

EXERCÍCIO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: O CASO DO VOLUNTARIADO EMPRESARIAL EM PORTUGAL

Autoria: Maria João Nicolau Santos, Bernadete Bittencourt

Resumo

O voluntariado empresarial é, na maioria das vezes, um dos instrumentos que as empresas utilizam no exercício da sua responsabilidade corporativa para contribuir para um desenvolvimento global mais equitativo e mais sustentável. Este tem sido objecto de mudanças e de um enfoque assistencialista, tende ser integrado em projectos definidos em estreita articulação com as políticas de responsabilidade social das empresas e com a sua estratégia de sustentabilidade global. Com base nas principais investigações existentes sobre o tema o presente artigo propõe uma análise sobre as características do voluntariado empresarial e sobre as suas principais formas. No entanto, o seu foco principal é o de apresentar o estado de arte do voluntariado empresarial em Portugal. No sentido de se conhecer o voluntariado empresarial existente em Portugal, foi realizado um amplo trabalho de investigação, cujos principais resultados aqui se apresentam.

1. Introdução

Um programa de voluntariado empresarial é, na maioria das vezes, um dos instrumentos que as empresas utilizam no exercício da sua responsabilidade corporativa no sentido de contribuir para um desenvolvimento global mais equitativo e mais sustentável. Trata-se de um novo modo participação activa na sociedade, na qual as organizações privadas intervêm de forma directa e activa na comunidade em que se inserem.

Trata-se de uma responsabilidade cidadã empreendida pelo sector privado, numa lógica de participação alargada do governo no desenvolvimento sustentável, que considera a potenciação do desenvolvimento económico em paralelo e no contexto da equidade e da coesão social.

Neste âmbito, pesquisas relacionadas com o voluntariado empresarial evidenciam que o exercício do voluntariado promove benefícios múltiplos, com mais-valias (Cf: ONU, 2002; Fischer & Falconer, 1999) para a sociedade em geral, para o indivíduo que realiza tarefas voluntárias, para as organizações direccionadas para a intervenção social e ainda para as próprias empresas. A actividade do voluntariado empresarial produz importantes contribuições no âmbito da esfera económica bem como na esfera social e contribui para uma sociedade mais coesa, através da construção da confiança e da reciprocidade entre as pessoas.

Por meio do serviço voluntário empresarial, integrado no programa de responsabilidade social das empresas, é possível consolidar a cidadania e contribuir para mudanças promovidas pela participação social. Lembrando que a cidadania não é apenas a

exigência de direitos, mas a cobrança de uma melhoria nas condições de vida e do ato de assumir deveres e papéis bastante definidos e comprometidos com o bem-estar social.

Acresce ainda que hoje a competitividade não se limita mais ao preço, nem à qualidade dos produtos e serviços prestados. A licença para operar pressupõe que as organizações assumam uma responsabilidade para com os trabalhadores, parceiros e clientes, mas também compreende o dever de contribuir para a qualidade de vida, preservação do meio ambiente e desenvolvimento comunitário. Em torno desta postura, giram conceitos como responsabilidade social, investimento social privado e voluntariado empresarial.

2. Contextos normativos nacionais e internacionais

O voluntariado empresarial desenvolveu-se de forma mais estruturada nos EUA, nos anos 70 e princípios dos anos 80, onde se fomentava os empregados a exercerem o voluntariado, sendo encarado como forma de gestão empresarial. No entanto, outras fontes reportam a origem do voluntariado empresarial ao próprio movimento de voluntariado desenvolvido e institucionalizado depois da II Guerra Mundial. Neste período, decorrente da necessidade de se organizar o trabalho disponível em função das ajudas requeridas, foram criados mais de 4.300 escritórios, ligados ao órgão de defesa civil, com o objectivo de recrutar voluntários para ajudar doentes, feridos e comunidades atingidas. (Points of Light Foundation)

Na cronologia histórica da Points of Light Foundation e Volunteer Center National Network, surgiu em 1951 a AVB (Association of Volunteer Bureau), que realizava acções de treino, formação e desenvolvia o voluntariado nas comunidades. Nos anos 70 a United Way desenvolveu o NCVA (National Center of Volunteer Action) com o objectivo de continuar os trabalhos desenvolvidos pela AVB e dar consultoria na área. Na década de 80, este movimento continuou tendo-se, por sua vez, registado a criação de vários outros centros de voluntários pelo NCVA.

