limitações. Desde logo, porque não foi possível contactar a totalidade das entidades, por várias razões:

uma dessas entidades já encerrou e duas delas comunicaram a sua indisponibilidade para participar no estudo. Esta limitação, associada ao número reduzido de entidades que já beneficiaram do programa de *grants* (22 no total), impossibilitou o uso de modelos estatísticos mais usuais, como por exemplo a correlação de Pearson. Embora tratando-se de uma opção clara, o facto de termos utilizado a metodologia do estudo de caso não permite a generalização dos resultados obtidos, o que abre a porta a algumas possibilidades de investigação futuras.

Outra limitação do estudo prende-se com o hiato temporal durante a recolha dos dados relacionado com o longo período de espera de resposta à solicitação feita à IBM para a realização de entrevistas. As dificuldades na recolha dos dados não eram expectáveis quando se deu início aos trabalhos no terreno. Foi difícil contornar as dificuldades de agenda relacionadas com a disponibilidade por parte dos participantes em responder às questões, o que atrasou o trabalho de campo. Além disso, o facto de a IBM, apesar de ter disponibilizado uma lista de entidades beneficiárias do projeto *On Demand Community* ter mediado o contacto com as mesmas, não possibilitando o contacto direto do investigador com estas entidades, constituiu um obstáculo à obtenção de maior número de respostas e tornou o processo de resposta por parte das instituições mais moroso.

6.3. Perspetivas de investigação futuras

Como perspetivas de investigação futuras sugerimos replicar o estudo noutros países onde a IBM desenvolve a sua atividade e onde o programa *On Demand Community* é disponibilizado.

Outra sugestão seria realizar um estudo semelhante noutras empresas que também disponibilizem programas de voluntariado e que tenham práticas sociais semelhantes à IBM.

A questão das diferenças culturais entre os países, dado a IBM ser uma multinacional, levou-nos a pensar que esta é uma área a merecer ser estudada com maior detalhe.

Por último, seria interessante efetuar o estudo em empresas da área tecnológica, para ser possível comparar resultados por setor de atividade.

Com a realização desta investigação, esperamos ter contribuído para o esclarecimento do problema formulado, que consistia na avaliação da influência do programa de voluntariado *On Demand Community* e da IBM sobre os seus colaboradores e sobre as entidades beneficiárias. Assim, somos da opinião que, efetivamente, a IBM influencia os seus colaboradores nas práticas de voluntariado, em particular, por via do programa *On Demand Community*, bem como influencia a adesão por parte das entidades beneficiárias em muito motivada pela adesão conjunta ao programa de *grants* que lhe está associado.

BIBLIOGRAFIA

Alderfer, C.P., 1969. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), pp.142–175. [Em linha]. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/003050736990004X> [Consultado em 02/06/2014].

Argandoña, A., 1998. The stakeholder Theory and the common good. *Journal of Business Ethics*, 17(9), pp.1093–1102. [Em linha]. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1006075517423> [Consultado em 06/03/2015].

Assembleia da República, 1998. Lei n.º 71/98 de 3 de Novembro - Bases de enquadramento jurídico do voluntariado. , pp.5694–5696.

Benjamin, E.J., 2001. A Look Inside Corporate Employee Volunteer Programs. *The International Journal of Volunteer Administration*, 19(3), pp.16–32. [Em linha]. Disponível em: <http://www.educationandemployers.org/wp-content/uploads/2014/06/a-look-inside-corporate-volunteer-programs-ej-benjamin.pdf> [Consultado em 21/09/2014].

Birch, D., 2008. Ten principles of corporate citizenship. *Social Responsibility Journal*, 4(1/2), pp.129–135. [Em linha]. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/17471110810856893> [Consultado em 30/07/2011].

Bluhm, D.J. et al., 2011. Qualitative Research in Management: A Decade of Progress. *Journal of Management Studies*, 48(8), pp.1866–1891. [Em linha]. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-6486.2010.00972.x> [Consultado em 28/08/2014].

Bondy, K., Matten, D. & Moon, J., 2008. Multinational Corporation Codes of Conduct: Governance Tools for Corporate Social Responsibility ? *Corporate Governance*, 16(4), pp.294–312. [Em linha]. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8683.2008.00694.x/epdf> [Consultado em 27/01/2012].

Bowen, H.R., 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper & Row.

Boyd, C., 2012. The Nestlé Infant Formula Controversy and a Strange Web of Subsequent Business Scandals. *Journal of Business Ethics*, 106(3), pp.283–293. [Em linha]. Disponível em: <http://www.springerlink.com/index/10.1007/s10551-011-0995-6> [Consultado em 17/05/2012].

- Branco, M.C. & Delgado, C., 2011. Research on corporate social responsibility and disclosure in Portugal. *Social Responsibility Journal*, 7(2), pp.202–217. [Em linha]. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/17471111111141495> [Consultado em 30/07/2011].
- Branco, M.C. & Rodrigues, L.L., 2006. Communication of corporate social responsibility by Portuguese banks: A legitimacy theory perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(3), pp.232–248. [Em linha]. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/13563280610680821> [Consultado em 31/08/2011].
- Brannen, J., 2005. Mixing Methods: The Entry of Qualitative and Quantitative Approaches into the Research Process. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(3), pp.173–184. [Em linha]. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13645570500154642> [Consultado em 04/03/2012].
- Carroll, A.B., 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), pp.497–505. [Em linha]. Disponível em: <http://www.jstor.org/pss/257850> [Consultado em 04/04/2011].
- Carroll, A.B., 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), pp.268–295. [Em linha]. Disponível em: <http://bas.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/000765039903800303> [Consultado em 04/07/2011].
- Carroll, A.B., 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), pp.39–48. [Em linha]. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/000768139190005G> [Consultado em 04/07/2011].
- Cassell, C. & Symon, G., 2004. *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, SAGE Publications. [Em linha]. Disponível em: <http://books.google.pt/books?id=fuKzv0-zzEwC>.
- Cerdeira, J.P. & Neves, P.C., 2011. Confiança , cidadania e responsabilidade social nas organizações. *Exedra*, (número especial), pp.127–138.
- Cheung, Y.L. et al., 2010. Does Corporate Social Responsibility Matter in Asian Emerging Markets? *Journal of Business Ethics*, 92(3), pp.401–413. [Em linha]. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=48083218&scope=sit> e [Consultado em 04/07/2011].
- Ciliberti, F. et al., 2011. CSR codes and the principal-agent problem in supply chains : four case studies. *Journal of Cleaner Production*, 19(8), pp.885–894. [Em linha]. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.09.005> [Consultado em 10/05/2012].

Clarkson, M.B.E., 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), pp.92–117. [Em linha]. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/258888?origin=crossref> [Consultado em 12/12/2014].

Comissão das Comunidades Europeias, 2006. Implementação da parceria para o crescimento e o emprego: Tornar a Europa um Pólo de Excelência em termos de Responsabilidade Social das Empresas. *Jornal Oficial das Comunidades Europeias*, pp.1–13. [Em linha]. Disponível em: http://europa.eu/legislation_summaries/external_trade/c00019_pt.htm [Consultado em 09/06/2014].

Comissão das Comunidades Europeias, 2001. Livro Verde. *Jornal Oficial das Comunidades Europeias*, pp.1–35. [Em linha]. Disponível em: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf [Consultado em 05/10/2011].

Comissão das Comunidades Europeias, 2002. Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável. *Jornal da Comissão das Comunidades Europeias*, pp.1–26. [Em linha]. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:PT:PDF> [Consultado em 09/06/2014].

Comissão das Comunidades Europeias, 2011. Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014. *Jornal Oficial das Comunidades Europeias*, pp.1–18. [Em linha]. Disponível em: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_pt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_pt.pdf) [Consultado em 05/10/2011].

Crane, A. et al., 2008. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* A. Crane et al., eds., Oxford University Press. [Em linha]. Disponível em: <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199211593.001.0001/oxfordhb-9780199211593>.

Cronin, C. & Zappalà, G., 2002. *The coming of age of corporate community involvement: An examination of trends in Australia's top companies*, [Em linha]. Disponível em: http://www.orfeusresearch.com.au/web_images/Working Paper No6_web.pdf.

Crouch, C., 2006. Modelling the Firm in its Market and Organizational Environment: Methodologies for Studying Corporate Social Responsibility. *Organization Studies*, 27(10), pp.1533–1551. [Em linha]. Disponível em: <http://oss.sagepub.com/content/27/10/1533> [Consultado em 22/08/2012].

CSR Europe, 2010. *A Guide to CSR in Europe: Country Insights by CSR Europe's National Partner Organizations*, [Em linha]. Disponível em: http://www.kovet.hu/sites/default/files/knowledge/a_guide_to_csr_in_europe.pdf.

Davenport, K., 2000. Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing It. *Business &*

Society, 39(2), pp.210–219. [Em linha]. Disponível em:

<http://bas.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/000765030003900205> [Consultado em 11/10/2014].

Davis, K., 1960. Can Business Afford To Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), pp.70–76.

Denscombe, M., 2010. *The Good Research Guide for small-scale social research projects* Fourth Edi., Mc Graw Hill. [Em linha]. Disponível em:

<http://www.mheducation.co.uk/9780335264704-emea-the-good-research-guide-for-small-scale-social-research-projects>.

Donaldson, T. & Preston, L.E., 1995. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), pp.65–91. [Em linha]. Disponível em:

http://www.jstor.org/stable/258887?seq=1#page_scan_tab_contents [Consultado em 12/10/2014].

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P.R., 2008. *Management Research: Theory and Practice* Third Edit., Sage Publications Ltd. [Em linha]. Disponível em:

http://www.amazon.co.uk/Management-Research-Theory-Practice-SAGE/dp/1847871771/ref=pd_cp_b_0 [Consultado em 22/06/2014].

Eisenhardt, K.M., 1989. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), pp.532–550. [Em linha]. Disponível em:

<http://www.jstor.org/stable/258557?origin=crossref> [Consultado em 26/06/2012].

Erwin, P.M., 2011. Corporate Codes of Conduct : The Effects of Code Content and Quality on Ethical Performance. *Journal of Business Ethics*, 99(4), pp.535–548. [Em linha]. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-010-0667-y> [Consultado em 27/01/2012].

Ethos, Ethos Institute Web Page. [Em linha]. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/> [Consultado em 30/07/2011].

Frederick, W.C., 2006. *Corporation Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility*, Dog Ear Publishing. [Em linha]. Disponível em:

https://books.google.pt/books/about/Corporation_be_Good.html?id=Ct-_cmD93PUC&redir_esc=y [Consultado em 30/06/2014].

Frederick, W.C., 1994. From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought. *Business & Society*, 33(2), pp.150–164. [Em linha]. Disponível em:

<http://bas.sagepub.com/cgi/content/long/33/2/150> [Consultado em 02/10/2012].

Frederick, W.C., 1986. Toward CSR3 : Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs. *California Management Review*, 28(2), pp.126–142. [Em linha]. Disponível em:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=7d2a6ee7-189a-45d2-a427-255ee8e32eb4@sessionmgr4004&crlhashurl=login.aspx?direct=true&profile=ehost&sc>

ope=site&authtype=crawler&jrnl=00081256&AN=4762563&hid=4101&vid=0&bdata=Jmxhbm [Consultado em 02/10/2012].

Freeman, E.R. & Evan, W.M., 1979. A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. *Ethical theory and business*, 3, pp.97–106. [Em linha]. Disponível em:

http://www.business.uzh.ch/professorships/strategy/stu/BS/lecture/Evan_Freeman_1988.pdf [Consultado em 06/03/2015].

Freeman, R.E., 2011. Managing for Stakeholders: Trade-offs or Value Creation. *Journal of Business Ethics*, pp.1–3.

Freeman, R.E. et al., 2010. *Stakeholder theory : the state of the art* First., Cambridge University Press. [Em linha]. Disponível em:

<http://www.cambridge.org/us/academic/subjects/management/strategic-management/stakeholder-theory-state-art?format=PB>.

Freeman, R.E. et al., 2012. Stakeholder Theory(ies): Ethical Ideas and Managerial Action. *Journal of Business Ethics*, 109(1), pp.1–2. [Em linha]. Disponível em:

<http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1374-7> [Consultado em 23/03/2015].

Freeman, R.E., 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* 2010th ed., Boston: Pitman.

Freeman, R.E., Wicks, A.C. & Parmar, B., 2004. Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited.” *Organization Science*, 15(3), pp.364–369. [Em linha]. Disponível em: <http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.1040.0066> [Consultado em 23/03/2015].

Friedman, M., 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, September. [Em linha]. Disponível em:

<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>.

Garriga, E., 2014. Beyond Stakeholder Utility Function: Stakeholder Capability in the Value Creation Process. *Journal of Business Ethics*, 120(4), pp.489–507. [Em linha].

Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-013-2001-y> [Consultado em 25/07/2015].

Garriga, E. & Melé, D., 2004. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), pp.51–71. [Em linha]. Disponível em:

<http://www.springerlink.com/openurl.asp?id=doi:10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34> [Consultado em 02/10/2012].

Gerring, J., 2004. What Is a Case Study and What Is It Good for? *American Political Science Review*, 98(2), pp.341–354. [Em linha]. Disponível em:

http://www.journals.cambridge.org/abstract_S0003055404001182.

Gilder, D. de, Schuyt, T.N.M. & Breedijk, M., 2005. Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case. *Journal of Business Ethics*, 61(2), pp.143–152. [Em linha]. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-005-7101-x> [Consultado em 18/09/2014].

Grace, 2006. *Como Implementar Projectos de Voluntariado Empresarial*, [Em linha]. Disponível em: <http://www.grace.pt/publicacoes>.

Grant, A.M., 2012. Giving time, time after time : work design and sustained employee participation in corporate volunteering. *Academy of Management Review*, 37(4), pp.589–615. [Em linha]. Disponível em: <http://amr.aom.org/content/37/4/589.figures-only> [Consultado em 18/09/2014].

Groves, K.S. & Larocca, M.A., 2011. An Empirical Study of Leader Ethical Values , Transformational and Transactional Leadership , and Follower Attitudes Toward. *Journal of Business Ethics*, 4, pp.511–528. [Em linha]. Disponível em: http://www.jstor.org/stable/41476041?seq=1#page_scan_tab_contents [Consultado em 27/01/2012].

