

Uma abordagem teórica sobre o voluntariado empresarial

por Manuela Magalhães e Marisa Roriz Ferreira

RESUMO: Este trabalho revê e discute a literatura sobre voluntariado empresarial. Com o aumento do compromisso estratégico relativamente à responsabilidade social empresarial, a tendência para se aumentarem as atividades em torno do voluntariado empresarial é visível, como tal é relevante analisar esta questão. O artigo discute o estado da arte do voluntariado empresarial, enquadrando-o como ferramenta de responsabilidade social e expõe a evolução do conceito. Apresenta-se uma pesquisa a bases de dados bibliográficas, referindo-se que a procura é específica e em torno das questões relacionadas com o voluntariado empresarial. Nas atividades de voluntariado empresarial podem estar envolvidos vários «stakeholders», sendo que estes são identificados de seguida. Depois, o artigo identifica as principais vantagens e desvantagens relacionadas com o voluntariado empresarial, tendo em conta os «stakeholders» identificados.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial, Voluntariado Empresarial

TITLE: Corporate volunteering: A theoretical approach

ABSTRACT: This research intends to critically review and discuss literature about corporate volunteering. With the increasing strategic commitment concerning corporate social responsibility, activities related to corporate volunteering tend to be higher, because of that is relevant to analyze this issue. This research examines the state of the art of corporate volunteering, framing as a social responsibility tool and presents the concept evolution. We present a research conducted on bibliographic databases, this research was specifically conducted considering themes related to corporate volunteering. In corporate volunteer activities may be involved various stakeholders, and these are identified. The research also identifies the main advantages and disadvantages related to corporate volunteering taking into account the identified stakeholders.

Key words: Corporate Social Responsibility, Corporate Volunteering

TÍTULO: Una aproximación teórica al voluntariado corporativo

RESUMEN: Este artículo revisa y discute la literatura sobre el voluntariado corporativo. Con el compromiso estratégico cada vez mayor de la responsabilidad social de las empresas, la tendencia para el aumento de las actividades alrededor del voluntariado corporativo es visible, como tal es relevante analizar este tema. El artículo analiza el estado del arte del voluntariado corporativo, enmarcándolo como una herramienta de responsabilidad social en las empresas y trata el desarrollo del concepto. Se presenta un estudio de las bases de datos bibliográficas, refiriéndose a la demanda específica en cuestiones relacionadas con el voluntariado corporativo. En las actividades de voluntariado corporativo pueden estar involucrados varios actores, y éstos se identifican a continuación. Más adelante, el artículo identifica las principales ventajas y desventajas relacionadas con el voluntariado corporativo, teniendo en cuenta los grupos de interés (stakeholders) identificados.

Palabras clave: Responsabilidad Social de las Empresas, Voluntariado Corporativo

Desde os finais do Século XIX que as organizações e os governos têm como objeto de ação diversos aspetos relacionados com a responsabilidade social empresarial, tendo-se intensificado no início dos anos 1970 (Carroll, 1979). Inicialmente o conceito de responsabilidade social empresarial centrava-se nas atividades filantrópicas, mais tarde preocupa-se com questões relacionadas com práticas operacionais justas e laborais, sendo que as temáticas relacionadas com os direitos humanos, o ambiente, a proteção dos consumidores, o combate à corrupção e à fraude foram sendo inseridas gradualmente (NP ISO 26000, 2011).

Atualmente, o conceito de responsabilidade social empresarial não é entendido de forma uniforme e homogênea (Gallardo-Vázquez e Sanchez-Hernandez, 2014; Geva, 2008), mas segundo o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) a responsabilidade social empresarial passa pelo comprometimento da comunidade empresarial, de forma a criar um mundo que seja sustentável para as empresas, para a sociedade civil e para o ambiente, trabalhando com os seus colaboradores, os seus fornecedores, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar a qualidade de vida.

A responsabilidade social empresarial pode encontrar-se em diferentes estádios de evolução. Quando a empresa tem práticas pontuais de responsabilidade social, mas não tem total consciência sobre os seus impactos e aplicações, diz-se que está numa fase de responsabilidade social não estraté-

gica, já que efetivamente essas práticas não fazem parte da estratégia da organização. Nas empresas em que as práticas de responsabilidade social são estratégicas, onde as empresas já assumiram a sua responsabilidade perante a sociedade e reconhecem que ela pode trazer benefícios importantes para a empresa, onde existe um maior envolvimento da empresa e um pensamento sobre sustentabilidade a longo prazo, diz-se que as empresas estão na fase da responsabilidade estratégica. O último estágio é o da responsabilidade social competitiva, as empresas fazem frente a problemas significativos recorrendo à sua cooperação com outras organizações, tendo como pano de fundo a relação entre a sustentabilidade da empresa e o desenvolvimento da sociedade (Zadek et al. 2003).