A ONU criou um programa de voluntariado em 1970, o United Nation Volunteer Program, por meio de uma resolução da Assembleia Geral onde é reconhecida a importância do serviço voluntário. Em 1981 a Comunidade Europeia promulgou os estatutos da Volunteurope, que tem como objectivo estimular a colaboração de acções não remuneradas. Com o objectivo de promover reflexões sobre a cidadania e a solidariedade, como valores indispensáveis para melhoria de vida do planeta, a ONU, por meio de uma comissão de voluntariado, instituiu em 1985 o dia 5 de Dezembro como o Dia Internacional do Voluntário. Além desses marcos de carácter normativo, importa ressaltar ainda a recomendação nº. R(85)9E de 1985 do comité de ministro do Conselho da Europa para o trabalho voluntário nas actividades de bem estar social (Council of Europe/Committee of Ministers Rec(85)9E / 21 June 1985).

A importância atribuída ao fenómeno do voluntariado nas sociedades europeias, dado o seu contributo para a obtenção de sociedades mais justas e equilibradas, tem conduzido a uma crescente institucionalização deste movimento, tanto a nível internacional, como no

foro de actuação de cada estado/nação (CCE – Livro Verde, 2001). Além disso, porque a sua expansão não deve substituir-se às responsabilidades das políticas públicas e sociais, necessárias para atender as carências em determinados colectivos sociais, ou se converter num substituto do trabalho remunerado, há a necessidade de se estabelecer uma adequada regulamentação quanto à realização de serviços voluntários.

Neste sentido, e com o objectivo de delimitar responsabilidades e direitos na prestação do serviço voluntário, o Governo português, criou a Lei n.º 71/98 de 3 de Novembro. Esta lei tem a finalidade de legitimar o exercício da actividade voluntária que há muito existe no país, sem, contudo limitar a liberdade natural dos cidadãos de exercerem seus direitos de consciência e iniciativa. Segundo Maria Barbosa, muitos podem considerar demasiado rígida esta regulamentação, contudo a lei procura evitar conflitos de ordem laboral ou situações de exploração de trabalho voluntário visando, por exemplo, reduzir os custos da organização (Barbosa, 2005).

Os programas de voluntariado empresarial ganham maior força e destaque com os debates actuais em busca de soluções mais eficazes para os problemas que assolam o mundo de um modo geral. Neste contexto, a Organização das Nações Unidas (ONU), durante o Fórum Económico Mundial lançou o Pacto Global (Global Compact) onde é feito um apelo directo à intervenção das empresas na resolução dos problemas existentes a nível global. O objectivo é o de mobilizar os líderes da comunidade empresarial internacional no sentido de apoiarem as Nações Unidas na promoção de valores fundamentais nas áreas do meio ambiente e dos direitos humanos e laborais.

3. Identificando o voluntariado empresarial

Com a propagação e o crescimento das acções de voluntariado, é importante explicitar o que é uma actividade de voluntariado empresarial e apontar alguns desafios para a utilização desse conceito como marco orientador de acções e de projectos que mobilizam competências empresariais para a solução de problemas sociais (Burnes & Gonyea, 2005).

Neste sentido, a expressão – voluntariado empresarial ou voluntariado corporativo – refere-se as práticas e acções que uma empresa pode adoptar para incentivar, apoiar e aplicar ao trabalho social que é realizado voluntariamente por seus empregados (Lukka, 2000; Holme & Watts, 2000; Melo Neto, 1999).

Segundo Galiano e Medeiros Filho, “voluntariado empresarial é como se traduziu para o português a expressão *corporate volunteering* (...) Trata-se de organizar a disposição para o trabalho voluntário entre empregados e dirigentes, às vezes incorporando seus familiares, ex-empregados que se aposentaram, fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços, clientes, parceiros de negócios (...) O voluntariado mobiliza as pessoas de maneira espontânea, não compulsória, estimulando o envolvimento em causas de interesse colectivo. Educa para a cidadania, revelando o que cada um tem de melhor.” (Ethos, 2003:31).

A prática de voluntariado empresarial, no entender dos autores desta área, difere bastante de outras práticas de responsabilidade, isto porque pressupõe uma intervenção directa e activa junto da comunidade. A filantropia, a concessão de donativos se traduzem não raramente em formas de actuação que pressupõem um certo distanciamento e menor implicação das empresas na comunidade. Em contrapartida, o voluntariado empresarial tem surgido como um dos meios privilegiadas para se conseguir esta articulação mais estreita e uma participação mais activa das empresas junto da comunidade. É uma das vias mais relevante e eficaz que as empresas encontraram para exercerem uma “intervenção de proximidade” junto da comunidade.

O voluntariado empresarial traduz, em síntese, o desejo das empresas colaborarem activamente a favor de causas sociais num exercício de participação activa e (co)responsabilidade e cidadã em prol de interesses comuns no contexto social. Constitui uma das expressões mais firmes da ligação das empresas à sociedade e implica uma estreita colaboração que é efectuada através da cedência e partilha do seu activo mais importante, o elemento humano e o seu capital social (Allen, 2003; Goldberg, 2001; Burnes & Gonyea, 2005; Lukka, 2000; Holme & Watts, 2000).