Helin, S. & Sandström, J., 2007. An Inquiry into the Study of Corporate Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*, 75(3), pp.253–271.

Herzberg, F., 1987. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, September-, pp.5–16. [Em linha]. Disponível em: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees> [Consultado em 27/06/2014].

IAVE, 1990. Declaração universal sobre o voluntariado. , pp.1–2. [Em linha]. Disponível em: <https://www.iave.org/>.

ISO, 2010. *ISO 26000 – Responsabilidade Social*,

Jerome, N., 2009. Application of the Maslow’s hierarchy of need theory ; impacts and implications on organizational culture , human resource and employee’s performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(3), pp.39–45. [Em linha]. Disponível em: [http://www.ijbmi.org/papers/Vol\(2\)3/Version-2/G233945.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/Vol(2)3/Version-2/G233945.pdf) [Consultado em 24/06/2014].

Jick, T.D., 1979. Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), pp.602–611. [Em linha]. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2392366?origin=crossref> [Consultado em 26/16/2012].

Johnson, B. & Christensen, L., 2007. *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches* Fourth Edi., SAGE Publications. [Em linha]. Disponível em: <http://books.google.pt/books?id=b2ujHWrRpVQC>.

Jones, M.T. & Haigh, M., 2007. The Transnational Corporation and New Corporate Citizenship Theory: a critical analysis. *Journal of Corporate Citizenship*, Autumn(27), pp.51–69. [Em linha]. Disponível em:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=27680073&site=ehost-live&scope=site> [Consultado em 18/01/2011].

Kaptein, M. & Schwartz, M.S., 2008. The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics*, 77(2), pp.111–127. [Em linha]. Disponível em: <http://www.springerlink.com/index/10.1007/s10551-006-9305-0> [Consultado em 12/03/2012].

Kelle, U., 2005. Sociological Explanations between Micro and Macro and the Integration of Qualitative and Quantitative Methods. *Historical Social Research*, 30(1), pp.95–117. [Em linha]. Disponível em: http://www.jstor.org/stable/20762014?seq=1#page_scan_tab_contents [Consultado em 28/01/2015].

Kinderman, D., 2012. “Free us up so we can be responsible!” The co-evolution of Corporate Social Responsibility and neo-liberalism in the UK, 1977-2010. *Socio-Economic Review*, 10(1), pp.29–57. [Em linha]. Disponível em: <http://ser.oxfordjournals.org/cgi/doi/10.1093/ser/mwr028> [Consultado em 29/05/2012].

King, N. & Horrocks, C., 2010. *Interviews in Qualitative Research*, SAGE Publications Ltd. [Em linha]. Disponível em: https://books.google.pt/books?id=iOsnITKC48gC&pgis=1&redir_esc=y [Consultado em 20/06/2014].

Kovach, K.A., 1987. What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers. *Business Horizons*, 30(5), pp.58–65. [Em linha]. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0007681387900826> [Consultado em 27/06/2014].

KPMG, 2008. *Business Codes of the Global 200 : Their Prevalence, Content and Embedding*, [Em linha]. Disponível em: http://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/business_codes_global_200_O_0804.pdf [Consultado em 12/04/2012].

Langlois, C.C. & Schlegelmilch, B.B., 1990. Do Corporate Codes of Ethics Reflect National Character? Evidence from Europe and the United States. *Journal of International Business Studies*, 21(4), pp.519–539. [Em linha]. Disponível em: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v21/n4/abs/8490340a.html> [Consultado em 12/04/2012].

Leach, C., 1979. *Introduction to Statistics: A Nonparametric Approach for the Social Sciences* John Wiley & Sons, ed., New York. [Em linha]. Disponível em: <http://www.abebooks.com/9780471997429/Introduction-Statistics-Nonparametric-Approach-Social-0471997420/plp>.

Leal, A.S. et al., 2011. *Responsabilidade Social em Portugal*, Bnomics.

- Lee, T.W., 1999. *Using Qualitative Methods in Organizational Research*, SAGE Publications. [Em linha]. Disponível em: <http://books.google.pt/books?id=ipPUy90VHfgC>.
- Lee, T.W., Mitchell, T.R. & Sablynski, C.J., 1999. Qualitative research in organizational and vocational psychology, 1979–1999. *Journal of vocational behavior*, 55(2), pp.161–187. [Em linha]. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879199917074> [Consultado em 02/03/2015].
- Levis, J., 2006. Adoption of corporate social responsibility codes by multinational companies. *Journal of Asian Economics*, 17(1), pp.50–55. [Em linha]. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104900780600008X> [Consultado em 27/01/2012].
- Lieber, E., 2009. Mixing Qualitative and Quantitative Methods :Insights Into Design and Analysis Issues. *Journal of Ethnographic & Qualitative Research*, 3(4), pp.218–227. [Em linha]. Disponível em: http://www.dedoose.com/upload/in-the-field/publications/mixing-qualitative-and-quantitative-methods-insights-into-design-and-analysis-is/lieber_2009_mixed_methods_jeqr.pdf [Consultado em 21/06/2014].
- Linthicum, C., Reitenga, A.L. & Sanchez, J.M., 2010. Social Responsibility and Corporate Reputation: The case of the Arthur Andersen Enron Audit Failure. *Journal of Accounting and Public Policy*, 29(2), pp.160–176. [Em linha]. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278425409000891> [Consultado em 04/06/2012].
- Logsdon, J.M. & Wood, D.J., 2002. Business Citizenship: from Domestic to Global Level of Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), pp.155–187. [Em linha]. Disponível em: <http://journals.cambridge.org/action/displayAbstract?fromPage=online&aid=9460426&fileId=s1052150X00001780> [Consultado em 15/10/2014].
- Logsdon, J.M. & Wood, D.J., 2005. Global Business Citizenship and Voluntary Codes of Ethical Conduct. *Journal of Business Ethics*, 59(1), pp.55–67. [Em linha]. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-005-3411-2> [Consultado em 27/01/2012].
- Lourenço, I.C. et al., 2011. How does the market value corporate sustainability performance ? In *X Seminário Grudis*. pp. 1–27.
- Lugli, E., Kocollari, U. & Nigrisoli, C., 2008. The Codes of Ethics of S&P/MIB Italian Companies: An Investigation of Their Contents and the Main Factors that Influence Their Adoption. *Journal of Business Ethics*, 84(SUPPL. 1), pp.33–45. [Em linha]. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-008-9692-5> [Consultado em 25/12/2012].
- Maignan, I., Ferrell, O.C. & Hult, G.T.M., 1999. Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*,

27(4), pp.455–469. [Em linha]. Disponível em:
<http://link.springer.com/10.1177/0092070399274005> [Consultado em 11/10/2014].

Marôco, J., 2014. *Análise Estatística Com o SPSS Statistics* 6ª Edição. Report Number, ed., [Em linha]. Disponível em: https://books.google.pt/books?hl=pt-BR&lr=&id=9d2XupSlDmUC&oi=fnd&pg=PR12&dq=Analise+estatística+com+o+SPSS+Statistics&ots=mU_W9VPxul&sig=KJbGbriSjSjw0Gvn9D5k2zQF0Sg&redir_esc=y#v=onepage&q=Analise+estatística+com+o+SPSS+Statistics&f=false

Maslow, A.H., 1954. *Motivation and Personality*, Harper & Brothers Publ. [Em linha]. Disponível em: <http://books.google.pt/books?id=PEVqAAAAMAAJ>.

Mason, J., 2002. *Qualitative Researching* Second edi., Sage Publications. [Em linha]. Disponível em: <http://www.uk.sagepub.com/booksProdDesc.nav?prodId=Book224801>.

Mathew, R. & Krishnatray, P., 2011. Influence of Corporate Citizenship on Employee Job Attitudes. *Journal of Creative Communications*, 6(3), pp.277–295. [Em linha]. Disponível em: <http://crc.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0973258613491664> [Consultado em 11/10/2014].

Matten, D. & Crane, A., 2005. Corporate Citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), pp.166–179. [Em linha]. Disponível em: http://www.jstor.org/stable/20159101?seq=1#page_scan_tab_contents [Consultado em 19/10/2012].

McLeod, L., MacDonell, S.G. & Doolin, B., 2011. Qualitative research on software development: a longitudinal case study methodology. *Empirical Software Engineering*, 16(4), pp.430–459. [Em linha]. Disponível em:
<http://link.springer.com/article/10.1007/s10664-010-9153-5> [Consultado em 08/10/2014].

Meehan, J., Meehan, K. & Richards, A., 2006. Corporate social responsibility : the 3C-SR model. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), pp.386–398. [Em linha]. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03068290610660661> [Consultado em 08/04/2015].

Melé, D., 2008. Corporate Social Responsibility Theories. In A. Crane, ed. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford University Press Inc., pp. 47–82.

Merad, M. et al., 2013. Using a multi-criteria decision aid methodology to implement sustainable development principles within an organization. *European Journal of Operational Research*, 224(3), pp.603–613. [Em linha]. Disponível em:
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S037722171200642X> [Consultado em 01/11/2014].

Merriam, S.B., 2009. *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*, John Wiley & Sons. [Em linha]. Disponível em:
<http://eu.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0470283548.html> [Consultado em 17/06/2014].

Meyer, C.B., 2001. A Case in Case Study Methodology. *Field Methods*, 13(4), pp.329–352. [Em linha]. Disponível em: <http://fm.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1525822X0101300402> [Consultado em 08/09/2014].

Meyer, J.P. & Allen, N.J., 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage Publications. [Em linha]. Disponível em: <http://www.sagepub.com/booksProdDesc.nav?prodId=Book6120> [Consultado em 10/06/2014].

Miles, M.B. & Huberman, A.M., 1994. *Qualitative Data Analysis*, Sage Publications.

Modell, S., 2009. In defence of triangulation: A critical realist approach to mixed methods research in management accounting. *Management Accounting Research*, 20(3), pp.208–221. [Em linha]. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500509000225> [Consultado em 02/03/2012].

Modell, S., 2005. Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: An assessment of validity implications. *Management Accounting Research*, 16(2), pp.231–254. [Em linha]. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500505000193> [Consultado em 25/11/2011].

Omoto, A.M. & Snyder, M., 1995. Sustained Helping Without Obligation: Motivation, Longevity of Service, and Perceived Attitude Change Among AIDS Volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4), pp.671–686. [Em linha]. Disponível em: <http://psycnet.apa.org/?&fa=main.doiLanding&doi=10.1037/0022-3514.68.4.671> [Consultado em 20/09/2014].

Paço, A. do, Agostinho, D. & Nave, A., 2013. Corporate versus non-profit volunteering—do the volunteers’ motivations significantly differ? *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 10(3), pp.221–233. [Em linha]. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/s12208-013-0101-0> [Consultado em 18/09/2014].

Pajo, K. & Lee, L., 2010. Corporate-Sponsored Volunteering: A Work Design Perspective. *Journal of Business Ethics*, 99(3), pp.467–482. [Em linha]. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-010-0665-0> [Consultado em 18/09/2014].

Porter, M.E. & Kramer, M., 2011. Creating shared value - How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard business review*, (February), pp.62–77. [Em linha]. Disponível em: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> [Consultado em 25/07/2015].

Porter, M.E. & Kramer, M.R., 2006. Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), pp.78–92. [Em linha]. Disponível em: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility> [Consultado em 25/07/2015].

- Porter, M.E. & Kramer, M.R., 2002. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard business review*, 80(12), pp.57–68. [Em linha]. Disponível em: <https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy> [Consultado em 18/01/2014].
- Post, J.E., 2000. Moving from Geographic to Virtual Communities: Global Corporate Citizenship in a Dot.com World. *Business and Society Review*, 105(1), pp.27–46. [Em linha]. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1111/0045-3609.00063> [Consultado em 15/10/2014].
- Pracejus, J.W. & Olsen, G.D., 2004. The role of brand/cause fit in the effectiveness of cause-related marketing campaigns. *Journal of Business Research*, 57(6), pp.635–640. [Em linha]. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296302003065> [Consultado em 06/03/2015].
- Preuss, L., 2009. Codes of Conduct in Organisational Context: From Cascade to Lattice-Work of Codes. *Journal of Business Ethics*, 94(4), pp.471–487. [Em linha]. Disponível em: <http://www.springerlink.com/index/10.1007/s10551-009-0277-8> [Consultado em 17/09/2012].
- Qu, S.Q. & Dumay, J., 2011. The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), pp.238–264. [Em linha]. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/11766091111162070> [Consultado em 28/03/2012].
- Richard, H. & Watts, P., 2000. Corporate social responsibility: making good business sense. *World Business Council for sustainable Development*, Janeiro, pp.1–19. [Em linha]. Disponível em: <http://www.wbcsd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=83&NoSearchContextKey=true> [Consultado em 28/05/2012].
- Robson, C., 2002. *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*, Wiley. [Em linha]. Disponível em: <http://books.google.pt/books?id=DkplMcAysFQC>.
- Rodriguez-Dominguez, L., Gallego-Alvarez, I. & Garcia-Sanchez, I.M., 2009. Corporate Governance and Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*, 90(2), pp.187–202. [Em linha]. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-009-0035-y> [Consultado em 27/01/2012].
- Ruggie, J.G., 1982. International Regimes, Transactions, and Change: Embedded Liberalism in the Postwar Economic Order. *International Organization*, 36(2), pp.379–415. [Em linha]. Disponível em: <http://journals.cambridge.org/action/displayAbstract?fromPage=online&aid=4281424&fileId=S0020818300018993> [Consultado em 11/01/2014].
- Samuel, O., Wolf, P. & Schilling, A., 2013. Corporate Volunteering: Benefits and Challenges for Nonprofits. *Nonprofit Management & Leadership*, 24(2), pp.163–179. [Em linha]. Disponível em:

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nml.21089/abstract> [Consultado em 18/09/2014].

Schervish, P.G., 1993. The Dependent Variable of the Independent Sector: A Research Agenda for Improving the Definition and Measurement of Giving and Volunteering. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 4(2), pp.223–232. [Em linha]. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007/BF01398434> [Consultado em 19/09/2014].