A responsabilidade social empresarial é mais do que o cumprimento dos requisitos legais, é a integração nas suas atividades de três pilares – económico, ambiental e social, também denominados de «triple bottom line» (Carroll, 1979) – e a preocupação com o desenvolvimento sustentável, tendo em conta os impactos destes três aspetos (Zadek et al., 2003). Existem inúmeras formas de uma empresa ser socialmente responsável, mas este artigo irá tratar em particular o voluntariado empresarial, enquanto prática de responsabilidade social empresarial. Esta perspetiva considera o trabalho voluntário como uma ferramenta de política de responsabilidade social empresarial, em que as atividades voluntárias podem estimular a participação, a cooperação, o

Manuela Magalhães

8100461@estgf.ipp.pt

Mestranda em Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança, Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras, CIICESI, Rua do Curral, Margaride, 4610-156 Felgueiras, Portugal.

Graduate student in Integrated Quality, Environment and Safety, Polytechnic Institute of Porto, School of Management and Technology of Felgueiras, CIICESI, 4610-156 Felgueiras, Portugal.

Máster en Gestión Integrada de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad, del Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras, CIICESI, Rua do Curral, Margaride, 4610-156 Felgueiras, Portugal.

Marisa Roriz Ferreira

mferreira@estgf.ipp.pt

Doutorada em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Professora Adjunta, Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras, CIICESI, 4610-156 Felgueiras, Portugal.

PhD in Business Management, University of Porto, Faculty of Economics. Assistant Professor, Polytechnic Institute of Porto, School of Management and Technology of Felgueiras, CIICESI, 4610-156 Felgueiras, Portugal.

Doctorada en Administración de Empresas de la Facultad de Economía da Universidade do Porto. Profesora Adjunta, Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras, CIICESI, 4610-156 Felgueiras, Portugal.

Recebido em julho de 2014 e aceite em setembro de 2014.

Received in July 2014 and accepted in September 2014.

Recibido en julio de 2014 e aceptado en septiembre de 2014.

Esta perspetiva considera o trabalho voluntário como uma ferramenta de política de responsabilidade social empresarial, em que as atividades voluntárias podem estimular a participação, a cooperação, o compromisso, a responsabilidade e a oportunidade materializando uma coesão social e económica.

compromisso, a responsabilidade e a oportunidade materializando uma coesão social e económica (Zangalo, 2012). Sendo assim, parece importante especificar o conceito de voluntariado empresarial e apresentar as principais distinções relativamente ao voluntariado individual.

De acordo com a legislação portuguesa, «o voluntário é um indivíduo que, de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar ações de voluntariado no âmbito de uma organização promotora» (Lei n.º 71, 1998). Alguns autores (Ferreira, 2012; Shin e Kleiner, 2003) consideram que o voluntário é uma pessoa que oferece o seu serviço a uma determinada organização, serviço que origina benefícios ao próprio e a terceiros, sem esperar uma compensação monetária. Relativamente ao voluntariado empresarial, este acontece quando as empresas permitem e incentivam os colaboradores a participarem em atividades de voluntariado durante o horário de trabalho, sem afetar a remuneração dos colaboradores, e deste modo os colaboradores contribuem para os objetivos sociais da empresa (Peterson, 2004). Portanto, os programas de voluntariado empresarial são um conjunto de ações organizadas que a empresa desenvolve no sentido de envolver os seus colaboradores em atividades de voluntariado, motivando-os a participarem nestas.

As ações desenvolvidas no âmbito de voluntariado empresarial podem ser muito distintas em termos de duração, dimensão, tipo de ações, número de voluntários envolvidos e do público-alvo. As ações podem ser direcionadas para a economia, para o ambiente ou para a sociedade (Santos, 2005). Muitas destas ações podem melhorar a performance das organizações sem fins lucrativos, como por exemplo quando se trata de ações de consultadoria. Contudo, a

grande maioria das ações de voluntariado empresarial são de apoio social (Brammer e Millington, 2003), sendo que as palestras, a renovação de instalações, a organização de campanhas e eventos, o apoio emocional, as atividades de entretenimento, as ações lúdicas, a entrega de refeições, a limpeza de zonas verdes, a prestação de consultadoria, a ajuda prestada a adultos para aprenderem a ler e a escrever são exemplos de ações que podem ser desenvolvidas no âmbito do voluntariado empresarial (Graff, 2004).

As empresas que decidem seguir o caminho do voluntariado empresarial podem fazê-lo formal ou informalmente. As que optam pelo informal estabelecem uma parceria com os seus colaboradores e com a comunidade, são relações mais flexíveis em que não existe um compromisso com uma organização em particular. Quando são estabelecidas relações com organizações específicas e se desenvolvem programas conjuntos de voluntariado empresarial, então as empresas seguem o caminho mais formal (Booth et al., 2009). Os programas de voluntariado empresarial não são todos iguais; são diversos os fatores que determinam as características destes programas. Quanto maior o número de funcionários interessados em participar e o tempo que a empresa tem disponível para este tipo de atividades, maior será o impacto do programa. Contudo, são também fatores importantes as competências e os conhecimentos dos voluntários, assim como as necessidades existentes na sociedade, não desprezando a preferência da empresa e dos voluntários relativamente ao envolvimento em determinada causa (Murphy e Thomas, 2001).