Para os investigadores e especialistas da área (Kenn, 2003; Goldberg, 2001; Fischer & Falconer, 1999; Almeida, 2004; Burnes & Gonyea, 2005; Corrulón, 2002; Lukka, 2000 e Teodósio, 2001) o voluntariado corporativo trouxe aos voluntários e às empresas uma série de benefícios. Para além da aquisição de novas competências e ferramentas de gestão, potencia sobretudo o trabalho em equipa e favorece o clima organizacional. No âmbito da qualificação profissional, é um factor de desenvolvimento de recursos humanos, visto que a prática do voluntariado desenvolve capacidades relacionadas com uma maior facilidade de relacionamento interpessoal e de liderança.

Para Kenn Allen (2004), nos últimos tempos, o voluntariado corporativo tornou-se também num instrumento usado para fortalecer o relacionamento e a imagem pública das corporações. Para o especialista americano, a participação dos empregados em acções sociais é o caminho para o sucesso corporativo e pessoal.

Autores como Garcia (2004); Fischer & Falconer (1999); Almeida (2004) e Goldberg, (2001), Kenn (2003), deixam também claro que é importante para as empresas terem colaboradores que desejem participar como voluntários. Trata-se de um elemento-chave para o diálogo social interno, bem como com as comunidades de seu entorno. Neste caso, como referem Allen, (2004) e Garcia & InstitutoEthos, (1999), o voluntariado empresarial tende a trazer para as comunidades o recurso mais importante na actual sociedade da informação: o conhecimento.

O reconhecimento dos seus beneficio tanto para as empresas, como para os trabalhores e comunidades faz com que a prática do voluntariado empresarial se tornando mais frequente no mundo (Allen, 2004; Drucker, 1995; Fonseca, 2005; Lukka, 2000; Garcia, 2004). Os países com maior destaque são: EUA, Canadá, Reino Unido, Austrália,

Brasil... Em relação a Portugal, importa avaliar como as empresas se posicionam face a este movimento, questão que constituiu o objecto central da investigação efectuada.

4. Voluntariado empresarial em Portugal

No sentido de se conhecer o voluntariado empresarial existente a nível nacional foi realizado um amplo trabalho de investigação, apresentando-se aqui um sumário dos principais resultados obtidos. O estudo abrangeu um conjunto de 169 empresas previamente seleccionadas em função da sua forte probabilidade de desenvolverem acções de voluntariado. O levantamento das empresas foi efectuado a partir de diversas fontes de informação, nomeadamente nos bancos locais de voluntariado, ONG, fundações, entre outras organizações. Destas 169 empresas a quem foi enviado o inquérito por questionário, apenas 44 responderam e participaram directamente, sendo que nem todas as empresas respondentes promovem acções de voluntariado.

O significado dos valores absolutos registados (respostas) são por si só bastante significativos do reduzido número de empresas que desenvolvem acções de voluntariado empresarial em Portugal e do muito que ainda importa fazer no sentido de se potenciar esta forma específica de exercício da responsabilidade empresarial.

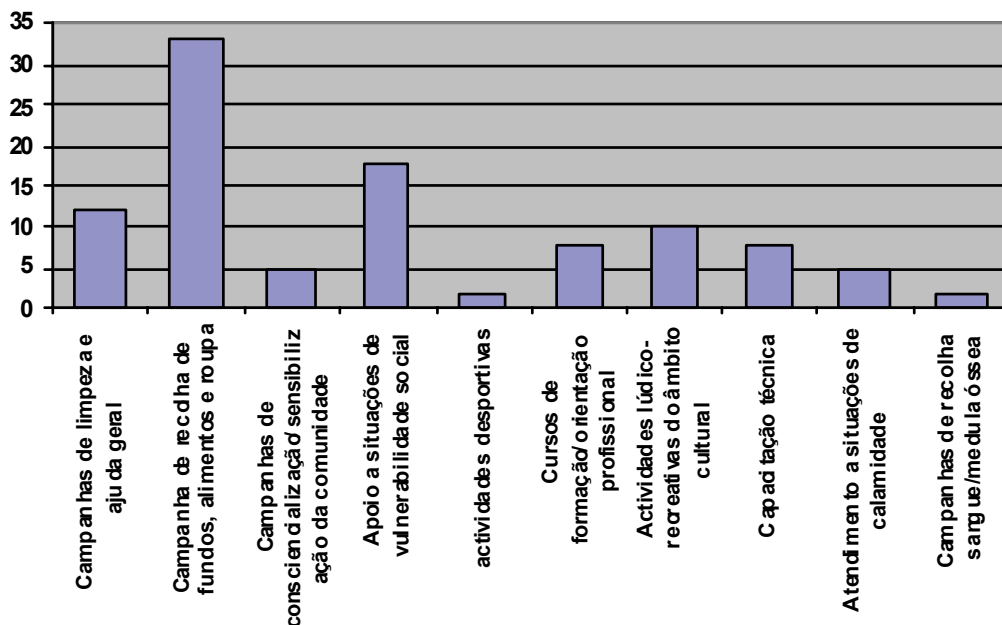
Numa caracterização sumária do estudo efectuado, apresentam-se seguidamente os principais resultados, agrupados em torno de três temas fundamentais: domínios e áreas de intervenção, estruturação e planeamento das actividades e análise e avaliação das vantagens, dos obstáculos e das acções potenciadores do voluntariado empresarial (VE).

