

# Voluntariado Empresarial:

## Uma estratégia para a sustentabilidade organizacional

ADELINA MARIA DA MOTA CORREIA \*

IVO MANUEL PONTES DOMINGUES \*\*

ALICE DELERUE MATOS \*\*\*

### Resumo

A globalização, os impactos económicos, sociais e ecológicos, a alteração da relação entre as organizações e as entidades interessadas favoreceram a mudança de padrão e comportamentos organizacionais e mudaram as bases da sustentabilidade organizacional. A Responsabilidade Social Organizacional institucionalizou-se progressivamente como campo de gestão associado à transparência, ética e cidadania, geradoras de capital simbólico associado à reputação e à legitimação. Nesta reorientação estratégica da relação das organizações com o ambiente onde operam, o voluntariado empresarial aflora como um instrumento de criação de valor económico e social.

Este tem amplitude interna e externa, mobilizando colaboradores, organizações e comunidades. A sua adoção tem atraído uma preferência crescente pelas pressões institucionais para a isomorfização, pela melhoria do capital social organizacional ou pelo

\* Doutoranda em Sociologia Universidade do Minho

[adelinamcorreia@gmail.com](mailto:adelinamcorreia@gmail.com)

\*\* Professor Auxiliar Universidade do Minho

[ivodomingues@ics.uminho.pt](mailto:ivodomingues@ics.uminho.pt)

\*\*\* Professora Auxiliar Universidade do Minho

[adelerue@ics.uminho.pt](mailto:adelerue@ics.uminho.pt)

reconhecimento das vantagens económicas inerentes. Muito embora as motivações sejam distintas (altruístas, ideológicas e/ou materiais), as vantagens convergem para a maximização do potencial humano dos recursos envolvidos e da sustentabilidade organizacional. Constatam-se uma melhoria das atitudes face ao trabalho, por via da maior identificação com a organização e um aumento do capital social pela confiança e cooperação cívica recrutadas.

O voluntariado empresarial, sempre que integrado na cadeia de valor organizacional, contribui para a sustentabilidade da organização, dado que atua como uma plataforma de oportunidades que pode ser ativada/estimulada pelos colaboradores que o desejam, pela organização que o propõe e pelas comunidades que o reclamam. Esta é uma plataforma que alcança a dimensão económica, ambiental e social e as equilibra, tomando nota das necessidades a suprir pela antevisão de novas tendências, constituindo-se assim numa vantagem competitiva e comparativa.

Esta reflexão tem natureza conceptual e adota os seguintes objetivos: 1) identificar vantagens do voluntariado empresarial, enquanto gerador de ativos intangíveis, nas estratégias organizacionais; 2) problematizar a adequação de práticas de gestão de recursos humanos ao voluntariado empresarial.

**Palavras-chave:** Responsabilidade social das organizações; voluntariado empresarial; recursos humanos; sustentabilidade organizacional.

## **1. Responsabilidade Social Organizacional, cidadania organizacional e voluntariado empresarial**

As definições conceptuais no domínio da Responsabilidade Social das Organizações (RSO) são diversas e possuem distinções subtis e ambíguas, não sendo fácil convocar conceitos e esperar que eles possam estimular representações mentais homogéneas. Na teoria sobre RSO há diversos conceitos tratados com significados semelhantes – responsabilidade social organizacional, ética dos negócios, cidadania organizacional, sustentabilidade, gestão corporativa ambiental, negócios e sociedade, negócios e governança, negócios e globalização, gestão de entidades interessadas, governança (Matten e Moon, 2004:326). Contudo, o conceito de RSO é o conceito mais usado para abordar a relação entre as organizações e a sociedade.

Aquela perspetiva coloca ao mesmo nível empírico todas as designações conceptuais, o que não contribui para o entendimento do que é o voluntariado empresarial. A distinção conceptual entre RSO, cidadania organizacional e voluntariado empresarial pode ajudar a objetivar melhor o que significa esta última expressão. Esta significa atividades voluntárias extralaborais (Organ e Rya, 1995:776), as quais permitem um encontro de interesses entre empregados e comunidade (Hemphill, 2004:350) e entre a organização e a comunidade (Van

Dyne, Graham e Dienesch, 1994), convoca a ideia de comunidade de entidades (Matten et al, 2003:111) unida por laços de recíproca responsabilidade (Waddell, 2000). A cidadania organizacional é muito semelhante à RSO, residindo a sua diferença na perda de componente normativa explícita (Matten et al, 2003: 112-113; Valor, 2005:203), permitindo um menor controlo social das organizações (Valor, 2005:203). O tema do voluntariado empresarial nas organizações tem sido escassamente objetivado nos estudos da RSO, sendo normalmente integrado na cidadania organizacional, como acontece em diversos casos (Van Dyne et al, 1994. Hemphil, 2004; Organ e Rya, 1995). Nesta perspetiva, o voluntariado empresarial é manifestação de cidadania organizacional.