Schwartz, M., 2001. The Nature of the Relationship between Corporate Codes of Ethics and Behaviour. *Journal of Business Ethics*, 32(3), pp.247–262. [Em linha]. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1010787607771#page-1> [Consultado em 15/06/2012].

Schwartz, M.S. & Carroll, A.B., 2003. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), pp.503–530. [Em linha]. Disponível em: http://www.jstor.org/stable/3857969?seq=1#page_scan_tab_contents [Consultado em 25/07/2015].

Schwartz, M.S. & Carroll, A.B., 2007. Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field. *Business & Society*, 47(2), pp.148–186. [Em linha]. Disponível em: <http://bas.sagepub.com/content/47/2/148.abstract> [Consultado em 25/07/2015].

Seidman, I., 2006. *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences* Third Edit., Teachers College Press. [Em linha]. Disponível em: https://books.google.pt/books?id=OE46HtiW-asC&pgis=1&redir_esc=y.

Shipley, D.D. & Kiely, J.A., 1986. Industrial Salesforce Motivation and Herzberg's Dual Factor Theory: A UK Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 6(1), pp.9–16. [Em linha]. Disponível em: http://www.jstor.org/stable/40471229?seq=1#page_scan_tab_contents [Consultado em 27/06/2014].

Silva, R. & Silva, P., 2013. O contributo dos métodos qualitativos na investigação em contabilidade de gestão. *Indagatio Didactica*, 5(2), pp.1047–1063. [Em linha]. Disponível em: <http://revistas.ua.pt/index.php/ID/article/viewArticle/2509> [Consultado em 01/03/2014].

Singh, J.B., 2011. Determinants of the Effectiveness of Corporate Codes of Ethics : An Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, 101(3), pp.385–395. [Em linha]. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-010-0727-3> [Consultado em 27/01/2012].

Smith, N.C., 2002. Corporate Social Responsibility: Not Whether, but How? *London Business School*, pp.1–35. [Em linha]. Disponível em: <http://facultyresearch.london.edu/docs/03-701.pdf> [Consultado em 15/06/2012].

Snider, J., Hill, R.P. & Martin, D., 2003. Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms. *Journal of Business Ethics*, 48(2), pp.175–187. [Em linha]. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1023/B:BUSI.00000004606.29523.db> [Consultado em 15/06/2012].

Souza, F.N. et al., 2013. *WEBQDA - Manual do Utilizador* U. de Aveiro, ed., [Em linha]. Disponível em: <https://www.webqda.com/software/ManualUtilizador.pdf>.

Srivastava, S., 2008. Organizational Citizenship Behaviour as a Function of Organizational Commitment and Corporate Citizenship in Organizations. *Management and Labour Studies*, 33(3), pp.311–337. [Em linha]. Disponível em: <http://mls.sagepub.com/content/33/3/311> [Consultado em 11/10/2014].

Stevens, B., 1994. An Analysis of Corporate Ethical Code Studies: “Where Do We Go From Here?” *Journal of Business Ethics*, 13(1), pp.63–69. [Em linha]. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007/BF00877156> [Consultado em 27/01/2012].

Stolz, I. & Mclean, G.N., 2009. Organizational Skills for a Corporate Citizen: Policy Analysis. *Human Resource Development Review*, 8(2), pp.174–196. [Em linha]. Disponível em: <http://hrd.sagepub.com/content/8/2/174> [Consultado em 11/10/2014].

Suter, W.N. & Data, Q., 2011. *Introduction to Educational Research: A Critical Thinking Approach*, SAGE Publications. [Em linha]. Disponível em: <http://books.google.pt/books?id=XybWQS99LBEC>.

Tsang, E.W.K., 2013. Case study methodology: causal explanation, contextualization, and theorizing. *Journal of International Management*, 19(2), pp.195–202. [Em linha]. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425312000610> [Consultado em 21/06/2014].

Tuffrey, M., 1997. Employees and the community – how successful companies meet human resource needs through community involvement. *Career Development International*, 2(1), pp.33–35. [Em linha]. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13620439710157470> [Consultado em 11/10/2014].

United Nations, 1987. Report of the World Commission on Environment and Development - Brundtland Report. , p.318.

VanderStoep, S.W. & Johnson, D.D., 2009. *Research Methods for Everyday Life: Blending Qualitative and Quantitative Approaches*, John Wiley & Sons. [Em linha]. Disponível em: <http://eu.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0470343532.html> [Consultado em 14/06/2014].

Vaus, D., 1996. *Surveys in Social Research* Fourth., UCL Press Limited.

Visser, W., 2010. The Ages and Stages of CSR: From Defensive to Systemic Corporate Sustainability and Responsibility. *CSR International Inspiration Series*, (8), pp.1–2.

[Em linha]. Disponível em: <http://www.waynevisser.com/articles/the-ages-and-stages-of-csr> [Consultado em 29/06/2014].

Welch, C. et al., 2011. Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), pp.740–762. [Em linha]. Disponível em: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v42/n5/full/jibs201055a.html> [Consultado em 09/10/2014].

Wilson, J., 2000. Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26(1), pp.215–240. [Em linha]. Disponível em: <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.26.1.215> [Consultado em 08/04/2015].

Wood, D.J., 1991. Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), pp.691–718. [Em linha]. Disponível em: [http://links.jstor.org/sici?sici=0363-7425\(199110\)16:4<691:CSPR>2.0.CO;2-C](http://links.jstor.org/sici?sici=0363-7425(199110)16:4<691:CSPR>2.0.CO;2-C) [Consultado em 25/07/2015].

Yang, C., Hwang, M. & Chen, Y., 2011. An empirical study of the existence, relatedness, and growth (ERG) theory in consumer's selection of mobile value-added services. *African Journal of Business Management*, 5(19), pp.7885–7898. [Em linha]. Disponível em: [http://www.academicjournals.org/ajbm/abstracts/abstracts/abstracts2011/9Sept/Yang et al.htm](http://www.academicjournals.org/ajbm/abstracts/abstracts/abstracts2011/9Sept/Yang%20et%20al.htm) [Consultado em 27/06/2014].

Yin, R.K., 2009. *Case Study Research - Design and Methods* 4th ed. L. Bickman & D. J. Rog, eds., Sage Publications. [Em linha]. Disponível em: <http://books.google.com/books?id=FzawIAdilHkC&pgis=1>.

Yin, R.K., 1994. *Case Study Research – Design and Methods*, Sage Publications.

Yin, R.K., 2011. *Qualitative Research from Start to Finish*, The Guilford Press.

Zappalà, G., 2004. Corporate Citizenship and Human Resource Management: A New Tool or a Missed Opportunity? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(2), pp.185–201. [Em linha]. Disponível em: <http://apj.sagepub.com/content/42/2/185> [Consultado em 11/10/2014].

Zappalà, G. & McLaren, J., 2004. A functional approach to employee volunteering: an exploratory study. *Australian Journal on Volunteering*, 9(1), pp.41–54. [Em linha]. Disponível em: [http://orfeusresearch.com.au/web_images/Zappala EVParticle in AJV 2004.pdf](http://orfeusresearch.com.au/web_images/Zappala%20EVP%20article%20in%20AJV%202004.pdf) [Consultado em 20/09/2014].

Zenisek, T.J., 1979. Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based on Organizational Literature. *The Academy of Management Review*, 4(3), pp.359–368. [Em linha]. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/257192?origin=crossref> [Consultado em 04/10/2012].

Documentação IBM

IBM, IBM. [Em linha]. Disponível em: <http://www.ibm.com/us/en/> [Consultado em 04/01/2011].

IBM, IBM - Centenário. [Em linha]. Disponível em: <http://www-03.ibm.com/press/br/pt/presskit/33757.wss> [Consultado em 23/01/2014].

IBM, IBM - History. [Em linha]. Disponível em: <http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/> [Consultado em 09/07/2012].

IBM, IBM - IBM On Demand Community Launched Today -- In the Triangle Area and 74 Other Sites Worldwide. [Em linha]. Disponível em: <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/6367.wss> [Consultado em 31/01/2015].

IBM, IBM - Press releases. [Em linha]. Disponível em: <http://www-03.ibm.com/press/br/pt/pressreleases/finder.wss?topic=470> [Consultado em 23/01/2014].

IBM, IBM - Programa On Demand Community Grants. [Em linha]. Disponível em: <http://www-05.ibm.com/pt/ibm/ondemandcommunity/downloads.html> [Consultado em 20/12/2014].

IBM, IBM - Projectos de Responsabilidade Social. [Em linha]. Disponível em: <http://www-05.ibm.com/pt/ibm/ccr/index.html> [Consultado em 14/12/2014].

IBM, IBM - Responsibility reports. [Em linha]. Disponível em: <http://www.ibm.com/ibm/responsibility/reports/> [Consultado em 15/01/2012].

IBM, 2011. IBM Centenário. [Em linha]. Disponível em: <http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/> [Consultado em 05/01/2012].

IBM, IBM policies and principles. [Em linha]. Disponível em: https://www.ibm.com/ibm/responsibility/ibm_policies.html [Consultado em 12/15/2012].

IBM, IBM Portugal. [Em linha]. Disponível em: <http://www.ibm.com/pt/pt/> [Consultado em 04/01/2011].

IBM, 2004. 2003-2004 Corporate Responsibility Report, [Em linha]. Disponível em: <http://www.ibm.com/ibm/responsibility/reports/> [Consultado em 15/01/2014].

IBM, 2005. 2005 Corporate Responsibility Report, [Em linha]. Disponível em: <http://www.ibm.com/ibm/responsibility/reports/> [Consultado em 15/01/2014].

IBM, 2006. 2006 Corporate Responsibility Report, [Em linha]. Disponível em: <http://www.ibm.com/ibm/responsibility/reports/> [Consultado em 15/01/2014].

IBM, 2007. 2007 Corporate Responsibility Report, [Em linha]. Disponível em: <http://www.ibm.com/ibm/responsibility/reports/> [Consultado em 15/01/2014].

IBM, 2008. 2008 Corporate Responsibility Report, [Em linha]. Disponível em: <http://www.ibm.com/ibm/responsibility/reports/> [Consultado em 15/01/2014].

IBM, 2009. 2009 Corporate Responsibility Report, [Em linha]. Disponível em: <http://www.ibm.com/ibm/responsibility/reports/> [Consultado em 15/01/2014].

IBM, 2010. 2010 Corporate Responsibility Report, [Em linha]. Disponível em: <http://www.ibm.com/ibm/responsibility/reports/> [Consultado em 15/01/2014].

IBM, 2011. 2011 Corporate Responsibility Report, [Em linha]. Disponível em: <http://www.ibm.com/ibm/responsibility/reports/> [Consultado em 15/01/2014].

IBM, 2012. 2012 Corporate Responsibility Report, [Em linha]. Disponível em: <http://www.ibm.com/ibm/responsibility/reports/> [Consultado em 15/01/2014].

IBM, 2013. 2013 Corporate Responsibility Report, [Em linha]. Disponível em: <http://www.ibm.com/ibm/responsibility/reports/> [Consultado em 15/01/2014].

ANEXOS

ANEXO I - Guião de entrevista n.º 1

Guião de entrevista n.º1

1. A IBM tem algum departamento afeto exclusivamente à gestão da responsabilidade social?
2. A IBM segue algum(ns) modelo(s) de responsabilidade social (modelos propostos por organizações como a Grace por exemplo)?
3. A IBM dispõe de evidência ao nível da evolução das políticas e de modelos adotados ao longo dos últimos anos?
4. A casa mãe da IBM exerce influência direta nas decisões da IBM Portugal? Se sim, existe evidência?
5. Por outro lado, as políticas implementadas em Portugal influenciam ou fazem parte dos relatórios de sustentabilidade da casa mãe?
6. O modelo de responsabilidade social adotado pela casa mãe é seguido pela IBM Portugal?
7. Existe evidência da forma como é encarada a responsabilidade social na IBM Portugal? Todos os colaboradores têm conhecimento das políticas da IBM no que concerne à responsabilidade social?
8. A IBM tem evidência dos Resultados das práticas de responsabilidade social?
9. A IBM elabora relatórios periódicos das políticas que implementa no que respeita à responsabilidade social?
10. A IBM tem código de ética? Se sim, é do conhecimento de todos os trabalhadores? Esse código tem evoluído de acordo com novas práticas de responsabilidade social? Existe evidência?
11. A IBM tem algum programa de incentivos para motivar as práticas de responsabilidade social por parte dos seus colaboradores, fornecedores, clientes, etc?
12. Ao nível das diretrizes e cultura empresarial da IBM (casa mãe) têm acontecido mudanças? Se sim, estas influenciaram de algum modo a IBM Portugal?
13. A obtenção de prémios motiva a IBM a melhorar as práticas de responsabilidade social? É a única via pela qual têm obtido reconhecimento?

ANEXO II - Guião de entrevista n.º 2

Guião de entrevista n.º 2

1. Qual é o papel do departamento responsável pelas questões da Responsabilidade Social, dentro da IBM?
2. Porquê que aconteceram alterações nesse departamento?
3. O que é que motiva as alterações das práticas responsabilmente aceites na IBM?
4. Qual a postura da IBM para com a RSE ao nível da prática no interior da organização?
5. Existe uma prática explícita ou uma prática implícita?
6. Porquê que a IBM tem Projetos de Responsabilidade Social?
7. Como é que é feita a comunicação desses projetos?
8. Fazem essa divulgação apenas para o interior da empresa ou também a fazem para o exterior?
9. A cultura da empresa influencia o tipo de projetos de Responsabilidade Social existentes?
10. Existe alguma orientação por parte da empresa mãe para que existam os mesmos projetos em todos os países?
11. Existe autonomia por parte da IBM Portugal, para escolher que tipo de projetos vão ser implementados?
12. A Responsabilidade Social pode ser associada à tentativa da empresa compensar os vazios institucionais ou a substituir-se a instituições oficiais?
13. Quais são as motivações para as práticas sociais? Essas práticas mantiveram-se ao longo dos anos?
14. A empresa motiva os empregados para as práticas socialmente aceites?
15. Sendo a empresa de origem americana, os valores e cultura da empresa mãe não colidem com a cultura existente em Portugal?
16. Existe autonomia, no que respeita à RSE?
17. Nos relatórios de sustentabilidade comunicam à empresa todos os resultados do ano? Ou fazem uma seleção de alguns projetos? Se selecionam quais os critérios que usam?
18. A empresa mãe divulga informação de todos os países?
19. Quais são os critérios usados para selecionar o que vai ser divulgado?
20. A Responsabilidade Social é um complemento para o cumprimento de legislação?