4.1. Domínio de intervenção

A análise dos dados evidenciou que as empresas orientam as suas actividades de voluntariado fundamentalmente para campanhas de recolha de fundos, alimentos, roupa, etc. (33%). O apoio a situações de vulnerabilidade social aparece em segundo lugar, referido por 18% dos casos, sendo ainda significativo o peso que as campanhas de limpeza (com 12%) assumem.

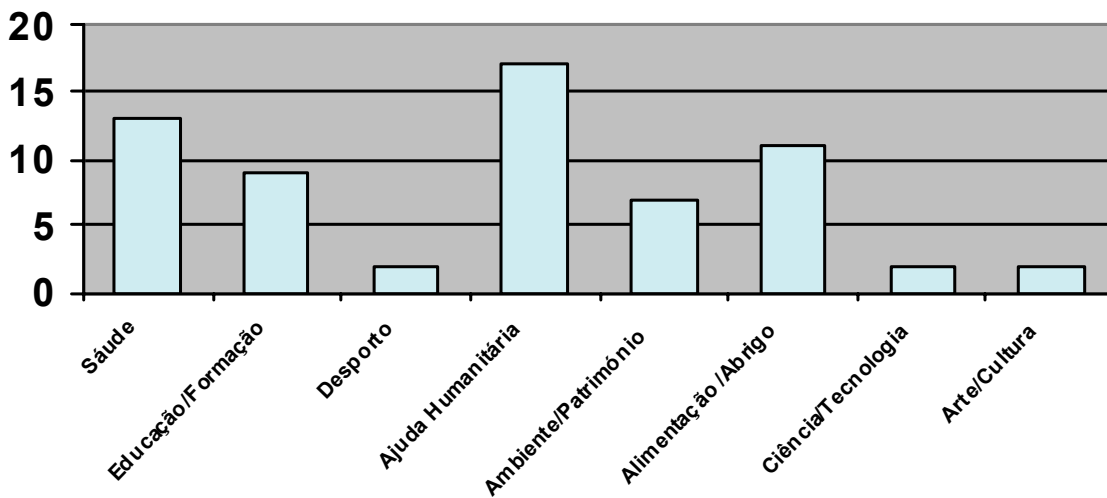
Outras actividades orientadas para a consciencialização/sensibilização da comunidade, formação e orientação profissional, capacitação técnica, actuação de âmbito desportivo e cultural são pouco expressivas.

Numa breve discussão dos dados, verifica-se que o voluntariado desenvolvido pelas empresas assume uma forma bastante tradicional, havendo uma forte orientação para acções de apoio social. A lógica de intervenção social assume assim um carácter assistencialista orientado para a minimização de situações de carência. Esta situação é muito marcada já que a orientação para outras actividades como sejam as de capacitação técnica, de sensibilização ou mesmo âmbito desportivo ou cultural, são residuais.



Neste contexto é absolutamente consistente o facto de que as áreas de actuação privilegiadas pelas empresas sejam a ajuda humanitária (27%), a orientação para acções relacionadas ligadas à saúde (21%) e as actividades de apoio ao abrigo e alimentação (18%).

Outras áreas como a ciência e a tecnologia, arte/cultura e desporto apresentam uma percentagem igual a 3,2%, o que chama a atenção para o facto de as empresas portuguesas ainda não atribuem significativa importância à actuação do voluntariado nestes domínios, o que reforça a presença de uma lógica de intervenção de caris mais assistencialista, anteriormente referido.



No que se refere aos públicos alvo, são as crianças e os jovens os principais destinatários das acções de voluntariado desenvolvidas. Cerca de 30% das acções são-lhes dirigidas, sendo que os portadores de deficiência (19%) e os idosos (14%) são também objecto destas acções, embora com um peso menos relevante.