A caracterização dos programas de voluntariado empresarial pode ser feita de acordo com a duração e com o momento de início do programa. Relativamente à duração, classificam-se os programas de voluntariado empresarial de curta duração como *one-off*, geralmente são atividades pontuais, desenvolvidas num só dia. Os programas são classificados como contínuos quando a sua duração é prolongada ou não está especificada a data de finalização, quando normalmente existe uma parceria estratégica entre a empresa e a organização sem fins lucrativos, sendo que as iniciativas são planeadas de forma conjunta, trabalhando-se os benefícios para ambas as partes (Holroyd e Silver, 2001; Muthuri et al., 2009).

O surgimento de um programa de voluntariado empresarial pode ser classificado como intra ou inter-organizacional. O programa intra-organizacional é, normalmente, uma iniciativa dos empregadores com diretrizes definidas, maioritariamente, pela empresa; o programa inter-organizacional é, normalmente, iniciativa dos colaboradores, sendo que a empresa apoia estas práticas, no entanto este tipo de programas são geralmente levados a cabo de forma individual (Peloza e Hassay, 2006; Ying-Hung, 2007).

Evolução do voluntariado empresarial

Os últimos 30 anos têm sido determinantes para o voluntariado empresarial, ainda que o seu crescimento se tenha processado de forma lenta (Allen, 2000). Mais especificamente, no início dos anos 1990, o voluntariado empresarial difundiu-se e popularizou-se principalmente nos países anglo-saxónicos e nos EUA (Gatignon-Turnau e Mignonac, 2014) e foram criadas associações independentes com programas de voluntariado e conselhos de voluntariado. O nível de maturidade do voluntariado empresarial difere de país para país. De um modo geral, podemos considerar os países do sul como os que apresentam o nível de maturidade mais baixo e a América do Norte com o nível de maturidade mais elevado. A nível europeu existe uma grande diversidade de abordagens, ao mesmo tempo que há um desenvolvimento de modelos de colaboração entre as empresas.

Um cenário enfraquecido e com sociedades globalizadas favorece o aumento das práticas de voluntariado empresarial. Em 2004, o voluntariado empresarial nos EUA tinha aumentado quase 150% relativamente à década de 1970 (Peloza et al., 2009). Neste país as atividades de voluntariado empresarial não se restringem apenas às localidades envolventes, estendem-se a outros países e, em 2006, cerca de 280 colaboradores de empresas americanas participaram em atividades de voluntariado empresarial em diferentes países (Jarvis e Parker, 2011). No Brasil, em 1990, com o surgimento do conceito de «cidadania empresarial», o voluntariado empresarial passou a ter uma maior visibilidade (Goldberg, 2001). No Reino Unido os programas de voluntariado empresarial são muito comuns e fazem parte da cultura das empresas através da disponibilização de horas para a prática de voluntariado empresarial (Herzig,

2006). Relativamente à Índia, o voluntariado empresarial tem crescido lentamente, e começa a ser promovido e regulamentado, sendo que algumas empresas têm demonstrado a sua preocupação relativamente ao alinhamento dos programas de voluntariado com os objetivos empresariais e o desenvolvimento sustentável (Tewary e Dahiya, 2012).

Atualmente, existem diversas abordagens ao voluntariado, sendo uma delas o voluntariado baseado em habilidades – esta é uma abordagem recente e inovadora em que as habilidades, a experiência, o talento e a educação dos voluntários são combinadas com as necessidades das organizações.

O voluntariado empresarial nas empresas portuguesas começa a ser mais organizado nos finais da década de 1990, sendo importante a publicação da Lei n.º 71/98 que rege o serviço voluntário. No entanto, a evolução neste campo não foi muito significativa. Segundo o Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado em Portugal, os projetos e as iniciativas de voluntariado empresarial estão a crescer devido à valorização pública e ao contributo que estas ações têm para o bem-estar e desenvolvimento da sociedade, dos colaboradores e das empresas envolvidas. Em Portugal, no ano 2000, fundou-se o GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial – que tem como principal objetivo a promoção da cidadania empresarial e da responsabilidade social das organizações. Tem, ainda, como objetivo apoiar atividades desenvolvidas por terceiros (associados ou não), procurando a colaboração com as comunidades locais e organizações de solidariedade social. O GRACE tem, também, apoiado o voluntariado empresarial com a publicação de diversos textos orientadores sobre o tema. Paralelamente organiza vários eventos, com o objetivo de promover a partilha de conhecimentos e experiências; organizou, por exemplo, o primeiro laboratório de voluntariado empresarial que reuniu organizações da sociedade civil e do setor empresarial, para discutir boas práticas, apoiar o estabelecimento de parcerias e promover a prática de voluntariado em Portugal.