21. Ou é algo mais para além dos preceitos legais aos quais a empresa está sujeita a cumprir?

ANEXO III - Guião de entrevista n.º 3

Guião de entrevista n.º 3

1. Como é que funciona o processo de candidatura da entidade beneficiária do projeto selecionada para o voluntariado?
2. Qualquer entidade pode candidatar-se?
3. Como é que é iniciado o compromisso de voluntariado entre as partes?
4. Como é que nasceu o interesse de praticar voluntariado de vossa parte?
5. Quais são as motivações para participar neste projeto em concreto? Por exemplo ao nível da organização, esta motiva internamente?
6. A organização na qual efetuou o voluntariado influenciou a vossa participação?
7. Existe tempo mínimo de participação no projeto?
8. Qual é o benefício de participar no projeto da vossa parte?
9. Qual é o benefício que a organização recebe?
10. Qual a duração do voluntariado?
11. Na sua opinião, quais são os fatores que motivam as organizações a participarem neste tipo de projetos, ou neste projeto em concreto? (Acha que o facto de eles poderem vir a receber os grants é um motivo para eles receberem os voluntários da IBM).
12. A entidade pode usufruir mais do que de uma vez do projeto?

ANEXO IV - Guião de entrevista n.º 4

Guião de entrevista n.º 4

Perguntas aos voluntários que participam ou participaram no programa *On Demand Community*

Este estudo realiza-se no âmbito de uma investigação enquadrada no Doutoramento em Ciências Empresariais, especialidade em Gestão, tendo como grande área de investigação a responsabilidade social empresarial.

As perguntas seguintes têm como objetivo a obtenção de dados sobre o voluntariado praticado pelos colaboradores da IBM, mais concretamente voluntariado enquadrado no programa *On Demand Community*.

Nas perguntas seguintes é solicitada a sua opinião como voluntário que participou (ou ainda participa) no programa *On Demand Community*, pelo que não há respostas certas ou erradas.

As respostas são anónimas e confidenciais, sendo os dados posteriormente tratados no âmbito da investigação e os resultados apresentados agregadamente.

Agradeço desde já toda a colaboração, disponibilidade e tempo despendido com a resposta às perguntas e apresento-lhe os meus cumprimentos.

1. De que forma surgiu o seu interesse na prática de voluntariado?
2. Sente que a IBM teve influência na sua vontade de fazer voluntariado? Em caso afirmativo, de que forma?
3. Quais são os benefícios para si do exercício de voluntariado?
4. Quais são as suas motivações para participar no programa *On Demand Community* em concreto e não num outro programa que a IBM disponibiliza?
5. Na sua opinião, quais são as motivações por parte da IBM para a criação de projetos no âmbito da responsabilidade social empresarial?
6. Na sua opinião, existe transferência das suas competências, adquiridas no desempenho das suas funções na IBM, para a organização onde faz voluntariado? Em caso afirmativo, de que forma?
7. O seu rendimento é influenciado positivamente pelo facto de saber que a IBM recompensa as organizações onde exerce voluntariado, de acordo com as horas de exercício do voluntariado?
8. As várias ações de responsabilidade social empresarial são vistas como normais na IBM? Porquê?

9. Considera que a existência destes programas torna a IBM uma “verdadeira cidadã” e contribui assim para um desenvolvimento mais sustentável da sociedade? Em caso afirmativo, de que forma?
10. No que respeita aos projetos de responsabilidade social empresarial da IBM, como é que é feita a sua divulgação/comunicação?
11. A cultura da IBM influenciou a sua atitude para a temática das práticas de responsabilidade social? Porquê?
12. A IBM é uma empresa de origem americana. Pensa que os seus valores e a sua cultura se articulam bem com a cultura existente em Portugal?

ANEXO V – Questionário às entidades que usufruíram do programa *On Demand Community* na área da Responsabilidade Social

Questionário às entidades que usufruíram do Programa *On Demand Community* na área da Responsabilidade Social

Este estudo realiza-se no âmbito de uma investigação enquadrada no Doutoramento em Ciências Empresariais, especialidade em Gestão, tendo como grande área de investigação a responsabilidade social empresarial.

O seguinte questionário tem como objetivo a obtenção de dados sobre o voluntariado praticado pelos empregados da IBM, mais concretamente voluntariado enquadrado no programa *On Demand Community*.

No seguinte questionário é solicitada a sua opinião como entidade que participou no programa *On Demand Community*, tendo presente que não existem respostas certas ou erradas.

O questionário é anónimo e confidencial, sendo os dados posteriormente tratados no âmbito da investigação e os resultados apresentados agregadamente.

Agradeço desde já toda a colaboração, disponibilidade e tempo utilizado com a resposta ao questionário, apresentando-lhe os meus cumprimentos.

Caracterização genérica da Organização que usufruiu do programa

Tipo de Organização:

☐ ONG ☐ Educação ☐ Organização Comunitária Local ☐ Outra. Indique qual _____

Ano em que aderiu ao programa: _____

Instruções:

A escala de resposta vai do nível 1 ao 7, em que “1” representa discordo completamente, “2” representa discordo muito, “3” representa discordo pouco, “4” representa a neutralidade, “5” representa concordo pouco, “6” representa concordo muito e “7” representa concordo completamente. Assinale com uma cruz a resposta que esteja mais de acordo com a sua opinião.

	Questão	1	2	3	4	5	6	7
Avaliação do Voluntário								
1	O voluntariado é encarado como uma mais-valia para a minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
2	Os voluntários são fundamentais na concretização da missão da minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
3	A inexistência de voluntários compromete a missão da minha organização.	1	2	3	4	5	6	7

4	A minha organização tenta sempre ir de encontro às expectativas e vontades manifestadas pelo voluntário no início da colaboração.	1	2	3	4	5	6	7
5	A minha organização disponibiliza aos voluntários todas as condições para que estes desenvolvam a sua função.	1	2	3	4	5	6	7
6	A minha organização informa os voluntários sobre as funções que desempenham.	1	2	3	4	5	6	7
Avaliação da Motivação								
7	A necessidade do cumprimento de um conjunto de requisitos previstos no programa <i>On Demand Community</i> para ser uma organização elegível, foi uma dificuldade para a minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
8	Estes benefícios são um fator motivador para a minha organização participar neste tipo de programas.	1	2	3	4	5	6	7
9	A existência de uma recompensa motiva o voluntário.	1	2	3	4	5	6	7
10	A existência de benefícios indexados às horas de voluntariado funciona como um fator adicional da motivação para o voluntário trabalhar mais horas.	1	2	3	4	5	6	7
11	A existência de recompensas induz o aumento de colaboradores interessados em praticar voluntariado.	1	2	3	4	5	6	7
12	A atração de voluntários para a minha organização é motivador para dar continuidade ao trabalho desenvolvido.	1	2	3	4	5	6	7
Avaliação do Desempenho								
13	A indexação ao número de horas de voluntariado prestadas à recompensa obtida com o programa <i>On Demand Community</i> é um melhor indicador para o seu cálculo.	1	2	3	4	5	6	7
14	A existência de recompensas, ao abrigo do programa <i>On Demand Community</i> , aumenta o desempenho dos voluntários.	1	2	3	4	5	6	7
15	Os voluntários que trabalham na IBM participam mais ativamente com a organização do que os voluntários provenientes de outra empresa.	1	2	3	4	5	6	7
16	Os voluntários mais velhos trabalham mais ativamente do que os mais novos, obtendo assim um desempenho superior.	1	2	3	4	5	6	7
17	O desempenho dos voluntários com mais experiência é mais eficiente do que o desempenho dos voluntários menos experientes.	1	2	3	4	5	6	7

18	As recompensas atribuídas pela IBM deviam ser uma prática de mais empresas em Portugal.	1	2	3	4	5	6	7
Avaliação da Imagem da IBM								
19	O processo de seleção do voluntário é influenciado positivamente quando o voluntário pertence à IBM.	1	2	3	4	5	6	7
20	A imagem da IBM foi determinante para a participação da minha organização no programa <i>On Demand Community</i> .	1	2	3	4	5	6	7
21	A imagem da IBM saiu reforçada pela existência do programa <i>On Demand Community</i> .	1	2	3	4	5	6	7
22	A minha organização reconhece à IBM preocupações com as práticas socialmente aceites.	1	2	3	4	5	6	7
23	A IBM preocupa-se com o desenvolvimento global da comunidade, sendo o programa <i>On Demand Community</i> uma prova dessa preocupação.	1	2	3	4	5	6	7
24	A escolha da minha organização para o exercício do voluntariado por parte dos colaboradores da IBM foi gratificante.	1	2	3	4	5	6	7
Avaliação da Utilidade								
25	As empresas deviam criar mais programas no âmbito da Responsabilidade Social Empresarial para apoio das organizações não governamentais.	1	2	3	4	5	6	7
26	A IBM com a criação do programa <i>On Demand Community</i> minimiza algumas lacunas existentes por parte do Estado.	1	2	3	4	5	6	7
27	A minha organização está interessada em participar noutros programas proporcionados por outras empresas, no âmbito da responsabilidade social.	1	2	3	4	5	6	7
28	É fundamental para a minha organização que o voluntário cumpra com os horários previamente definidos.	1	2	3	4	5	6	7
29	É muito importante para a minha organização que o voluntário não falte à escala ou função para a qual foi destacada.	1	2	3	4	5	6	7
30	É muito importante para a minha organização que o voluntário exerça as suas funções de acordo com os princípios éticos definidos na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
Avaliação do Benefício								

31	A candidatura ao programa <i>On Demand Community</i> foi vista como uma mais-valia para a minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
32	O benefício recebido pela minha organização resultante da participação no programa <i>On Demand Community</i> foi muito útil.	1	2	3	4	5	6	7
33	As competências dos voluntários que trabalham na IBM são transferidas para a minha organização, nomeadamente ao nível tecnológico e da inovação.	1	2	3	4	5	6	7
34	A retenção dos voluntários da IBM é importante devido ao benefício recebido do programa <i>On Demand Community</i> .	1	2	3	4	5	6	7
35	A minha organização procura informação dos benefícios dos programas disponibilizados pela IBM.	1	2	3	4	5	6	7
36	Os voluntários são todos importantes, independentemente do benefício que as entidades empresariais a que pertencem possam atribuir à minha organização.	1	2	3	4	5	6	7

Como é que tiveram conhecimento do programa *On Demand Community*?

Na sua opinião, qual (ais) a (s) motivação (ões) que levaram a sua organização a participar no programa *On Demand Community*?

Na sua opinião, qual (ais) o (s) benefício (os) que resultou (aram) para a sua organização da participação no programa *On Demand Community*?

Caso pretenda pode de seguida acrescentar mais algum dado que ache relevante para a investigação na área da Responsabilidade Social

Muito obrigado pela sua colaboração.

ANEXO VI - Codificação dos nós

Nome do Nó: Influência

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 2/E4 1 Referência | 1.01%

Referência 1 | 1.01%

Sendo uma empresa cotada em bolsa, que sobrevive do seu negócio, é muito importante também sermos francos, acabamos por identificar muitas das nossas responsabilidades de RS que estão associadas, àquilo que nós identificamos como importante na sociedade.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 1/E1 2 Referências | 6.98%

Referência 1 | 2.97%

A IBM propôs-me a participação no programa "Corporate Services Corps", colocando-me fora da minha zona de conforto

Referência 2 | 4.01%

em conjunto com o grupo de colegas que participou comigo no programa. Foi uma experiência inesquecível que só foi possível pelo desafio colocado pela IBM.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 1/E3 1 Referência | 2.98%

Referência 1 | 2.98%

Sim a IBM tem a informação na sua intranet. Claro que não podemos garantir que todos os colaboradores a leram.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 3/E6 2 Referências | 3.34%

Referência 1 | 2.71%

nós fazemos o voluntariado fora das horas de trabalho, mas obviamente, em termos gerais, [a IBM] tem esta responsabilidade social, é uma empresa que está muito preocupada em apoiar a todos os níveis. Este incentivo de todos os empregados poderem fazer o seu voluntariado a vários níveis porque também já temos na própria empresa um dia de voluntariado por ano, onde todos nós podemos fazer, e aí, sim, são as nossas horas de trabalho dedicado ao voluntariado. Esse é um incentivo direto e disponível para todos os empregados. Depois, estes voluntariados que nós fazemos é fora das horas de trabalho, mas obviamente

Referência 2 | 0.63%

Não nos liberta do trabalho porque é fora das horas do trabalho, desse ponto de vista, mas sentimos um grande apoio do ponto de vista do Grant.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 3/E7 1 Referência | 1.07%

Referência 1 | 1.07%

No meu caso, além disso, tive uma experiência pessoal através da IBM, para além do

voluntariado normal nos termos do ODC, que se chama CSC - Corporate Service Corps, que é uma atividade de voluntariado empresarial, não ao nível dos indivíduos.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E8 1 Referência | 1.91%

Referência 1 | 1.91%

Não, já fazia voluntariado antes de estar na IBM.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E9 2 Referências | 4.27%

Referência 1 | 1.1%

Por influência de amigos

Referência 2 | 3.17%

Internamente pelos meios tradicionais de colaboração, email, web, ...

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E10 1 Referência | 2.54%

Referência 1 | 2.54%

Sim teve [influência], disponibilizando tempo, embora não só.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E12 1 Referência | 1.7%

Referência 1 | 1.7%

Alimentou-a. Criando oportunidades

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E13 2 Referências | 2.87%

Referência 1 | 1.41%

Sim, através dos seus programas.