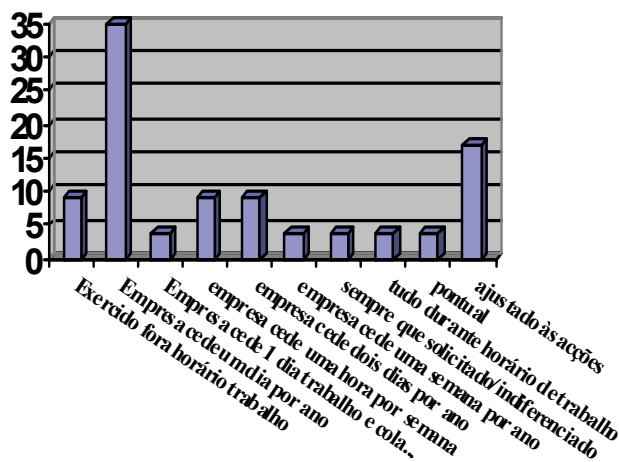
Discutindo os dados registados é possível observar que estamos em presença de formas de intervenção mais tradicionais, que poderão estar relacionadas com uma lógica assistencialista marcada pelo apoio e suporte de necessidades básicas. Outras formas de voluntariado empresarial que poderíamos chamar de qualificado (educação/formação, ciência tecnologia, arte/cultura, por ex.) têm uma expressão diminuta.

Todavia, a quando da recolha de informação complementar e das entrevistas realizadas no decurso do trabalho empírico realizado, foi possível verificar que existem situações bastante inovadoras a este nível, havendo indícios de uma tendência crescente para a afirmação de novas práticas de voluntariado qualificado, isto é, que pressuponham a transferência de maior nível de competências técnicas e formativas.

4.2. Planeamento e estruturação

A forma como se selecciona, programa, organiza e avalia as acções de voluntariado são um elemento central em todo o processo. A profissionalização do serviço prestado potencia os resultados não só em termos do uso do valor financeiro do emprego, como em termos do impacte gerado na comunidade. Por detrás de uma aparente facilidade e empirismo no emprego do voluntariado, existem procedimentos complexos que requerem pessoas, tempo e preparação. A comprovar esta realidade está o facto da esmagadora maioria das empresas que desenvolvem acções voluntariado sentirem disso necessidade e possuírem uma área ou pessoa responsável pela sua organização e planeamento (87%).

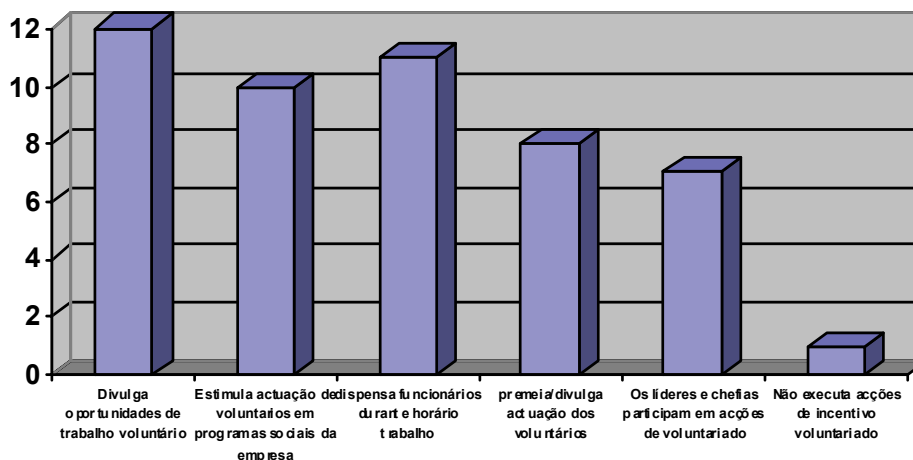
Outros aspectos importantes a considerar, refere-se à forma como as empresas estruturam internamente o voluntariado, nomeadamente como regulamentam o tempo dedicado às acções de voluntariado. A análise dos dados mostra que a forma encontrada pelas empresas é muito diversificada. Todavia, o modelo mais utilizado é a cedência de um dia por ano para acções de voluntariado empresarial (35%). Outra opção, como a realização do voluntariado durante o horário de trabalho, ou a disponibilização de tempo variável de acordo com as solicitações existentes, não é frequente.



Outro aspecto importante a considerar, nesta fase, é a forma como são seleccionadas e identificadas as acções a desenvolver. Apesar da esmagadora maioria das empresas dispor de um núcleo interno de tomada de decisão, a análise dos dados evidencia que a identificação das acções de voluntariado é ainda muito condicionada pelas solicitações advindas da comunidade (30%) ou dos próprios trabalhadores (26%). Estes resultados podem deixar transparecer o facto de que as iniciativas de voluntariado são desencadeadas preferencialmente por situações mobilizadoras da solidariedade colectiva, não sendo tão significativa a presença de uma postura pró activa de intervenção social estruturada em termos de enquadramentos de regulação ao nível local/regional.