Atualmente, existem diversas abordagens ao voluntariado,

sendo uma delas o voluntariado baseado em habilidades – esta é uma abordagem recente e inovadora em que as habilidades, a experiência, o talento e a educação dos voluntários são combinadas com as necessidades das organizações. Esta abordagem assenta sobretudo na transferência de *know-how* através das competências próprias dos voluntários, de acordo com as necessidades das organizações, sendo que deste modo a *performance* das organizações melhora (BCSD Portugal, 2008). Assim, as atividades de voluntariado empresarial estão muitas vezes relacionadas com esta abordagem, dado que os colaboradores das empresas intervêm de acordo com as suas competências profissionais (Corporation for National & Community Service, 2010). Algumas das ações desenvolvidas no contexto do voluntariado baseado em habilidades materializam-se na forma de prestação de serviços, sendo que várias situações podem ilustrar este formato, por exemplo a disponibilização de nutricionistas para a elaboração de ementas em lares, de professores para o ensino da leitura e da escrita aos adultos, de formações na área de informática por empresas de tecnologia da informação, entre muitos outros exemplos. Trata-se de ceder profissionais para desempenharem funções nas organizações sem fins lucrativos, tendo em conta as suas competências.

Metodologia

Foi efetuada uma revisão à literatura sobre voluntariado empresarial. Para melhor compreender o conceito em questão foi necessário enquadrá-lo. Assim realizou-se uma breve pesquisa sobre responsabilidade social. Esta pesquisa teve como palavras-chave «responsabilidade social», «voluntariado empresarial» e «voluntariado corporativo». Esta investigação envolveu a recolha de artigos em várias revistas científicas (como *Journal of Business Ethics*, *International Journal of Business Environment*, *Nonprofit Management & Leadership*, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* e *Harvard Business Review*, entre outras), publicações de organizações relacionadas com o tema, relatórios e teses de doutoramento e mestrados.

Principais «stakeholders»

Nas atividades de voluntariado empresarial podem estar envolvidos vários *stakeholders*. Numa primeira abordagem

conseguimos identificar dois grandes grupos – os voluntários (empresas e colaboradores) e as organizações sem fins lucrativos.

As empresas são *stakeholders* importantes uma vez que estabelecem o ponto de ligação entre voluntários e organizações sem fins lucrativos. As empresas podem contribuir para a sociedade de diversas formas, contudo devem tentar alinhar os seus programas de voluntariado empresarial com a sua missão, a visão, os valores e a cultura da empresa (Hatch, 2001). Os objetivos específicos da empresa, como por exemplo desenvolver habilidades e formar equipas, também devem estar alinhados com os programas (Grant, 2012), assim como estes devem ir ao encontro dos princípios do voluntariado – solidariedade, participação, cooperação, complementaridade, gratuidade, responsabilidade e convergência (Lei n.º 71/98). Não basta que as empresas tenham em consideração os aspetos referidos anteriormente para que os programas de voluntariado empresarial sejam bem-sucedidos, é fundamental que exista o envolvimento de todos, incluindo a gestão de topo, podendo este envolvimento incluir funcionários aposentados e familiares dos colaboradores (Quirk, 1998). Os programas de voluntariado empresarial ocorrem, geralmente, em empresas de maior dimensão (Fischer e Falconer, 2001), mas existem pequenas empresas que também desenvolvem este tipo de atividades.

Embora as organizações sem fins lucrativos sejam apoiadas por fundos públicos, a verdade é que estão também dependentes das doações individuais e do apoio de empresas (Brammer e Millington, 2003; Foster e Meinhard, 2005). Neste contexto é fundamental considerar que estas organizações necessitam de uma gestão cada vez mais profissional (Cuthill e Warburton, 2005) e que o contributo empresarial é visto como indispensável. Sendo assim, pode-se mais facilmente perceber a importância de compreender o planeamento e o desenvolvimento organizacional, bem como o facto de estes fornecerem bases sólidas para a construção de programas de voluntariado bem estruturados (Shin e Kleiner, 2003). As organizações sem fins lucrativos pertencem ao segundo grupo dos *stakeholders*, sendo este grupo o que recebe os voluntários que realizam as ações de voluntariado empresarial.

Vantagens e desvantagens

Como foi visto anteriormente, existem vários *stakeholders* envolvidos nas atividades de voluntariado empresarial, pelo que para cada um deles podemos identificar vantagens e desvantagens.