A associação do voluntariado empresarial à cidadania organizacional pode ser ambígua. A questão da cidadania organizacional tem contornos confusos e ambíguos que a teoria ainda não soube resolver (Wood e Logsdon, 2008:55). Adotar o conceito de cidadania organizacional para analisar a relação das organizações com o seu ambiente é exercício ficcional porque as organizações não são cidadãs como as pessoas (Neron e Norman, 2008; Sison, 2010:241) ou são cidadãs secundárias ou, ainda, cidadãs do mundo (Wood et al., 2006:53). A conceptualização de cidadania organizacional não tem sido capaz de resolver as suas limitações originais e aquelas que a evolução do Estado para modalidade mais liberal de intervenção reforçou. A aplicação do conceito de cidadania às organizações revela-se ambíguo no seu sentido, conflituoso na convivência com outros conceitos e perigoso na sua aplicabilidade a organizações, as quais darão sempre a maior importância à realização dos seus objetivos (Matten et al, 2003), pois os proponentes deste conceito nunca conseguiram definir adequadamente o conceito nem evidenciar as vantagens do seu uso (Valor, 2005:204-205). Neste contexto teórico é mais pacífico e preferível assumir que o voluntariado empresarial é uma dimensão da responsabilidade social.

As origens do voluntariado empresarial e da RSO são as mesmas – filantropia corporativa. Se, inicialmente, essa filantropia se revestia de um carácter ocasional com doações monetárias de cariz assistencialista, atualmente tornou-se num meio estratégico com repercussões substanciais para a organização (Hess, Rogovsky e Dunfee, 2002). O voluntariado empresarial é integrado num espectro que está para além da organização e, no âmbito da responsabilidade social, serve de mediador entre as organizações e as comunidades onde operam (Voort, Glac e Meijs, 2009; MacPhail e Bowles, 2008; Hess, Rogovsky e Dunfee, 2002; Bussel e Forbes, 2002; Basil et al., 2008; Pelozo Hudson e Hassay, 2008; Muthuri et al, 2009). Desta forma, o voluntariado empresarial constitui uma dimensão da responsabilidade social, devendo partilhar os seus objetivos e, na medida em que integra uma área de gestão e acrescentar valor à organização, as práticas de voluntariado empresarial devem ser planificadas, monitorizadas e melhoradas.

## **2. Voluntariado empresarial e estratégia organizacional**

A literatura revela muita incerteza sobre os efeitos da RSO no desempenho económico das organizações. Por um lado, existem diversos estudos que apontam para associação positiva entre RSO e sucesso organizacional. São vários os exemplos de organizações que adotam responsabilidades éticas, sociais e ambientais e melhoram os seus resultados económicos (Kotler e Lee, 2005:18). A melhoria da responsabilidade social tem impactos financeiros positivos imediatos e contínuos (Ruf et al, 2001:151). A gestão estratégica da RSO pode permitir vantagens competitivas duradoiras (Hillman e Keim, 2001; Scherer e Smid, 2000). Há muita evidência na literatura de que a RSO aumenta a preferência de clientes, investidores e trabalhadores (Berens et al, 2007). Os consumidores são sensíveis ao desempenho social das organizações que produzem os produtos que eles consomem (Harrison e Freeman, 1999:479). As organizações que adotam políticas de RSO estimulam a fidelidade dos consumidores porque estes avaliam mais positivamente a sua atuação e desenvolvem mais sentimentos de identificação (Marin et al, 2008). Por outro lado, igualmente existem estudos que diminuem a relação entre RSO e desempenho económico ou mesmo duvidam da existência dessa relação. Os estudos que analisam a relação entre RSO e resultados financeiros, a curto e a longo prazo, têm evidenciado correlação positiva, neutra e negativa, resultados positivos, neutros e negativos entre a RSO e o desempenho financeiro, o que se deverá aos modelos de análise adotados para operar estimativa empírica (McWilliams e Siegel, 2000:608). Não se encontra correlação estatística significativa entre a orientação para a responsabilidade social e os resultados económicos (Aupperle et al, 1985). A inexistência de definição partilhada de responsabilidade social dificulta a evidenciação empírica de associação entre responsabilidade social e desempenho financeiro das organizações (Godfrey e Hatch, 2007:87). Neste contexto, é difícil assegurar a existência de associação positiva entre desempenho social e desempenho económico. Contudo, a relação entre desempenho social e desempenho laboral parece ser mais facilmente assegurável.