Um outro aspecto importante a registar é relativo às modalidades de exercício do voluntariado empresarial. Neste caso, a realização de parcerias com outras organizações, é o modo que mais sobressai na forma como se pratica o voluntariado empresarial português. O enquadramento das acções desenvolvidas surge no decurso da existência de parcerias regulares que as empresas mantêm com diversas organizações (39%). Neste caso, são as IPSS e misericórdias (24%) as organizações com as quais as empresas mais colaboram e estabelecem parcerias, sendo que as ONG e as fundações têm vindo a conquistar espaço neste domínio, absorvendo 23% e 21%, respectivamente.

No sentido de estimular internamente a prática do voluntariado as empresas maioritariamente optam por proceder à divulgação das oportunidades para se trabalhar como voluntário. Outras (22,4%), dispensam os seus funcionários durante o horário de trabalho, sendo que do universo investigado uma percentagem igualmente significativa estimula a actuação dos voluntários integrando-os em programas sociais da empresa. O envolvimento dos líderes e das chefias nas acções desenvolvidas e a criação de prémios e/ou a divulgação da actuação dos voluntários, são outras formas utilizadas para incentivar o voluntariado, embora menos frequentes.



4.3. Avaliação dos benefícios e obstáculos

Como as empresas avaliam o voluntariado desenvolvido, quais são os principais benefícios, as dificuldades e os obstáculos com que se deparam foram algumas das questões analisadas. Quanto aos benefícios identificados, eles são fundamentalmente de duas ordens. O VE é importante enquanto instrumento de reforço da imagem da empresa junto da comunidade (74%) e de aumento da reputação junto de clientes, consumidores e parceiros (52%). Permite ainda reforçar as relações de cooperação (factor considerado como factor muito importante por 78% das empresas). Além disso é também apresentado como importante em termos do seu *out put* para a potenciação dos recursos humanos, no sentido em que contribuem para a melhoria do ambiente de trabalho (59%) e paralelamente potenciam o desenvolvimento dos colaboradores (classificado como muito importante em 65% dos casos).

Estes resultados tornam amplamente visível que para além dos impactes que as acções de voluntariado possam ter ao nível da comunidade, do ponto de vista estrito da empresa, este contribui de modo relevante para o reforço da sua estratégia de negócio e de retorno, assim como para o aumento das competências profissionais e humanas dos seus trabalhadores.

Todavia, apesar dos benefícios identificados, não raramente as empresas se deparam com dificuldades, resistências e obstáculos à sua implementação. A falta de tempo disponível nas empresas e a reduzida cultura de voluntariado, são sem dúvida os factores mais difíceis de contornar e de ultrapassar. Cada um destes factores é considerado como obstáculos fortes e médios em 70% e 65% dos casos, respectivamente. A falta de

programas de voluntariados pré-estruturados e a falta de organização das instituições de acolhimento são outras dificuldades referidas pelas empresas.

Quando se analisa as medidas/apoios que as empresas consideram importantes para potenciar o voluntariado empresarial, são referidas três dimensões bastante diferenciadas, mas complementares. A divulgação de boas práticas (52%), o desenvolvimento de competências na área, assim como a participação em experiências piloto são referidas respectivamente por 36% dos casos como bastante necessário.

Para além disso, referem ainda a necessidade de haver maior apoio público e campanhas de sensibilização/divulgação. Deste modo, o conhecimento de casos de sucesso, susceptíveis de serem transferidos, a partilha de experiências e de guias operacionais, a existência de apoio público e a sensibilização geral, são os recursos considerados fundamentais para o desenvolvimento do voluntariado empresarial em Portugal.

5. Discussão dos resultados e conclusões

Tal como se assistiu a uma evolução na forma de se exercer a responsabilidade social, passando-se de uma acção filantrópica e de solidariedade para uma intervenção mais estrategicamente definida e planeada, o voluntariado empresarial também tem sido objecto de mudanças. De um enfoque assistencialista, tende-se a passar para um voluntariado mais qualificado e estruturado, onde o impulso solidário surge cada vez mais integrado em projectos organizados e planeados, definidos em estreita articulação com as políticas de responsabilidade social das empresas e com a sua estratégia de sustentabilidade global.

Assim, e como forma de responder a um desejo crescente das empresas de intervirem de maneira mais directa e activa junto da comunidade, o voluntariado empresarial tem tido um amplo desenvolvimento. Pelas suas características intrínsecas responde com bastante eficácia a esta necessidade, surgindo, como um mecanismo privilegiado que permite às empresas, no exercício da sua responsabilidade corporativa, actuarem de uma forma directa e num contexto de proximidade junto dos beneficiários finais.