Referência 2 | 1.46%

Pelas newsletters de comunicações

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E14 3 Referências | 6.68%

Referência 1 | 1.1%

resultou de me ter reformado

Referência 2 | 3.77%

Sim, porque já conhecia iniciativas da IBM neste campo de acção para o bem estar das comunidades

Referência 3 | 1.81%

Existe um site específico para essa divulgação

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E15 1 Referência | 0.97%

Referência 1 | 0.97%

Contactos com amigos

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E16 2 Referências | 2.48%

Referência 1 | 0.84%

Por laços familiares

Referência 2 | 1.64%

Porque tem um programa de voluntariado.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E18 1 Referência | 4.1%

Referência 1 | 4.1%

Sim, a IBM é uma empresa que promove e incentiva os seus empregados a fazerem voluntariado.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E19 1 Referência | 1.44%

Referência 1 | 1.44%

Pelo dia de voluntariado da IBM

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E20 2 Referências | 3.03%

Referência 1 | 1.76%

Pelo voluntariado no banco alimentar

Referência 2 | 1.27%

Influenciou para continuar

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E21 1 Referência | 0.36%

Referência 1 | 0.36%

por mim

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E24 1 Referência | 1%

Referência 1 | 1%

por uma instituição

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E29 1 Referência | 1.03%

Referência 1 | 1.03%

Pelo voluntariado na IBM

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E30 2 Referências | 8.41%

Referência 1 | 6.04%

Sim sem dúvida, na pessoa da Dra. Conceição Zagalo. Foi de facto importante a paixão emprestada nas suas palavras para que eu percebesse que era possível conjugar emprego e voluntariado.

Referência 2 | 2.37%

Lamentavelmente de forma muito seletiva e pouco atractiva a todos os IBM.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E31 1 Referência | 2.92%

Referência 1 | 2.92%

A IBM não teve influência na minha vontade de fazer voluntariado.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E32 1 Referência | 1.9%

Referência 1 | 1.9%

Através de comunicações internas e nos media.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E33 1 Referência | 7.82%

Referência 1 | 7.82%

Era algo pessoal que sempre tive intenção de fazer até que tive conhecimento por uma colega da IBM deste voluntariado com crianças com cancro da Acreditar, e então, só tive que esperar pelo momento certo em termos de disponibilidade para aceitar o compromisso.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E35 1 Referência | 2.86%

Referência 1 | 2.86%

Depois de aposentado passei a ter mais disponibilidade.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E36 3 Referências | 12.57%

Referência 1 | 3.37%

Com a necessidade de criar alternativas para o processo educativo das minhas filhas, em idade pré escolar.

Referência 2 | 5.25%

De alguma forma teve influência, o voluntariado começou antes, mas a IBM sempre alimentou esta possibilidade, incentivando e nunca limitando a minha disponibilidade.

Referência 3 | 3.95%

Exatamente da mesma forma como são divulgadas as outras informações importantes na empresa: por email e por contacto direto.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E37 2 Referências | 7.16%

Referência 1 | 2.24%

Surgiu depois de ter feito várias atividades ad-hoc com o patrocínio da IBM

Referência 2 | 4.92%

Claro que sim, a IBM sempre nos incentivou a participar em ações de voluntariado, o que me ajudou a renascer a vontade de fazer voluntariado de uma forma mais regular.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E38 2 Referências | 6.19%

Referência 1 | 1.69%

De forma espontânea desde muito novo

Referência 2 | 4.5%

Julgo que no site e através da comunicação social (mas parece-me que de forma pouco exuberante).

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E40 1 Referência | 2.01%

Referência 1 | 2.01%

Para mim, ser voluntário é ter no coração o dom do amor, o dom da caridade, da solidariedade - ... enfim, o dom de servir ajustando sempre as necessidades dos outros com as minhas competências.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E41 2 Referências | 4.13%

Referência 1 | 1.33%

Não sinto influência por parte da IBM.

Referência 2 | 2.8%

Através do departamento de comunicações, que são os líderes pela comunicação.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E42 2 Referências | 4.3%

Referência 1 | 2.51%

Sempre tive vontade de ajudar os outros. De me sentir útil na sociedade.

Referência 2 | 1.79%

Eu já fazia voluntariado antes de entrar para a IBM.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E43 2 Referências | 10.01%

Referência 1 | 7.42%

Motivações pessoais e profissionais numa combinação "alimentada" pela empresa e pela circunstância socio-política em que está envolvida. Isto é ano internacional do voluntariado, ano europeu do voluntariado, Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado. Protocolo Mão na Mão, etc. etc.eu

Referência 2 | 2.59%

Internet, facebook, fóruns de discussão, participação associativa, conferências sobre o tema, etc. etc.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E44 1 Referência | 3.33%

Referência 1 | 3.33%

Através dos canais apropriados, os mesmos utilizados na sua atividade normal.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E45 1 Referência | 2.37%

Referência 1 | 2.37%

Conhecimento que na IBM havia esta possibilidade.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E46 1 Referência | 4.63%

Referência 1 | 4.63%

Está presente desde sempre na minha vida - é uma forma de estar e de acreditar que podemos fazer o bem e tornar este mundo um pouco melhor.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E47 1 Referência | 1.64%

Referência 1 | 1.64%

Por um familiar que trabalha numa CERCI.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E48 1 Referência | 4.02%

Referência 1 | 4.02%

Influência positiva no sentido em que suporta este tipo de atividades, inclusive de forma monetária para as instituições.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E49 1 Referência | 2.67%

Referência 1 | 2.67%

Fui escuteira desde criança e continuei na vida adulta.

Nome do Nó: Cidadã

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 2/E4 5 Referências | 8.24%

Referência 1 | 1.22%

Uma das preocupações da IBM é ajudar as empresas a tornarem-se mais eficientes, mais optimizadas, quer seja no controlo do tráfego, quer seja no controlo das reduções de emissões de CO2, edifícios mais inteligentes, quer seja na mobilidade dos seus cidadãos, acessos das cidades, espaços verdes, etc, etc,

Referência 2 | 0.95%

Muitos deles são os colaboradores que nos dão ideias em relação a esses mesmos projetos. Muitas vezes, surge pelo trabalho que estão a fazer na comunidade e que nos vêm lançar o desafio de tornar este projeto parte integrante da nossa RS.

Referência 3 | 0.3%

Temos programas, como por exemplo o "Kids Smart", mas não o fazemos sozinhos.

Referência 4 | 4.36%

fazemos isso em parceria com quem sabe, que é o Ministério da Educação. Os jardins de infância são seleccionados pelo Ministério da Educação, obviamente sujeitos ao nosso aval e com critérios pré definidos pela IBM, zonas socialmente desfavorecidas ou com dificuldades de acesso à tecnologia e por aí fora. Mas o Ministério é que os seleciona. Eles é que conhecem o terreno e sabem que jardins de infância têm condições para o fazerem. Depois, há todo um processo de formação que é dado pelo Ministério da Educação. Nós damos aquilo que sabemos e podemos fazer. O Ministério dá o resto. Nós fazemos parcerias nos nossos projetos com as entidades reconhecidas com o devido mérito naquilo que fazem. Não tentamos nunca nos sobrepor a nada, complementamos. Como no caso do voluntariado. No voluntariado, fala-se muito no terceiro setor e na sociedade civil. Sempre o fizemos, não nos vamos sobrepor a nada. E fazemo-lo muitas vezes em parceria com o GRACE, que é óbvio. Somos sócio do GRACE a longa data, desde a sua fundação, somos fundadores, e a nós só cabe na cabeça fazê-lo em parceria com eles.

Referência 5 | 1.41%

isto está tão entranhado em nós, que não há produto que não saia, com redução de CO2, refrigeração, todos os sistemas. Até a esse nível a RS está lá. Os nossos cientistas não estão só preocupados com os bits e com os bytes. Nem sequer passa pela cabeça deles só isso. É todo o complemento em termos de ambiente, do espaço que é usado no cliente, etc, etc.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 2/E5 2 Referências | 1.74%

Referência 1 | 0.8%

eu acho que aqui é um bocadinho a resposta àquilo a que a sociedade..., às alterações que a sociedade vai tendo e a adaptação dos nossos programas e iniciativas em resposta a essas mesmas necessidades

Referência 2 | 0.94%

É um bocado redutor para a IBM ter competências em áreas tão profundas e tão diversas, ter uma tecnologia que apoia essas competências tão boa e não poder aplicá-la além disso. Porquê que não podemos fazer muito melhor no nosso futuro?

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 1/E1 1 Referência | 4.87%

Referência 1 | 4.87%

A responsabilidade social na IBM está sempre presente, aliás está presente desde a sua fundação, pois a empresa foi pioneira em muitas decisões que foram tomadas ao longo da sua história.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E10 2 Referências | 8.48%

Referência 1 | 1.54%

A IBM sempre quis ser uma boa cidadã.

Referência 2 | 6.94%

Sim. Além de ajudar quem precisa, serve de orientação para quem a quiser seguir como um bom exemplo dos 'grandes', embora os 'pequenos' também façam excelente trabalho.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E11 2 Referências | 7.06%

Referência 1 | 2.46%

o querer intergrar-se com a sociedade a todos os níveis

Referência 2 | 4.6%

a IBM não se limita a ser uma empresa com objetivos de lucro mas também participante nas ações sociais.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E12 1 Referência | 3.6%

Referência 1 | 3.6%

Sim. Ajudando a compensar as desigualdades e insuficiências da sociedade

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E13 2 Referências | 7.38%

Referência 1 | 3.8%

Sim, ajuda na sua estratégia mais global de smarter planet um mundo melhor para todos.

Referência 2 | 3.58%

Sim, tal como disse a RS, está no código genético da IBM pois está na sua génese.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E14 2 Referências | 9.19%

Referência 1 | 6.01%

A IBM reconhece a importância da inserção social das empresas e na contribuição para o bem-estar das comunidades da qual os seus empregados fazem parte.

Referência 2 | 3.18%

Participando em áreas tão diferenciadas como Sociais, Educativas, Culturais, etc.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E16 2 Referências | 5.65%

Referência 1 | 4.05%

Estar na sociedade não só pelo lucro, mas igualmente como participante ativa no bem-estar comum.

Referência 2 | 1.6%

Sim, sendo participativa na sociedade.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E19 1 Referência | 2.33%

Referência 1 | 2.33%

Sim, ajuda a sociedade a que todos nós pertencemos

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E21 1 Referência | 1.87%

Referência 1 | 1.87%

Faz pela nossa sociedade e pelo país

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E24 1 Referência | 2.63%

Referência 1 | 2.63%

Sim, está a auxiliar as instituições que precisam.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E25 1 Referência | 4.91%

Referência 1 | 4.91%

Porque é uma empresa que pensa no mundo e em tudo o que a rodeia, é consciente e responsável socialmente.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E27 1 Referência | 3.68%

Referência 1 | 3.68%

a companhia IBM é socialmente responsável na sociedade onde vivemos e trabalhamos

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E28 1 Referência | 2.1%

Referência 1 | 2.1%

Sim. Mais uma vez, fazemos parte de um todo.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E30 1 Referência | 5.91%

Referência 1 | 5.91%

Acredito que sim. Também para a IBM é importante cumprir o seu objectivo junto da sociedade e, para isso, é necessário que haja resultados palpáveis da sua acção e dos seus projetos.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E31 1 Referência | 4.49%

Referência 1 | 4.49%

Sim, potenciando que os empregados possam também, por sua iniciativa individual, ajudar a sociedade.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E32 1 Referência | 5.01%

Referência 1 | 5.01%

Sim. Ajudar a comunidade só pode trazer benefícios para as Empresas, para as pessoas envolvidas e para as Instituições.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E33 1 Referência | 3.4%

Referência 1 | 3.4%

Sim, pois as ações de voluntariado têm sempre um objectivo claro que é ajudar a sociedade de uma ou outra forma.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E37 1 Referência | 6.83%

Referência 1 | 6.83%

Claro que sim, porque assim, a IBM, através de todos os seus colaboradores, está "dentro" de todos os setores da sociedade, e não só no núcleo restrito dos seus clientes/fornecedores, como acontece com a grande maioria das empresas.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E39 1 Referência | 6.14%

Referência 1 | 6.14%

Sim, ao apoiarem o desenvolvimento de projectos que não têm a ver diretamente com o negócio da IBM, mas que são úteis à sociedade em que a IBM e os seus colaboradores estão inseridos.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E40 3 Referências | 25.36%

Referência 1 | 4.86%

A IBM sempre apoiou e motivou todos os voluntários IBM na realização do seu trabalho e desenvolvimento de iniciativas que enderecem questões sociais específicas, como sejam ambiente, desenvolvimento económico, educação, saúde, literacia, língua e cultura. A IBM escolheu estas áreas de intervenção com base em necessidades sociais identificadas, bem como na sua capacidade de mobilizar esforços e direccionar competências para a resolução directa de um problema.

Referência 2 | 11.86%

Cidadania - A IBM é uma "verdadeira cidadã", porque as prioridades estratégicas de negócio da IBM e os seus objectivos de Responsabilidade Social estão totalmente alinhados. Ambos se centram na criação de soluções tecnológicas que permitem uma utilização mais inteligente, eficiente e sustentável dos recursos do nosso planeta - água, energia, alimentos, transporte, entre outros. Melhorar a educação, a saúde, o desenvolvimento económico e urbano, são alguns dos grandes desafios que enfrentamos. Ambiente - Os objectivos da política ambiental da IBM contemplam questões relacionadas com segurança no trabalho, prevenção da poluição, conservação de energia, bem como aspectos ligados à criação de produtos que respeitem o ambiente e à aplicação dos nossos conhecimentos com vista à resolução de alguns dos problemas ambientais mais urgentes. Cadeia de Fornecedores - A cadeia de fornecedores da IBM inclui mais de 28.000 fornecedores em aproximadamente 90 países. Incluímos também objectivos de controlo em todos os aspectos ligados ao processo de compras, por forma a assegurar o cumprimento do compromisso ético e ambiental.