A literatura revela que a adoção da responsabilidade social tem efeitos na relação dos trabalhadores com a organização. Os trabalhadores das organizações que adotam programas de RSO desenvolvem atitudes orientadas para a sociedade e atitudes orientadas para a organização, combinadas com atitudes orientadas para a implicação, quando são sensíveis ao bem-estar e justiça social, para a indiferença, quando mais sensíveis à carreira profissional, e para a dissidência, quando mais sensíveis ao salário (Rodrigo e Arenas, 2007). Os empregados preferem trabalhar e aumentam a sua implicação no sucesso de organizações que adotam políticas de RSO relativas à sociedade, ambiente natural, novas gerações, organizações não-governamentais, empregados e clientes (Wheeler e

Sillanpaa, 1998:205). A relação entre empregados e organizações empregadoras é mediada pela relação entre estas e as entidades interessadas. Assim, o envolvimento dos trabalhadores é afetado pela imagem construída sobre a atuação das organizações empregadoras na área da RSO.

O voluntariado empresarial concerta os planos da organização e agrega os interesses dos seus membros. É definido como “um conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento dos seus funcionários em atividades voluntárias na comunidade” (Golberg, 2001:24), encorajamento de empregados (Kotler e Lee, 2005:22-25) a apoiar diretamente a sociedade civil de diversos modos, como transferência de conhecimento e competências e contribuições materiais diversas (Hess, Rogovsky e Dunfee, 2002), aplicação de força de trabalho do horário laboral na prestação externa de serviços ou na angariação interna e/ou externa de bens para doação (Liu e Ko, 2011; Epstein, 1989:592). A eficácia destes programas depende muito da mobilização dos membros e, em particular, do patrocínio da gestão de topo (Bussel e Forbes, 2002) e do envolvimento das chefias (Hess, Rogovsky e Dunfee, 2002). Assim, o sucesso destas ações depende do seu alinhamento com a estratégia organizacional e com as estratégias individuais e grupais, ou seja, depende das políticas e das orientações estratégicas das organizações e, particularmente, das estratégias de gestão de recursos humanos.

A teoria tem chegado a conclusões diversas e diferentes sobre as vantagens económicas da RSO porque procura essas vantagens segundo modelos económicos orientados para a quantificação. A ambiguidade existente é favorecida, por um lado, pela fragilidade metodológica, pois há estudos que permitem frágeis medidas econométricas em virtude da omissão de importantes variáveis estratégicas que influenciam o desempenho financeiro (McWilliams e Siegel, 2000:605) e, por outro lado, pelos benefícios indiretos permitidos pelos programas de cidadania organizacional, por via da reputação (Fombrun et al, 2000:85-86), sendo os seus ganhos dificilmente quantificáveis em termos financeiros. A reputação organizacional é ativo económico, o qual proporciona superior e persistente desempenho financeiro (Roberts e Dowling, 2002: 1078) e atrai parceiros comerciais (Branco e Rodrigues, 2006:124), pois as organizações legitimadas mais facilmente obtêm recursos (Parsons, 1960:175), aumentando as probabilidades de sobrevivência (Zucker, 1987:443; Zimmerman e Zeitz, 2002:414), sobretudo em mercados onde a informação é insuficiente (Fombrun e Shanley, 1990). Assim, as vantagens da RSO e das diferentes formas por que se realiza permitem, no domínio simbólico, melhoria da imagem e reputação corporativa, a qual tem efeitos económicos desejáveis que, reconhecidamente, contribuem para o desempenho financeiro das organizações, embora seja difícil quantificar de modo rigoroso o seu impacto nos exercícios económicos anuais.

Na verdade, falta modelo teórico que permita associar reputação organizacional - fidelidade de clientes - consumo dos produtos – volume de faturação, sem o qual esta relação é mais reconhecida do que conhecida.