No estudo realizado sobre o VE em Portugal os indicadores foram agrupados em torno de três temas fundamentais: a análise dos domínios e áreas de intervenção do voluntariado empresarial, a forma como são estruturadas e planeadas das actividades desenvolvidas e a avaliação das vantagens e os obstáculos, bem como das acções e apoios considerados necessários para promover o voluntariado.

Os resultados mostraram que em Portugal, o voluntariado empresarial ainda é residual e assume um carácter marcadamente assistencialista. Só um reduzido número de empresas é que desenvolve acções de voluntariado empresarial, havendo uma forte orientação para acções de apoio social. Estamos em presença de formas de intervenção bastante tradicionais, relacionadas com uma lógica assistencialista marcada pelo apoio e suporte de necessidades básicas. Outras formas de voluntariado empresarial que poderíamos

chamar de qualificado (educação/formação, ciência tecnologia, arte/cultura, por ex.) têm uma expressão diminuta. Áreas como a ciência e a tecnologia, arte/cultura apresentam uma percentagem residual o que significa que as empresas ainda não atribuem significativa importância à actuação do voluntariado nestes domínios, o que reforça a presença de uma lógica de intervenção de caris mais assistencialista, anteriormente referido.

As acções desencadeadas, decorrem da necessidade de responder às expectativas dos colaboradores e das necessidades da comunidade. Estes resultados podem evidenciar que as iniciativas de voluntariado são desencadeadas preferencialmente por situações de mobilização pontual, não sendo tão significativa a presença de uma postura pró activa de intervenção social estruturada em termos de enquadramentos de regulação ao nível local/regional.

Outros aspectos considerados, referem-se à forma como as empresas regulamentam e estruturam internamente o voluntariado. O modelo mais utilizado é a cedência de um dia por ano. Outra opção, como a realização do voluntariado durante o horário de trabalho, ou a disponibilização de tempo variável de acordo com as solicitações existentes, não é frequente. Em termos do seu planeamento, verificou-se que é efectuado uma delineação dos recursos materiais e humanos necessários a cada acção, sendo que a avaliação dos impactes é menos frequente. Outras actividades paralelas, relacionadas por exemplo com a existência de acções de formação para a preparação dos colaboradores ou a construção de base de dados com a tipologia de voluntários disponíveis, são residuais.

No que se refere aos benefícios do VE os resultados tornam amplamente visível que, do ponto de vista estrito da empresa, este contribui de modo relevante para o reforço da sua estratégia de negócio e de retorno, assim como para o aumento das competências profissionais e humanas dos seus trabalhadores. Os benefícios identificados, eles são fundamentalmente de duas ordens: é um importante instrumento de reforço da imagem da empresa junto da comunidade e da reputação junto de clientes, consumidores e parceiros. Permite ainda reforçar as relações de cooperação, sendo também apresentado como importante em termos de gestão dos recursos humanos, no sentido em que contribuem para a melhoria do ambiente de trabalho e o desenvolvimento dos colaboradores.

Apesar dos benefícios identificados, não raramente as empresas se deparam com dificuldades, resistências e obstáculos à sua implementação. A falta de tempo disponível nas empresas e a reduzida cultura de voluntariado, são sem dúvida os factores mais difíceis de contornar e de ultrapassar. A inexistência de programas de voluntariados pré-estruturados e a ausência de organização das instituições de acolhimento são outras dificuldades referidas pelas empresas.

Apesar de em Portugal, o voluntariado empresarial ainda ser residual e assumir um carácter marcadamente assistencialista, verificou-se a partir das entrevistas realizadas que este tenderá a expandir-se, nomeadamente, no contexto do exercício de uma responsabilidade social mais activa. Alguns factores poderão contribuir para este movimento. Por um lado aumenta a divulgação de ferramentas de gestão que permitam

planear, monitorizar e avaliar as acções de voluntariado empresarial, acompanhadas de respectivas acções de demonstração. Por outro lado, é crescente o reconhecimento das suas vantagens. Vantagens perspectivadas tanto numa lógica de criação de valor económico que privilegia a reputação, a visibilidade e a imagem ou o alargamento de competências humanas, como numa lógica de criação de valor social, na medida em que permite uma intervenção mais humanizada e de sobretudo de grande proximidade e directa interacção junto da comunidade e dos destinatários finais.