Referência 3 | 8.64%

Desde a sua fundação, a IBM estabeleceu um conjunto de valores, baseada na convicção de que uma forte cultura empresarial e um assumido compromisso face à cidadania empresarial constituíam factores de liderança e de sucesso. Ao longo dos anos, a Companhia tem vindo a reforçar e a expandir, de forma regular, a definição de empresa responsável. Nos dias de hoje, o principal enfoque do nosso compromisso para com a comunidade, e no que a actividades de voluntariado respeita, passa pelo desenvolvimento de iniciativas que enderecem questões sociais específicas, como sejam ambiente, desenvolvimento económico, educação, saúde, literacia, língua e cultura. Na IBM, procuramos formas de utilizar a tecnologia para facilitar a cooperação, colaboração, competição e para ajudar a derrubar as barreiras de acesso ao progresso.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E41 2 Referências | 15.35%

Referência 1 | 11.05%

Pretende igualmente ter um papel interventivo na sociedade onde está inserida, ter princípios, ou ter como valores e reconhecer a importância de ser uma empresa socialmente responsável, participando activamente nessas áreas não só através de programas, mas sensibilizando igualmente os seus clientes e fornecedores.

Referência 2 | 4.3%

Sim, participando nestas atividades de voluntariado de uma forma indireta e influenciando o

sucesso de algumas associações.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E42 2 Referências | 9.71%

Referência 1 | 5.34%

A IBM é uma empresa empenhada nos projetos de responsabilidade social empresarial. Sempre atenta aos problema da sociedade. Sempre aberta a novos projetos.

Referência 2 | 4.37%

Sim. Com estas atitudes, a IBM através dos seu colaboradores acaba por ajudar a criar uma sociedade mais sustentável no futuro.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E43 1 Referência | 8.71%

Referência 1 | 8.71%

Procurar o bem-estar dos colaboradores, levando-os a colocarem ao dispor das comunidades os conhecimentos e competências que desenvolvem no exercício da sua atividade profissional.

Devolver às comunidades um pouco do que delas recebe no exercício da sua atividade comercial.

Envolver um maior número de stakeholders na sua rotina operacional.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E44 1 Referência | 2.77%

Referência 1 | 2.77%

Participar no desenvolvimento e sustentabilidade das comunidades

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E46 1 Referência | 8.89%

Referência 1 | 8.89%

Sim, considero essencial que as grandes organizações se envolvam nas comunidades e que contribuam para o desenvolvimento local de uma forma positiva, colocando os recursos de que dispõe - pessoas, capital, equipamentos, etc - ao dispor de organizações não lucrativas.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E47 1 Referência | 2.54%

Referência 1 | 2.54%

Sim, porque está na sociedade para lá do simples lucro direto.

Nome do Nó: Cultura e Valores Empresariais

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 2/E4 1 Referência | 1.85%

Referência 1 | 1.85%

A postura da IBM é uma postura muito aberta e de DNA. Quer dizer, a RS já vem desde sempre. Nós somos uma empresa que atingiu os 100 anos o ano passado, uma empresa centenária nas TI, nas Tecnologias de Informação. Fomos a primeira a consegui-lo, a atingir os 100 anos, e das mensagens que mais passaram nessa altura, aquando da celebração do centenário, foi precisamente esta ideia da RS, que já vem, foram identificadas essas preocupações desde a génese da IBM.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 2/E5 2 Referências | 4.17%

Referência 1 | 2.77%

Acima de tudo aqui o que eu acho importante referir, a IBM sempre se preocupou com RS, mas não pode fazê-lo para fora sem tê-lo feito para dentro, portanto, daí a importância da nossa cultura, dos nossos valores e de termos trabalhado tanto ao longo dos nossos anos para isso. Obviamente que o exterior, nós estamos inseridos numa comunidade, portanto, é daqui que nós fazemos a nossa atividade empresarial e comercial. Não faria sentido nenhum não dar à comunidade um bocadinho daquilo que nós também fazemos, até porque as nossas pessoas pedem-nos isso, os nossos colaboradores pedem isso e portanto porque é que temos projetos de RS? Eu acho que faz parte daquilo que nós somos, daquilo que a IBM é.

Referência 2 | 1.4%

Eu acho que a questão do voluntariado foi uma coisa muito bem trabalhada. Não é Portugal, é a Europa. A prática do voluntariado nos EUA e na Europa não tem nada a ver uma coisa com a outra. Nos EUA, é comumente, as pessoas vão arranjar um jardim não tem problema nenhum. Na Europa, não é assim, porque ainda há a função do Estado, a imagem do Estado.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E11 1 Referência | 3.08%

Referência 1 | 3.08%

Sim, o espírito de voluntariado sempre esteve presente na cultura IBM

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E13 1 Referência | 2.78%

Referência 1 | 2.78%

Está nos genes da empresa desde sempre o ser útil à comunidade.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E14 1 Referência | 1.02%

Referência 1 | 1.02%

Fazem parte da cultura IBM

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E36 1 Referência | 2.99%

Referência 1 | 2.99%

Parece-me que hoje em dia também com Portugal existe uma boa articulação de valores e cultura.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E37 3 Referências | 10.16%

Referência 1 | 2.09%

Porque faz parte da cultura da IBM e consequentemente de cada um de nós

Referência 2 | 4.89%

sem esta cultura provavelmente mesmo que vontade acabaríamos por entrar na rotina e nunca participar em acções deste género, quer sejam one time quer sejam regulares.

Referência 3 | 3.18%

A IBM é uma empresa global. Só a sede está nos EUA. A IBM adapta-se aos países e culturas onde está inserida.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E40 1 Referência | 7.69%

Referência 1 | 7.69%

As nossas primeiras ações, enquanto empresa socialmente responsável, remontam à data de fundação da IBM Corporation. Para melhor servir estes propósitos, a IBM em Portugal tem-se associado a diversas organizações que desenvolvem projetos neste âmbito, desde ações de sensibilização para a prática da responsabilidade social, à contribuição no desenvolvimento de manuais informativos e formativos sobre o tema, à divulgação de boas práticas individuais e associativas, a ações de voluntariado, entre outras iniciativas. Através da conjugação de esforços entre empresas e organizações que têm em comum práticas socialmente responsáveis, é assim possível contribuir para uma maior consciencialização sobre as vantagens desta prática.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E43 1 Referência | 1.73%

Referência 1 | 1.73%

Claro! Há valores que são de sempre e para sempre, não importa onde.

Nome do Nó: Transferência de conhecimentos

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 2/E5 2 Referências | 5.01%

Referência 1 | 4.07%

o On Demand Community, que é fruto... surgiu também muito fruto daquilo que internamente as pessoas pediam e aquilo que as pessoas diziam. As pessoas faziam muito voluntariado, queriam fazer mais voluntariado, mas depois, também havia identificação daquilo que as instituições, portanto, eles diziam: 'eu estou nesta instituição assim assim, precisa daquilo'. No início, as doações eram avulso, portanto, foram feitas: 'estou a fazer voluntariado, precisam de um novo computador, precisam disto, precisam daquilo'. Fruto desta situação, a IBM também identificou como uma necessidade. Os nossos colegas querem fazer voluntariado, fazem-no, mas as instituições têm necessidades. De que forma é que conseguimos colmatar aqui esta situação? E criaram o On Demand Community. As pessoas registam as horas, se estiverem a trabalhar durante um determinado período de tempo, realmente há ali uma ligação: porque não premiar esse trabalho, se nós premiamos o voluntariado? Portanto isto acaba por ser fruto, quer interno quer externamente.

Referência 2 | 0.94%

É um bocado redutor para a IBM ter competências em áreas tão profundas e tão diversas, ter uma tecnologia que apoia essas competências tão boa e não poder aplicá-la além disso. Porquê que não podemos fazer muito melhor no nosso futuro?

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 1/E1 1 Referência | 6.77%

Referência 1 | 6.77%

A IBM propôs-me a participação no programa "Corporate Services Corps", colocando-me fora da minha zona de conforto e proporcionando-me colocar os meus conhecimentos ao serviço da comunidade, em conjunto com o grupo de colegas que participou comigo no programa.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 3/E6 1 Referência | 1.49%

Referência 1 | 1.49%

Os nossos conhecimentos e competências são postas em prática não só na vertente humana de ajudar as famílias no estar e no brincar, etc, mas também através da tecnologia, porque a IBM também quer que usemos e divulguemos todas essas áreas do conhecimento adquirido e onde a própria empresa atua no mercado das tecnologias de informação.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E8 1 Referência | 3.9%

Referência 1 | 3.9%

Depende das atividades, mas de qualquer forma, a nossa experiência influencia sempre o que fazemos.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E11 1 Referência | 5.05%

Referência 1 | 5.05%

em alguns casos, sim, noutros, onde a nossa experiência não é requerida, é apenas transferida a nossa ajuda básica

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E12 1 Referência | 4.15%

Referência 1 | 4.15%

Transferência direta de competências técnicas e comportamentais exercitadas na IBM.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E13 1 Referência | 2.83%

Referência 1 | 2.83%

Sim, a capacidade de gestão de motivação de mentoring é passada.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E14 1 Referência | 3.57%

Referência 1 | 3.57%

Sim. A minha profissão é a de Gestor de projecto e é isso que procuro fazer no voluntariado

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E16 1 Referência | 3.71%

Referência 1 | 3.71%

Sim, sempre. Muito do que fazemos é válido para os outros (e.g. práticas de organização)

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E20 1 Referência | 2.25%

Referência 1 | 2.25%

Claro, experiência de outro tipo de processos.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E25 1 Referência | 2.06%

Referência 1 | 2.06%

Sim, ajudo com experiência adquirida na IBM.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E28 1 Referência | 5.81%

Referência 1 | 5.81%

sim, ganhamos experiência para ajudar os outros para além das nossas competências profissionais, que podem ser partilhadas.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E29 1 Referência | 11.18%

Referência 1 | 11.18%

Sim. A IBM disponibiliza um leque de activity kits (formações) com tudo o que é necessário para transferência de conhecimentos ao maior numero possível de pessoas e, com a utilização desses kits de formação, obtemos Grants mais elevados. A IBM aposta na formação.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E30 1 Referência | 6.85%

Referência 1 | 6.85%

Sem dúvida. Uma vez que a minha área é a informática, foram muito úteis os meus conhecimentos para poder trazer mais valias em todo o processo de automatização de ficheiros, base de dados, da associação de pais.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E31 1 Referência | 1.84%

Referência 1 | 1.84%

Não existe transferência de competências.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E32 1 Referência | 3.67%

Referência 1 | 3.67%

Trabalhar é uma escola onde os conhecimentos passam de umas actividades para as outras.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E33 1 Referência | 1.67%

Referência 1 | 1.67%

Sim, em especial as competências na utilização das T.I.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E35 1 Referência | 2.54%

Referência 1 | 2.54%

Sim, partilha de conhecimentos e de experiências.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E36 1 Referência | 4.87%

Referência 1 | 4.87%

Sem dúvida, muitas das competências do meu trabalho fazem parte da minha pessoa e, desta forma, é natural que façam parte das minhas ações de voluntariado.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E37 1 Referência | 4.24%

Referência 1 | 4.24%

Claro que sim, principalmente no meu caso, em que exerço funções de voluntariado que estão muito ligadas á minha actividade profissional na IBM.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E38 1 Referência | 4.08%

Referência 1 | 4.08%

Sim, de várias formas: transferência de conhecimentos técnicos, organização do trabalho

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E39 1 Referência | 5.67%

Referência 1 | 5.67%

Sou gestor de projetos na IBM, e no trabalho de voluntariado que efetuo, utilizo técnicas de gestão de projeto que são aproveitadas para outras atividades da organização.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E40 1 Referência | 3.56%

Referência 1 | 3.56%

Sem dúvida. Na realidade, a IBM dotou-me de competências técnicas que, aliadas à minha formação académica, à minha vontade e saber e ao disponibilizar programas de incentivos, tal como o ODC ... tudo isto se transforma em concretização e realização para as organizações que trabalhamos. Por fim, partilhamos competências, cultura e valores

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E41 1 Referência | 6.26%

Referência 1 | 6.26%

Por vezes, quando existe partilha da tecnologia que a IBM dispõe, ou quando as actividades que desempenho voluntariamente exigem a aplicação das ,minhas capacidades de negociação.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E42 1 Referência | 6.03%

Referência 1 | 6.03%

Sim, pois dependendo da ação de voluntariado, acabo em determinadas situações por colocar em prática os meus conhecimentos adquiridos no dia-a-dia ao desempenhar as minhas funções.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E44 1 Referência | 2.34%

Referência 1 | 2.34%

Sim. E assim possível educar e transmitir competências

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E46 1 Referência | 8.45%

Referência 1 | 8.45%

Depende do voluntariado que é efectuado. Por exemplo para ajudar na gestão de uma IPSS de forma voluntária, a minha experiência de gestão na IBM foi fundamental. Para brincar com bebés na Ajuda de Berço, não é necessário competências do foro empresarial.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E47 1 Referência | 4.63%

Referência 1 | 4.63%

Sim, sempre. Mesmo que seja uma atividade diferente do nosso dia a dia, empregamos o nosso saber na sua execução.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E49 1 Referência | 3.45%

Referência 1 | 3.45%

Sim. Consolidaram os conhecimentos de gestão de projetos e organização.

Nome do Nó: Motivação

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 2/E4 1 Referência | 2.97%

Referência 1 | 2.97%

daí também termos lançado um desafio das "Smart Cities Challenges" e que está dentro da RS, porque é desafiar as cidades a lançarem um desafio à IBM, um desafio que seja próprio da cidade e dizer assim: 'digam-me, IBM, como é que eu agora consigo transformar este projeto em algo rentável?' O que seja tem de ser um desafio bem concreto e dentro da RS, e a IBM o que faz é, obviamente que há vários a concorrer, dos que forem nomeados, para esse ano. Há uma equipa de executivos que é destacada e esses executivos são de todo o mundo, pode ser um português, um alemão, um americano, um chinês, quatro ou cinco que são destacados para aquele município durante três semanas para analisar, ajudarem a cidade, darem o próximo passo nesse seu desafio.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 2/E5 1 Referência | 0.44%

Referência 1 | 0.44%

Sim e reconhecemos. É das coisas que a própria liderança da casa nos pede e motiva os empregados nesse sentido.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 1/E1 1 Referência | 8.99%

Referência 1 | 8.99%

A IBM propôs-me a participação no programa "Corporate Services Corps", colocando-me fora da minha zona de conforto e proporcionando-me colocar os meus conhecimentos ao serviço da comunidade, em conjunto com o grupo de colegas que participou comigo no programa. Foi uma experiência inesquecível que só foi possível pelo desafio colocado pela IBM.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 3/E6 2 Referências | 1.71%

Referência 1 | 0.71%

a IBM também quer que usemos e divulguemos todas essas áreas do conhecimento adquirido e onde a própria empresa actua no mercado das tecnologias de informação.