Atualmente assistimos a mudanças profundas na natureza do relacionamento entre indivíduos e organizações, que têm ocorrido como uma resposta a mudanças fundamentais na sociedade, à natureza dos mercados de trabalho e aos talentos e aspirações dos indivíduos, sendo que ecoam uma mudança mais ampla, com impactos dentro e fora das empresas (Gratton e Ghoshal, 2003). O voluntariado empresarial deve ser visto numa tripla perspetiva *win-win-win* (Quirk, 1998; Samuel et al. 2013), pois durante estas atividades o envolvimento de diferentes *stakeholders* permite a troca de conhecimentos (Allen, 2000), melhora *performances* e permite gerar maior motivação e envolvimento no trabalho dentro das empresas (Azevedo, 2007). Deste modo, parece que o lado positivo tem um maior peso que o lado negativo. De facto, o voluntariado empresarial proporciona aos *stakeholders* mais benefícios do que outras formas de voluntariado ou apoio social, pois os colaboradores sentem-se motivados para apoiar a empresa e muitas vezes as atividades são realizadas em grupo, trazendo benefícios para todos (Peloza e Hassay, 2006).

O voluntariado empresarial proporciona aos «stakeholders» mais benefícios do que outras formas de voluntariado ou apoio social, pois os colaboradores sentem-se motivados para apoiar a empresa e muitas vezes as atividades são realizadas em grupo, trazendo benefícios para todos.

Dependendo do tipo de práticas de voluntariado empresarial e das partes envolvidas, as vantagens serão diferentes. Com as atividades de voluntariado empresarial as organizações sem fins lucrativos melhoram o seu desempenho, criam laços com as empresas, aumentam a probabilidade de atraírem novos negócios e funcionários, e, deste modo, podem ganhar alguma visibilidade. As organizações podem adquirir ou desenvolver conhecimentos e competências e, de uma maneira

geral, é possível minimizar alguns problemas que a sociedade enfrenta e melhorar a qualidade de vida dos envolvidos.

As vantagens das empresas estão muito relacionadas com as vantagens dos colaboradores que participam nas atividades de voluntariado empresarial, uma vez que os colaboradores fazem parte da empresa. A principal vantagem das práticas de voluntariado empresarial para as empresas passa pela eventual melhoria da imagem pública que poderá ter impactos positivos nos clientes e colaboradores (Gatignon-Turnau e Mignonac, 2014; Tuffrey, 1995). Durante as atividades de voluntariado empresarial estabelece-se uma proximidade entre os colaboradores, o que pode conduzir a uma melhoria do ambiente organizacional e, conseqüentemente, à melhoria da comunicação interna e do trabalho em equipa. O envolvimento da empresa com a sociedade identifica-a como sendo socialmente responsável.

Por vezes, os colaboradores que participam nas atividades de voluntariado confrontam-se com realidades que desconheciam e desempenham funções que nada têm a ver com a sua área profissional, o que pode levar ao desenvolvimento de novas capacidades pessoais e profissionais, como por exemplo capacidades de comunicação, de gestão do tempo e de pessoas, de planeamento, entre outras (Tuffrey, 1995). Ao adquirirem novas competências e habilidades, os colaboradores irão favorecer a empresa não só por serem mais competentes mas, também, pelos custos relacionados com a formação, que serão reduzidos. É importante referir que as motivações dos colaboradores para participarem nas atividades de voluntariado empresarial podem estar relacionadas com o alcance de melhores resultados nas suas tarefas (Rodell, 2013), com condições monetárias, o medo do desemprego, as compensações emocionais, as recompensas financeiras e/ou de estatuto através de prémios e de louvores (Paço et al., 2013). O envolvimento dos voluntários com outras pessoas desenvolve as relações interpessoais, pode conduzir ao aumento da autoestima e da criatividade consoante o tipo de ação (Azevedo, 2007; Muthuri et al., 2009; Santos, 2005). Há ainda quem afirme que a prática de voluntariado é benéfica para a saúde, pois melhora o sistema imunitário, reduz os níveis de stresse e ajuda na retenção da acuidade mental (Karl et al., 2008).

Para melhor se identificar o vasto conjunto de vantagens do voluntariado empresarial, é apresentada a Tabela 1 (ver p. 44) com as vantagens, de acordo com a literatura existente.