Referências bibliográficas

- Allen, Kenn. (2003). The Social Case for Corporate Volunteering. Acessado em 17/07/2007. <http://www.civilsociety.biz/interestingstuff.htm>
- Almeida, F. M. (2004). Voluntariado Empresarial e o Clima Organizacional. In Pauta Social, Acessado em 16/08/2006 - <http://www.pautasocial.com.br/artigos.asp>
- BARBOSA, M. N. L. (2005). Voluntariado Empresarial: aspectos jurídicos. Revista Integração, n. 55, out. 2005. São Paulo. Acessado em 26/09/2007. <http://integracao.fgvsp.br/index.htm>.
- Burnes, K. & Gonyea, J. G. (2005). Expanding the Boundaries of Corporate Volunteerism: Retirees as a Valuable Resource. Boston, MA: Boston College Center for Corporate Citizenship. Acessado em 20/08/2007 - <http://foundationcenter.org/getstarted/topical/voluntarism.html#womvol>
- Bryson, J.M., R.D. Herman and Associates (1994), "Strategic planning and action planning for nonprofit organizations", The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp.154-83. Acessado em 31/08/2007 - http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/1310120303_ref.html
- Bryson, J.M. (1995), Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, Jossey-Bass, San Francisco, CA. Acessado em 31/08/2007. http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/1310120303_ref.html
- Corrulón, M. B. G. (2002). Voluntariado na empresa: gestão eficiente da participação cidadã. Ed. Peirópolis. São Paulo.
- Drucker, P. (1995) Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas. Ed. Pioneira. São Paulo.
- Fischer, R. M & Falconer, A. P. (1999). Voluntariado empresarial: estratégias de empresas no Brasil. acesso ao site em 17/07/2007. <http://www.mackenzie.com.br/responsabilidadesocial/RESPSOCIAL2007/pesquisas.php>
- Fonseca, A. (2005). A Ação Voluntária em uma organização social: uma alternativa de participação transformadora? Universidade São Judas Tadeu, São Paulo. Acessado em 13/08/2007 - <http://www.portaldovoluntario.org.br/site/pagina.php?idmenu=5&bibliotecaPage=2>

- Garcia, J. (2004). O Negócio do Social. Ed. Jorge Zahar. Rio de Janeiro.
- Goldberg, R. (2001). Como as empresas podem implementar programas de voluntariado empresarial. Instituto Ethos. Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária. São Paulo. Acessado em 07/08/2007. <http://www.portaldovoluntario.org.br/press/uploadArquivos/109716405264.pdf>
- Holme, R. & Watts, P. (2000). Corporate social responsibility: making good business sense. World Business Council for Sustainable Development, Conches-Geneva, Switzerland. Acessado em 06/08/2007 - <http://www.wbcsd.org/DocRoot/IunSPdIKvmYH5HjbN4XC/csr2000.pdf>
- Klisberg, B. (2003). O Impacto do Voluntariado. Acessado no dia 16/08/2007 - http://www.iadb.org/etica/Documentos/kli_elpmp-p.doc
- Landim, L. & Scalon, M. C. (2000) Doações e trabalho voluntário no Brasil – uma pesquisa. Ed. 7 Letras. Rio de Janeiro
- Lukka, P. (2000) Employee Volunteering: A Literature Review, The Institute of Volunteering Research, London. Acessado em 22/08/2007 - <http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR/pdf/ResearchPdfs/34-2006.pdf>
- Meister, J. A. F. (2003). Voluntariado: uma ação com sentido. Edipucrs. Porto Alegre.
- Melo Neto, F. P. de; Froes, C. (1999). Responsabilidade social & cidadania empresarial. Ed. Qualitymark. Rio de Janeiro.
- Mitchell, M. A. & Yates, D. (2002). How to use your organizational culture as a competitive tool. Nonprofit World, v. 20, n. 2, mar/abr 2002 – acessado em 27/08/2007. http://www.snpo.org/publications/pastissues_view.php?n=2&v=20
- Oster, S.M. (1995), Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and Cases, Oxford University Press, New York, NY. Acessado em 31/08/2007 – http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/1310120303_ref.html
- Quirk, D. (1998) Corporate Volunteering: The Potential and the Way Forward, Wellington Volunteer Centre, New Zealand. Acessado em 17/08/2007 - http://www.jjhill.org/pol/index.cfm?jsessionid=30303933f0ad453e425c&action=main_individual&lngID=1595
- Roesch, S. M. R. (2002). Gestão de ONGs – Rumo a uma Agenda de Pesquisas que Contemple a sua Diversidade. Revista Integração. Acessado em 27/08/2007 - <http://integracao.fgvsp.br/ano6/09/administrando.htm>
- Teodósio, A. (2001). Programas de incentivo ao voluntariado: novos desafios para a ética gerencial. Memórias del IV Congreso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economía, 26-27 Julho, Buenos Aires, Argentina. Acessado em 01/08/2007 - <http://www.portaldovoluntario.org.br/press/uploadArquivos/109699905632.pdf>