Referência 2 | 1%

Existe. Realização pessoal. Eu sem dúvida alguma, só para lhe dizer este ano assumi novas responsabilidades aqui na empresa, tive de abandonar os meus projectos pessoais que tinha, e só não abandonei o voluntariado, eu mantive.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E8 1 Referência | 4.68%

Referência 1 | 4.68%

O contacto com realidades das que vivemos no dia a dia, partilha de experiências, enriquecimento pessoal, senti-me útil.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E9 2 Referências | 6.33%

Referência 1 | 2.48%

Ajudar, bem como ter atividade fora do trabalho normal

Referência 2 | 3.85%

Sim. Desde sempre que a IBM colabora pelo que é normal os funcionários participarem.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E13 1 Referência | 3.93%

Referência 1 | 3.93%

Sim, a IBM incentiva os seus empregados a investirem parte do seu tempo nas acções de RS.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E16 1 Referência | 3.2%

Referência 1 | 3.2%

Satisfação de poder ajudar outros sem esperar nada em troca além dum sorriso

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E17 1 Referência | 1.22%

Referência 1 | 1.22%

Envolvida desde criança

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E18 4 Referências | 13.73%

Referência 1 | 4.1%

Sim, a IBM é uma empresa que promove e incentiva os seus empregados a fazerem voluntariado.

Referência 2 | 2.7%

Possibilidade de ajudar quem precisa de forma não monetária.

Referência 3 | 2.97%

porque incentiva os seus empregados a participaram de forma ativa.

Referência 4 | 3.96%

porque divulga frequentemente as suas iniciativas e incentiva as pessoas a participarem.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E19 1 Referência | 3.21%

Referência 1 | 3.21%

Sim, pela motivação para o voluntariado no dia de voluntariado da IBM

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E22 1 Referência | 2.31%

Referência 1 | 2.31%

Sim, sem dúvida, faz ações de voluntariado.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E23 1 Referência | 1.02%

Referência 1 | 1.02%

Sim, motiva a fazer

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E26 2 Referências | 2.53%

Referência 1 | 0.55%

Sem dúvida.

Referência 2 | 1.98%

Instigar os ibmers a fazer voluntariado.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E27 3 Referências | 4.99%

Referência 1 | 1.77%

Sim, comecei na IBM, e depois, continuei.

Referência 2 | 1.27%

motivam a fazer voluntariado

Referência 3 | 1.95%

fazendo a IBM também ações de voluntariado.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E28 2 Referências | 10.58%

Referência 1 | 2.62%

Sim, fazemos todos os anos voluntariado com a companhia

Referência 2 | 7.96%

Porque é da minha empresa e é uma maneira de a empresa me gratificar pelo meu voluntariado à instituição. É bom entregar o cheque à instituição. Sentimo-nos muito bem.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E29 2 Referências | 6.84%

Referência 1 | 1.76%

Sim, como normais e motiva para continuar

Referência 2 | 5.08%

Sim. A IBM começa e eu estou a continuar. Tenho vários colegas reformados que se dedicam em full time ao voluntariado.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E30 1 Referência | 3.11%

Referência 1 | 3.11%

Apenas o gozo pessoal de ver que a minha pequena ajuda, significa para outros um dia mais feliz.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E31 1 Referência | 4.49%

Referência 1 | 4.49%

Poder contribuir para uma sociedade e/ou meio ambiente mais equilibrada e alinhada com a atualidade.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E32 2 Referências | 3.75%

Referência 1 | 1.77%

Sim. Dando-me a conhecer os seus programas

Referência 2 | 1.98%

Ajudar outros e manter-me disciplinada e ativa.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E33 3 Referências | 16.89%

Referência 1 | 8.46%

A IBM incentiva os seus empregados à prática do voluntariado, pelo que é uma forma positiva de nos influenciar nesta decisão. Esses incentivos acontecem pela promoção de acções de voluntariado e por disponibilizar os Grants para as instituições com base nas horas que reportamos.

Referência 2 | 5.31%

São benefícios de realização pessoal, ao sentirmos que estamos a ajudar pessoas que precisam mais do que nós. Dessa forma, a vida passa a ter um sentido diferente e mais humano.

Referência 3 | 3.12%

Sim, ao ser uma empresa que promove estas acções, alerta-nos e sensibiliza-nos para essas problemáticas.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E34 2 Referências | 7.21%

Referência 1 | 3.2%

Sim. Pela divulgação e motivação na responsabilidade social empresarial.

Referência 2 | 4.01%

Sentir que contribuo para o bem de outros; conhecer outras realidades, pessoas e projetos.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E36 1 Referência | 7%

Referência 1 | 7%

Partimos do princípio que o voluntariado não é para ter benefícios. Desta forma os benefícios são mais pessoais como aquisição de skill's e knowhow em áreas importantes que muito contribuíram para um crescimento pessoal.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E37 3 Referências | 14.45%

Referência 1 | 4.92%

Claro que sim, a IBM sempre nos incentivou a participar em ações de voluntariado, o que me ajudou a renascer a vontade de fazer voluntariado de uma forma mais regular.

Referência 2 | 2.97%

De realização pessoal e bem-estar, por pensar que posso de alguma maneira ajudar outras pessoas/causas

Referência 3 | 6.56%

Essa divulgação é feita internamente por diversos meios, comunicação formal do departamento de Comunicações, por via do contacto direto com outros colegas envolvidos noutros projetos e por comunicações diretas da IBM (Sede)

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E40 2 Referências | 11.71%

Referência 1 | 6.86%

A IBM promove a participação dos profissionais em diversas acções de voluntariado empresarial. Temos ao nosso dispor um programa extraordinário, On Demand Community que nos ajuda e nos proporciona formação online, ferramentas e recursos para fazermos bem o nosso trabalho de voluntariado. Por tudo isto e de acordo com a minha enorme vontade de ajudar os outros ... aderi ao programa de voluntariado IBM. De acordo com as minhas aptidões e competências adquiridas ao longo do meu percurso profissional na IBM, tenho desenvolvido as minhas atividades de voluntariado junto a Escolas de Instituições de Solidariedade (programas para crianças e seniores).

Referência 2 | 4.85%

- Uma representação ativa enquanto cidadã, na vida comunitária do local aonde vivo, em benefício da comunidade, e atendendo tanto às necessidades do próximo, quanto às minhas próprias motivações pessoais e talentos, que adquiri ao longo da minha vida profissional e pessoal.

- Contribuir para o melhoramento da qualidade de vida e também para o aperfeiçoamento

das pessoas.

- Querer e empenhar-me para a construção de um mundo mais justo, mais alegre e mais pacífico

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E41 1 Referência | 4.65%

Referência 1 | 4.65%

Realização pessoal, contribuir para uma causa humanitária, ter um papel de alguma forma interventivo na sociedade onde estou inserida

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E43 2 Referências | 15.32%

Referência 1 | 7.42%

Motivações pessoais e profissionais numa combinação "alimentada" pela empresa e pela circunstância socio-política em que está envolvida. Isto é ano internacional do voluntariado, ano europeu do voluntariado, Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado. Protocolo Mão na Mão, etc. etc.eu

Referência 2 | 7.9%

Sentido de pertença à organização, possibilidade de realizar em tempo profissional trabalho comunitário que nem sempre se consegue fazer a título pessoal, relativização das dificuldades sentidas no dia a dia, melhor aceitação do 'outro', compromisso face ao bem estar social de empresa e organizações apoiadas.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E45 1 Referência | 4.06%

Referência 1 | 4.06%

Satisfação pessoal de ter contribuído voluntariamente para necessidade de terceiros.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E47 1 Referência | 3.81%

Referência 1 | 3.81%

Momentos diferentes de crescimento pessoal e profissional ajudando outros duma forma simples.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E49 1 Referência | 2.43%

Referência 1 | 2.43%

Exercício mental e físico, boa disposição, desafio

Nome do Nó: Proporciona Condições

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 2/E4 2 Referências | 6.35%

Referência 1 | 2.34%

A nossa postura é uma postura muito aberta, a prática no interior da empresa, é uma prática muito enraizada, 'business as usual', ou seja, se há uma oportunidade de se fazer voluntário, o colaborador sabe que tem esse direito, que a única coisa que tem de garantir é que o seu manager lhe dê a aprovação e que tenha preocupação de perceber que naquele momento em que vai estar a realizar o voluntariado, ser voluntário, não poderá estar a ter impacto no negócio. Se ele àquela hora tem uma reunião com o cliente, terá obviamente, de gerir o seu tempo para fazer o voluntariado mais tarde.

Referência 2 | 4.01%

A comunicação: -há sempre um pré, um durante e um após, sempre em todos os nossos projetos. Um pré, no sentido de dar a conhecer o projeto. Pedem-se voluntários, lança-se o desafio. Depois, durante, porque acabamos por partilhar o que é que feito, ao longo do que se vai fazer e do que é que feito. No pós, é sempre feita uma avaliação com base no impacto que aquilo teve para o voluntário: gostou ou não gostou, quer repetir não quer repetir, o que é que podemos melhorar e o que é que não podemos melhorar. E depois também é feita uma comunicação para todos os colaboradores. Até podem ter sido apenas doze voluntários naquela ação específica, ou cinco, não importa. A seguir, nós comunicámos a todos os colaboradores essa mesma ação: nos dias tal e tal foi realizada uma ação - com fotografias. Há esse orgulho e essa importância que damos ao facto de termos realizado aquela ação, mostrarmos, e até como forma de motivarmos outros a fazer no futuro, portanto, a participarem connosco noutras atividades.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 2/E5 2 Referências | 5.47%

Referência 1 | 4.07%

o On Demand Community, que é fruto... surgiu também muito fruto daquilo que internamente as pessoas pediam e aquilo que as pessoas diziam. As pessoas faziam muito voluntariado, queriam fazer mais voluntariado, mas depois, também havia identificação daquilo que as instituições, portanto, eles diziam: eu estou nesta instituição assim assim, precisa daquilo. No início, as doações avulso, portanto, foram feitas: estou a fazer voluntariado, precisam de um novo computador, precisam disto, precisam daquilo. Fruto desta situação, a IBM também identificou como uma necessidade. Os nossos colegas querem fazer voluntariado, fazem-no, mas as instituições têm necessidades. De que forma é que conseguimos colmatar aqui esta situação? E criaram o On Demand Community, as pessoas registam as horas, se estiverem a trabalhar durante um determinado período de tempo, realmente há ali uma ligação: porque não premiar esse trabalho, se nós premiamos o voluntariado? Portanto isto acaba por ser fruto, quer interno quer externamente.

Referência 2 | 1.4%

O Reading company é um programa cooperativo que nós só agora é que estamos a começar. Porquê? Porque é preciso criar o terreno para as coisas funcionarem, porque há países que já

têm e outros não têm. Nós estamos a começar agora. Existe, obviamente indicação da IBM Corporation de quais são os projetos que todos os países têm vontade de disponibilizar.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 1/E1 1 Referência | 8.99%

Referência 1 | 8.99%

A IBM propôs-me a participação no programa "Corporate Services Corps", colocando-me fora da minha zona de conforto e proporcionando-me colocar os meus conhecimentos ao serviço da comunidade, em conjunto com o grupo de colegas que participou comigo no programa. Foi uma experiência inesquecível que só foi possível pelo desafio colocado pela IBM.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 3/E6 2 Referências | 3.99%

Referência 1 | 1.49%

é um incentivo. Ao dar o Grant, nós sentimos que temos um apoio, um suporte, que a empresa está connosco, por isso, reconhece de alguma forma este tipo de trabalho que nós fazemos, ao dar o Grant. É bem-vindo e, ainda por cima, aquela entidade vai poder usufruir do Grant. É um apoio, eu sinto que é um apoio e que a empresa está connosco.

Referência 2 | 2.5%

A empresa obviamente que motiva a todos os níveis, não é que disponibilize tempo, horas de trabalho, porque nós fazemos o voluntariado fora das horas de trabalho, mas obviamente, em termos gerais, [a IBM] tem esta responsabilidade social, é uma empresa que está muito preocupada em apoiar a todos os níveis. Este incentivo de todos os empregados poderem fazer o seu voluntariado a vários níveis porque também já temos na própria empresa um dia de voluntariado por ano, onde todos nós podemos fazer, e aí, sim, são as nossas horas de trabalho dedicado ao voluntariado.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E10 2 Referências | 5.58%

Referência 1 | 2.54%

Sim teve [influência], disponibilizando tempo, embora não só.