Tabela 1
Vantagens do voluntariado empresarial

Stakeholders	Vantagens	Autores
Organização sem fins lucrativos	Aumentam os seus recursos	Garay, 2001; Graff, 2004
	Adquirem novas competências	Muthuri, 2009; Peloza, 2009
	Melhoram a capacidade de resolver problemas	Fonseca, 2002; Muthuri, 2009
	Criam laços com as empresas	Fonseca, 2002; Muthuri, 2009
	Aumentam a probabilidade de atingir os objetivos	Muthuri, 2009; Peloza, 2009
	Aumentam a probabilidade melhorar a visibilidade	Garay, 2001; Peloza, 2009
	Possibilidade de tornar as comunidades mais saudáveis e atrativas	Graff, 2004; Tewary e Dahiya, 2012
Empresa	Possibilidade de aumentar a produtividade	Garay, 2001; Teodósio, 2001; Peloza e Hassay, 2006
	Melhora o trabalho em equipa	Garay, 2001; Teodósio, 2001; Peloza e Hassay, 2006
	Aumenta a lealdade	Bartel, 2001; Graff, 2004; Peterson, 2004; Grant <i>et al.</i> , 2008
	Ajuda no recrutamento e retenção de colaboradores	Rochlin, 2000; Tuffrey, 2003; Graff, 2004; Peterson, 2004
	Pode reduzir custos com formação	Peterson, 2004
	Melhora a imagem	Garay, 2001; Fonseca, 2002; Tuffrey, 2003; Graff, 2004
	Reforça o investimento na filantropia empresarial	Peloza, 2009
	Melhora o ambiente organizacional	Garay, 2001
	Favorece a comunicação interna	Fonseca, 2002
	Aumenta a notoriedade nos <i>media</i>	Azevedo, 2007
Colaboradores	Aumenta o grau de socialização	Muthuri, 2009
	Aumenta a autoestima e a satisfação pessoal	Fonseca, 2002; Santos, 2008
	Melhora as competências do trabalho em equipa	Azevedo, 2007
	Acarreta a possibilidade de melhor se enfrentar novos desafios	Fonseca, 2002; Santos, 2008
	Melhora capacidades	Tuffrey, 1995; Peterson, 2004
	Aumenta a motivação e satisfação no trabalho	Day <i>et al.</i> , 1998; Fonseca, 2002
	Aumenta o reconhecimento por parte dos outros colaboradores e da empresa	Booth, 2009
	Estimula a criatividade	Fonseca, 2002
	Melhora a saúde	Chappell, 1999
	Fonte de realização pessoal	Azevedo, 2007
Permite maior desenvolvimento pessoal e profissional	Santos, 2008	

Fonte: Elaborado pelas autoras

Como seria de esperar, também o voluntariado empresarial apresenta desvantagens, sendo que estas terão um peso menor, comparativamente com as vantagens. Por exemplo, quando o número de horas exercidas em atividades de voluntariado empresarial é elevado, pode levar ao atraso de trabalho, considerando as normais e rotineiras funções dos colaboradores. Assim como a perceção do desenvolvimento das competências dos colaboradores aumenta com as horas de voluntariado, mas apenas até um certo ponto (Booth *et al.*, 2009). Outra desvantagem relaciona-se com a imagem da empresa ou da organização, no caso de existirem pormenores menos claros relativos à atuação de um dos parceiros, estes podem ter repercussões negativas na imagem do outro (Sair da Casca e Multivária, 2004), assim como no caso de a empresa não estar preparada e não se conseguir comprometer com a implementação das práticas de voluntariado empresarial (Teodósio, 2001).

Os voluntários podem exercer atividades de voluntariado empresarial a pedido de outras pessoas, ou porque o seu grupo de colegas também participa ou ainda sofrer pressões por parte da empresa (Azevedo, 2007; Rodell, 2013). Podem, ainda, ter expectativas de receber alguma compensação ou obter um melhor estatuto dentro da empresa

(Pavia, 2014). A Tabela 2 apresenta, de um modo esquemático, as desvantagens do voluntariado empresarial já mencionadas anteriormente.

Conclusão

A consciencialização, por parte das empresas, relativamente à responsabilidade social empresarial aumenta proporcionalmente com a perceção da sua contribuição para um mundo sustentável (Graff, 2004), sendo que esta consciencialização se pode materializar em impactos no bem-estar ou na qualidade de vida de indivíduos e da sociedade (Almeida e Sobral, 2007). É importante referir que as empresas que não se preocuparem em conhecer a realidade à sua volta, provavelmente perderão espaço diante das que se ajustarem a um cenário dinâmico e em constante adaptação (Evangelista, 2010).

O voluntariado empresarial não tem sido um tema muito estudado (MacPhail e Bowles, 2008; Peterson, 2004), contudo esta tendência está a alterar-se, pois passou a ser entendido como uma importante ferramenta de política de responsabilidade social empresarial, que pode acarretar importantes impactos positivos (Paço *et al.*, 2013). Este trabalho de investigação analisou o voluntariado empresarial

Tabela 2
Desvantagens do voluntariado empresarial

Stakeholders	Desvantagens	Autores
Organização sem fins lucrativos	Pode ter impactos negativos na imagem da organização	Sair da Casca, 2004
	Podem ser acusadas de estar demasiado focadas no lucro, colocando a missão em segundo plano	Karl <i>et al.</i> , 2008
	Fraco poder de negociação	Sair da Casca, 2004
Empresas	Pode ter impactos negativos na imagem da empresa	Sair da Casca, 2004
	Necessidade de desenhar, antecipadamente, programa de voluntariado	Teodósio, 2001
	Novas exigências inerentes aos programas de voluntariado	Grafton e Ghoshal, 2003
	Disponibilização de recursos para os programas de voluntariado	Grafton e Ghoshal, 2003
Colaboradores	Dificuldade em articular programa de voluntariado com a estratégia da empresa	Azevedo, 2007
	Pode implicar atrasos na realização de tarefas	Booth <i>et al.</i> , 2009
	Aumenta as expectativas de se receber alguma compensação	Pavia, 2014
	Aumenta a pressão para a participação em programas de voluntariado	Azevedo, 2007
	Exigências de distintas competências – programa de voluntariado e as normais tarefas	Rodell, 2013