Referência 2 | 3.04%

Considero que sim, porque a IBM considere que tem 'obrigação' de o fazer.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E11 1 Referência | 3.26%

Referência 1 | 3.26%

sim, sempre deu condições para que essas ações de voluntariado ocorressem

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E12 2 Referências | 2.7%

Referência 1 | 1.7%

Alimentou-a. Criando oportunidades

Referência 2 | 1%

Programa estruturado

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E13 1 Referência | 1.41%

Referência 1 | 1.41%

Sim, através dos seus programas.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E16 1 Referência | 1.64%

Referência 1 | 1.64%

Porque tem um programa de voluntariado.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E22 1 Referência | 2.31%

Referência 1 | 2.31%

Sim sem dúvida, faz ações de voluntariado.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E28 1 Referência | 7.96%

Referência 1 | 7.96%

Porque é da minha empresa e é uma maneira de a empresa me gratificar pelo meu voluntariado à instituição. É bom entregar o cheque à instituição. Sentimo-nos muito bem.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E32 1 Referência | 1.77%

Referência 1 | 1.77%

Sim. Dando-me a conhecer os seus programas

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E36 1 Referência | 4.42%

Referência 1 | 4.42%

A IBM é uma empresa que cria riqueza, e esta é uma forma de partilhar alguma desta riqueza com as pessoas da sociedade onde esta inserida.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E39 1 Referência | 6.61%

Referência 1 | 6.61%

Comecei a fazer voluntariado antes de ser colaborador da IBM. Após ser, tentei aumentar as minhas atividades de voluntariado de forma a que a organização que ajudo pudesse receber mais ajuda da IBM.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E40 1 Referência | 6.86%

Referência 1 | 6.86%

A IBM promove a participação dos profissionais em diversas ações de voluntariado empresarial. Temos ao nosso dispor um programa extraordinário, On Demand Community que nos ajuda e nos proporciona formação online, ferramentas e recursos para fazermos bem o nosso trabalho de voluntariado. Por tudo isto e de acordo com a minha enorme vontade de ajudar os outros ... aderi ao programa de voluntariado IBM. De acordo com as minhas aptidões e competências adquiridas ao longo do meu percurso profissional na IBM, tenho desenvolvido as minhas atividades de voluntariado junto a Escolas de Instituições de Solidariedade (programas para crianças e seniores).

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E42 1 Referência | 4.89%

Referência 1 | 4.89%

Graças ao On Demand Community descobri mais uma forma de ajudar a organização onde faço o voluntariado, pelo que aderi de imediato ao Programa

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E43 2 Referências | 18.31%

Referência 1 | 9.6%

O Programa ODC está invulgarmente bem desenhado. Fazer o que gosto, onde gosto, como gosto... à medida das necessidades das instituições e do meu próprio empenho, é um privilégio. Se acrescentarmos a isto o facto de as minhas horas de trabalho serem convertidas em montante, doado pela empresa à Instituição, em meu nome, então o sentido de orgulho é elevado ao expoente máximo.

Referência 2 | 8.71%

Procurar o bem-estar dos colaboradores, levando-os a colocarem ao dispor das comunidades os conhecimentos e competências que desenvolvem no exercício da sua atividade profissional. Devolver às comunidades um pouco do que delas recebe no exercício da sua atividade comercial. Envolver um maior número de stakeholders na sua rotina operacional.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E44 1 Referência | 2.16%

Referência 1 | 2.16%

Devido as seus programas de cidadania empresarial.

Nome do Nó: Contribuição

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 2/E4 2 Referências | 2.32%

Referência 1 | 0.71%

Obviamente que depois essas horas também são convertidas, também como acontece no On Demand Community. Essas horas, permiti-se que sejam convertidas em grants para essa cidade.

Referência 2 | 1.61%

Há programas que são tipicamente corporativos, por exemplo, o On Demand Community, para todos os países onde a IBM esteja presente, à disposição dos quase mais de 400.000 empregados que nós temos. Temos programas como o EXITE camp que também está disponível para ser realizado nos países, no entanto não se pode fazer em todos os países, até porque isto implica algum investimento por parte da empresa.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 2/E5 2 Referências | 5.2%

Referência 1 | 4.07%

o On Demand Community, que é fruto... surgiu também muito fruto daquilo que internamente as pessoas pediam e aquilo que as pessoas diziam. As pessoas faziam muito voluntariado, queriam fazer mais voluntariado, mas depois, também havia identificação daquilo que as instituições, portanto, eles diziam: eu estou nesta instituição assim assim, precisa daquilo. No início, as doações avulso, portanto, foram feitas: estou a fazer voluntariado, precisam de um novo computador, precisam disto, precisam daquilo. Fruto desta situação, a IBM também identificou como uma necessidade. Os nossos colegas querem fazer voluntariado, fazem-no, mas as instituições têm necessidades. De que forma é que conseguimos colmatar aqui esta situação? E criaram o On Demand Community, as pessoas registam as horas, se estiverem a trabalhar durante um determinado período de tempo, realmente há ali uma ligação: porque não premiar esse trabalho, se nós premiamos o voluntariado? Portanto isto acaba por ser fruto, quer interno quer externamente.

Referência 2 | 1.13%

Não faria sentido nenhum não dar à comunidade um bocadinho daquilo que nós também fazemos, até porque as nossas pessoas pedem-nos isso, os nossos colaboradores pedem isso e, portanto, porque é que temos projetos de RS? Eu acho que faz parte daquilo que nós somos, daquilo que a IBM é.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 1/E3 1 Referência | 10.69%

Referência 1 | 10.69%

Eu acrescento só que estes têm sido programas importantes pelo impacto que criam em duas áreas fundamentais. Destacaria o On Demand Community porque este tem a possibilidade de trazer uma recompensa para as entidades beneficiárias do voluntariado, e além disso, de manter os colaboradores reformados conectados à IBM e às práticas de voluntariado, pelo número de

horas de voluntariado prestado.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 3/E6 2 Referências | 2.06%

Referência 1 | 1.43%

Este incentivo de todos os empregados poderem fazer o seu voluntariado a vários níveis porque também já temos na própria empresa um dia de voluntariado por ano, onde todos nós podemos fazer, e aí, sim, são as nossas horas de trabalho dedicado ao voluntariado. Esse é um incentivo direto e disponível para todos os empregados.

Referência 2 | 0.63%

Não nos liberta do trabalho porque é fora das horas do trabalho, desse ponto de vista, mas sentimos um grande apoio do ponto de vista do Grant.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E13 1 Referência | 4.73%

Referência 1 | 4.73%

No programa on demand community posso mais facilmente contribuir para as instituições com as quais trabalho

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E16 1 Referência | 4.85%

Referência 1 | 4.85%

Sim, é importante dado que a maioria destas instituições tem carências ao nível mais elementar e a IBM pode ajudar

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E29 1 Referência | 1.94%

Referência 1 | 1.94%

ajudar a sociedade onde vivemos e trabalhamos

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E31 1 Referência | 2.24%

Referência 1 | 2.24%

Contribuir ativamente para melhorias na sociedade.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E33 1 Referência | 2.43%

Referência 1 | 2.43%

Ser uma empresa que se interessa, preocupa e contribui para melhorar a sociedade

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E36 1 Referência | 4.42%

Referência 1 | 4.42%

A IBM é uma empresa que cria riqueza, e esta é uma forma de partilhar alguma desta riqueza com as pessoas da sociedade onde esta inserida.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E43 1 Referência | 8.71%

Referência 1 | 8.71%

Procurar o bem-estar dos colaboradores, levando-os a colocarem ao dispor das comunidades os conhecimentos e competências que desenvolvem no exercício da sua atividade profissional.

Devolver às comunidades um pouco do que delas recebe no exercício da sua atividade comercial.

Envolver um maior número de stakeholders na sua rotina operacional.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E45 1 Referência | 2.85%

Referência 1 | 2.85%

Possibilidade de devolver à sociedade parte do seu sucesso.

Nome do Nó: Recompensa

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 2/E4 1 Referência | 0.71%

Referência 1 | 0.71%

Obviamente que depois essas horas também são convertidas, também como acontece no On Demand Community. Essas horas, permiti-se que sejam convertidas em grants para essa cidade.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 2/E5 1 Referência | 4.07%

Referência 1 | 4.07%

o On Demand Community, que é fruto... surgiu também muito fruto daquilo que internamente as pessoas pediam e aquilo que as pessoas diziam. As pessoas faziam muito voluntariado, queriam fazer mais voluntariado, mas depois, também havia identificação daquilo que as instituições, portanto, eles diziam: eu estou nesta instituição assim assim, precisa daquilo. No início, as doações avulso, portanto, foram feitas: estou a fazer voluntariado, precisam de um novo computador, precisam disto, precisam daquilo. Fruto desta situação, a IBM também identificou como uma necessidade. Os nossos colegas querem fazer voluntariado, fazem-no, mas as instituições têm necessidades. De que forma é que conseguimos colmatar aqui esta situação? E criaram o On Demand Community, as pessoas registam as horas, se estiverem a trabalhar durante um determinado período de tempo, realmente há ali uma ligação: porque não premiar esse trabalho, se nós premiamos o voluntariado? Portanto isto acaba por ser fruto, quer interno quer externamente.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 1/E3 1 Referência | 7.77%

Referência 1 | 7.77%

Destacaria o On Demand Community porque este tem a possibilidade de trazer uma recompensa para as entidades beneficiárias do voluntariado, e além disso, de manter os colaboradores reformados conectados à IBM e às práticas de voluntariado, pelo número de horas de voluntariado prestado.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 3/E6 3 Referências | 8.19%

Referência 1 | 4.07%

Segundo o meu conhecimento qualquer empregado da companhia IBM pode fazer o voluntariado na entidade que quiser. Depois eu acho que temos de distinguir aqui duas coisas que são, fazer o voluntariado depois candidatar essa entidade para usar ou beneficiar de um Grant que a IBM costuma dar com base nas horas registadas de voluntariado de cada empregado. E então aí sim, a entidade selecionada terá que ser avaliada e aprovada pela IBM para poder usufruir desse Grant. E que eu saiba essas entidades terão de ser sempre sem fins lucrativos, não ter dívidas às finanças, à segurança social, terá que reunir um conjunto de requisitos para poder usufruir desse Grant. É em termos de voluntariado normal, se não for para oferecer o Grant, penso que cada um de nós como empregado é um empregado como qualquer cidadão comum e poderá fazer o

voluntariado na entidade que seleccionar, de acordo com os seus interesses e motivações.

Referência 2 | 1.59%

quantas mais horas registarmos também maior é o Grant que a tal instituição poderá usufruir. Por isso foi uma motivação pessoal de querer que a vida em si não fosse só preenchida com trabalho e lazer mas sim contribuir para a sociedade como um todo e concretamente na área do voluntariado e neste caso em concreto com crianças com cancro e respetivas famílias.

Referência 3 | 2.53%

Depois, estes voluntariados que nós fazemos é fora das horas de trabalho, mas obviamente, é um incentivo. Ao dar o Grant, nós sentimos que temos um apoio, um suporte, que a empresa está connosco, por isso, reconhece de alguma forma este tipo de trabalho que nós fazemos, ao dar o Grant. É bem-vindo e, ainda por cima, aquela entidade vai poder usufruir do Grant. É um apoio, eu sinto que é um apoio e que a empresa está connosco. Não nos liberta do trabalho porque é fora das horas do trabalho, desse ponto de vista, mas sentimos um grande apoio do ponto de vista do Grant.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 3/E7 2 Referências | 3.57%

Referência 1 | 2.96%

É de empresa para empresa, em que um grupo de pessoas a nível mundial que se encontra, reúne, pessoas/empregados da IBM que nunca se conheceram em lado nenhum, nunca trabalharam em conjunto, e vão durante um mês, em vez de estar a trabalhar, vão fazer voluntariado. O seu ordenado é pago, aí, sim, a empresa disponibiliza o empregado durante um mês. Estamos aqui a falar de candidatos que têm de ter determinadas condições, determinados valores de avaliação de performance em termos de senioridade, em termos de liderança, e, portanto vamos trabalhar para países carenciados, de terceiro mundo, e vamos de facto praticar um tipo de voluntariado de empresa para empresa.

Referência 2 | 0.61%

Um dos Grants em vez de dinheiro pode ser equipamentos, o kit smart, ajudando e motivando as crianças ao uso da tecnologia desde pequenos.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E20 1 Referência | 2.25%

Referência 1 | 2.25%

Pois gratifica a instituição com bens/dinheiro

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E22 1 Referência | 1.6%

Referência 1 | 1.6%

Receber o Grant todos os anos

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E23 1 Referência | 2.69%

Referência 1 | 2.69%

recebe-se um grant para a associação todos os anos

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E24 1 Referência | 2.05%

Referência 1 | 2.05%

receber grants que ajudam a instituição

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E25 1 Referência | 3.23%

Referência 1 | 3.23%

poder ajudar a instituição com dinheiro para além do meu voluntariado

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E27 1 Referência | 1.41%

Referência 1 | 1.41%

motivante para receber um Grant

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E28 1 Referência | 7.96%

Referência 1 | 7.96%

Porque é da minha empresa e é uma maneira de a empresa me gratificar pelo meu voluntariado à instituição. É bom entregar o cheque à instituição. Sentimo-nos muito bem.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E29 1 Referência | 1.51%

Referência 1 | 1.51%

receber o cheque para a instituição

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E30 1 Referência | 5.09%

Referência 1 | 5.09%

Porque pensei em juntar o útil ao agradável. Percebi que o resultado do meu voluntariado, poderia ser traduzido em ainda algo mais para os meninos da escola.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E32 1 Referência | 1.9%

Referência 1 | 1.9%

A ajuda pecuniária às Instituições envolvidas

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E33 1 Referência | 5.82%

Referência 1 | 5.82%

Eu costumo participar em várias ações de voluntariado promovidas pela IBM. No entanto, o On Demand Community ao permitir reportar as horas e compensar a Instituição, é uma motivação ainda maior.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E37 1 Referência | 3.94%

Referência 1 | 3.94%

Não, mas no final é bom saber que conseguimos ajudar de duas maneira, pelo nosso trabalho e depois pela contribuição adicional da IBM.

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E40 1 Referência | 6.75%

Referência 1 | 6.75%

Este programa visa apoiar através de tecnologia e de inovação, o trabalho desenvolvido pelos voluntários IBM junto das comunidades em que estão inseridos. Através deste programa, o número de horas prestado por cada voluntário a favor de uma determinada organização é registado numa base de dados desenvolvida para o efeito. Estas horas podem ser convertidas em fundos - Community Grants - que são entregues a essa organização que aí (sic) o voluntário desenvolveu trabalho ao longo de um determinado período de tempo. Este programa alia o empenho e as competências dos colaboradores da IBM ao potencial que as tecnologias e a inovação podem trazer

Fontes Internas/Entrevistas/Guião 4/E44 1 Referência | 4.2%

Referência 1 | 4.2%

Conseguir converter o tempo despendido em equipamento ou valor em prol da instituição despendido.