Fonte: Elaborado pelas autoras

As vantagens são nitidamente superiores às desvantagens e, como tal, pode afirmar-se que os «stakeholders» relacionados com o voluntariado empresarial estão a tentar construir resiliência.

sob esta perspetiva, referindo a sua evolução, identificando os principais stakeholders envolvidos e apresentando as vantagens e desvantagens inerentes a um programa de voluntariado empresarial para cada um dos stakeholders envolvidos.

Conclui-se que as vantagens são nitidamente superiores às desvantagens e, como tal, pode afirmar-se que os stakeholders relacionados com o voluntariado empresarial estão a tentar construir resiliência, ou seja, todos os envolvidos acreditam que o voluntariado empresarial é uma importante forma de atuação que, no seu fim último, trabalha a capacidade de ajudar a superar as fragilidades e adversidades da comunidade. Finalmente, é importante referir que as vantagens referidas só existirão se o envolvimento de todos os stakeholders for elevado. ■

Referências bibliográficas

- ALLEN, K. (2000), «The social case for corporate volunteering». *Australian Journal on Volunteering*, 8(1), pp. 57-62.
- ALMEIDA, F. e SOBRAL, F. (2007), «A influência dos valores culturais na responsabilidade social das empresas». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 6(3), pp. 52-61.
- AZEVEDO, D. (2007), «Voluntariado corporativo – Motivações para o trabalho voluntário». *Revista Produção Online*, dezembro.
- BCSD Portugal (2008), **Voluntariado de Competências. Sustentabilidade**.
- BOOTH, J.; PARK, K. e GLOMB, T. (2009), «Employer-supported volunteering benefits: gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations». *Human Resource Management*, 48(2), pp. 227-249.
- BRAMMER, S. e MILLINGTON, A. (2003), «The effect of stakeholder preferences, organizational structure and industry type on corporate community involvement». *Journal of Business Ethics*, 45(3), pp. 213-226.
- CARROLL, A. B. (1979), «A three-dimensional conceptual model of corporate performance». *The Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497-505.
- CORPORATION FOR NATIONAL & COMMUNITY SERVICE (2010), **Skills-Based Volunteerism: A New Generation of Service**.
- CUTHILL, M. e WARBURTON, J. (2005), «A conceptual framework for volunteer management in local government». *Urban Policy and Research*, 23(1), pp. 109-122.
- EVANGELISTA, R. (2010), «Sustentabilidade – um possível caminho para o sucesso empresarial?». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9(1/2), pp. 85-96.

FERREIRA, M. R. (2012), **Motivações e Gestão do Voluntariado no Setor Hospitalar em Portugal**. Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

FISCHER, R. M. e FALCONER, A. P. (2001), «Voluntariado empresarial – estratégias de empresas no Brasil». *Revista de Administração*, 36(3), pp. 15-27.

FOSTER, M. e MEINHARD, A. (2005), «The diversity of revenue sources among voluntary organizations in Canada». *Nonprofit Management & Leadership*, 15(3), pp. 43-60.

GALLARDO-VÁZQUEZ, D. e SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ, M. I. (2014), «Measuring corporate social responsibility for competitive success at a regional level». *Journal of Cleaner Production*, 72, pp. 14-22.

GATIGNON-TURNAU, A.-L. e MIGNONAC, K. (2014), «(Mis)Using employee volunteering for public relations: implications for corporate volunteers' organizational commitment». *Journal of Business Research*.

GEVA, A. (2008), «Three models of corporate social responsibility: interrelationships between theory, research, and practice». *Business and Society Review*, 113(1), pp. 1-41.

GOLDBERG, R. (2001), **Como as Empresas Podem Implementar Programas de Voluntariado**. Instituto Ethos Ed., São Paulo.

GRAFF, L. (2004), **Making a Business Case for Employer-Supported Volunteerism**. Canadá.

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.

GRATTON, L. e GHOSHAL, S. (2003), «Managing personal human capital». *European Management Journal*, 21(1), pp. 1-10.

HATCH, M. e SCHULTZ, M. (2001), «Are the strategic stars aligned for your corporate brand?». *Harvard Business Review*, 79(2), pp. 128-134.

HERZIG, C. (2006), «Corporate volunteering in Germany: survey and empirical evidence». *International Journal of Business Environment*, 1, pp. 51-69.

HOLROYD, C. e SILVER, A. (2001), **Corporate Volunteering: A Handbook for Corporations and Business**, Commonwealth Department of Family and Community Services, Austrália.

JARVIS, C. e PARKER, A. (2011), **The Business Benefits of Corporate Volunteering Table of Contents**. Realized Worth, Toronto.

KARL, K. A.; PELUCHETTE, J. V. e HALL, L. M. (2008), «Give them something to smile about: a marketing strategy for recruiting and retaining volunteers». *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 20(1), pp. 71-96.

Lei n.º 71 (1998), *Diário da República*, 1.ª Série A, n.º 254 de 03/11/1998.

MACPHAIL, F. e BOWLES, P. (2008), «Corporate social responsibility as support for employee volunteers: impacts, gender puzzles and policy implications in Canada». *Journal of Business Ethics*, 84(3), pp. 405-416.

MURPHY, J. e THOMAS, B. (2001), **Employee Volunteering – A Profitable Venture for Businesses and Communities**, Mornington Peninsula Community Connections, pp. 1-12.

MUTHURI, J. N.; MATTEN, D. e MOON, J. (2009), «Employee volunteering and social capital: contributions to corporate social responsibility». *British Journal of Management*, 20(1), pp. 75-89.

NP ISO 26000 (2011), **Linhas de Orientação da Responsabilidade Social**.

PAÇO, A.; AGOSTINHO, D. e NAVE, A. (2013), «Corporate versus non-profit volunteering – do the volunteers' motivations significantly differ?». *International Review on Public Nonprofit Marketing*, 10(3), pp. 221-233.

PAVIA, B. (2014), **Voluntariado Empresarial e a Empresa: Estudo do Caso Unicer**. Universidade Católica Portuguesa.

PELOZA, J. e HASSAY, D. N. (2006), «Intra-organizational volunteering: good soldiers, good deeds and good politics». *Journal of Business Ethics*, 64(4), pp. 357-379.

PELOZA, J.; HUNDSON, S. e HASSAY, D. N. (2009), «The marketing of employee volunteerism». *Journal of Business Ethics*, 85(2), pp. 371-386.

PETERSON, D. K. (2004), «Recruitment strategies for encouraging participation in corporate volunteer programs». *Journal of Business Ethics*, 49(4), pp. 371-386.

QUIRK, D. (1998), **Corporate Volunteering: The Potential and the Way Forward**. The Wellington Volunteer Center.

RODELL, J. B. (2013), «Finding meaning through volunteering: why do employees volunteer and what does it mean for their jobs?». *Academy of Management Journal*, 56(5), pp. 1274-1294.

SAIR DA CASCA e MULTIVÁRIA (2004), **A Percepção da Responsabilidade Social em Portugal**.

SAMUEL, O.; WOLF, P. e SCHILLING, A. (2013), «Corporate volunteering». *Nonprofit Management & Leadership*, 24(2), pp. 163-179.

SANTOS, M. J. (2005), **Voluntariado Empresarial (RSE**

Portugal). Lisboa.

SHIN, S. e KLEINER, B. H. (2003), «How to manage unpaid volunteers in organisations». *Management Research News*, 26(2/3/4), pp. 63-71.

TEODÓSIO, A. (2001), «Programas de incentivo ao voluntariado: novos desafios para a ética gerencial». *Memórias del IV Congreso Latinoamericano de Ética, Negócio y Economía – La Ética en la Gestión Pública y Privada: Fortalezas e Debilidades*, Buenos Aires, pp. 17-27.

TEWARY, P. e DAHIYA, A. (2012), **Corporate Volunteering: Achieving Higher Employee Engagement and Sustainable Development. Volunteering in India – Contexts, Perspectives and Discourses**, pp. 139-145.

TUFFREY, M. (1995), «Employees and the community: how successful companies meet human resource». *In Employees and the Community*, pp. 5-8.

YING-HUNG, A. L. (2007), **The Impact of Corporate Volunteerism on Organisational Identity and Organisational Identification the Perspective of Community Groups and Internal Stakeholders**. University of Nottingham.

ZADEK, S.; SABAPATHY, J.; DØSSING, H. e SWIFT, T. (2003), **Responsible Competitiveness – Corporate Responsibility Clusters in Action**. Copenhagen, pp. 1-64.

ZANGALO, C. (2012), **Voluntariado Empresarial: Assistencialismo ou Sustentabilidade?**

Como beneficiar da instituição governamental e, ao mesmo tempo, evitar a ameaça que ela constitui para a liberdade do indivíduo? Nesta obra hoje clássica, Milton Friedman apresenta a argumentação da sua filosofia económica, que se viria a tornar influentíssima: para o autor, o capitalismo em regime de livre concorrência funciona simultaneamente como veículo para se atingir a liberdade económica e como condição necessária para a liberdade política. O texto, que rapidamente ganhou estatuto de clássico, ainda hoje é considerado uma das obras mais influentes da teoria económica e política escritas depois da Segunda Guerra Mundial.

Capitalismo e Liberdade

MILTON FRIEDMAN