### **3. Voluntariado empresarial e gestão de recursos humanos**

O investimento das organizações em RSO é beneficiado pela inclusão do voluntariado empresarial. Por um lado, este apoia a integração da organização na comunidade local, estreitando e fortalecendo os laços entre a organização, os colaboradores e a comunidade (Fombrun, et al, 2000), permitindo vantagens competitivas, comparativas e emergentes em mercados cada vez mais regulados por novos valores morais (Hess et al, 2002). Por outro lado, promove o desenvolvimento equilibrado, pois cuida da RSO interna (Comissão das Comunidades Europeias, 2001:8) distribuindo os esforços de investimento no exterior e no interior das organizações (Liu e Ko, 2011), materializando-se como “marketing interno estratégico” (Liu et al 2010), visto que os empregados são apreciados e adotados como clientes internos. Assim, o voluntariado empresarial permite potenciar a RSO, tendencialmente conceptualizada como atuação externa, dotando-a de versatilidade operacional.

Existe associação positiva entre a gestão organizacional focalizada na responsabilidade social e a gestão dos trabalhadores. A mobilização de recursos humanos para a resolução de questões na comunidade reforça a legitimidade da empresa (Allen, 2003), reforça o capital social das organizações e dos seus membros, favorecendo a criação de redes baseadas na confiança (Muthuri et al, 2009), prepara os trabalhadores para mudanças ambientais e organizacionais (Fombrun et al, 2000), favorece a partilha de conhecimento e o desenvolvimento de competências (Muthuri et al, 2009), inclusivamente de *soft skills* (Liu e Ko, 2011), e permite o aprofundamento das competências de gestão e alargamento da esfera de influência das organizações (Muthuri et al, 2009). A expressão participativa das relações entre organizações empregadoras e empregados foi alterada, sendo mais autónoma e menos subserviente (Gratton e Ghoshal, 2003), sendo necessário compreender as motivações dos praticantes de voluntariado dado que há mais predisposição para a prática do voluntariado do que práticas voluntárias (Bussel e Forbes, 2002), as quais podem ser altruístas e /ou egoístas (Houghton, Gabel e Williams, 2008; Peloza, Hudson e Hassay, 2008). Deste modo, a disposição dos trabalhadores para a melhoria contínua do desempenho é estimulada pelas práticas de responsabilidade social pelas organizações empregadoras.

A participação dos membros organizacionais no voluntariado empresarial depende das perceções criadas sobre o desempenho socialmente responsável das organizações. A reputação das organizações influencia o autoconceito

pessoal e o envolvimento organizacional e este, por sua vez, aumenta a satisfação no trabalho e reduz o absentismo e o abandono (Peterson, 2004:313-314). As percepções dos empregados sobre a RSO estão positivamente associadas ao envolvimento organizacional (Brammer et al, 2007). Existe associação positiva entre percepções de RSO e envolvimento pessoal, sobretudo nos empregados que acreditam na importância daquela para o sucesso organizacional (Peterson, 2004:313). Assim, as experiências pessoais, os mecanismos cognitivos e os processos sociais de construção de significados e sentidos sobre as organizações determinam as percepções da atuação na área da RSO.

A relação entre voluntariado empresarial e participação dos membros organizacionais é mediada pelo envolvimento organizacional. O envolvimento afetivo e o envolvimento instrumental têm, respetivamente, associação negativa e positiva ao stress e conflitos trabalho-família e, assim, a implicação emocional permite benefícios para os empregados e para a organização (Meyer *et al*, 2002:39). Os empregados afetivamente implicados continuam na organização porque o desejam, enquanto os empregados instrumentalmente implicados continuam na organização porque o cálculo o recomenda (Allen e Meyer, 1996:253). A pertença a organizações que desenvolvem a cidadania pode estimular o sentimento de orgulho entre os seus membros (Kim *et al.*, 2010). As emoções medeiam a relação entre o comportamento laboral e o ambiente organizacional e, embora se reconheça que há diferenças individuais, tendencialmente promovem estados, intenções e ações positivas (Spector e Foxb, 2002:270;274;281). Assim, os sentimentos desenvolvidos no exercício dos cargos e nas diferentes formas de participação organizacional afetam a relação dos membros da organização com os fins desta.

#### **4. Voluntariado empresarial e sustentabilidade**

A perspetiva mais recente de sustentabilidade valoriza a gestão global, a relação com a economia, a sociedade e o ambiente. A sustentabilidade é um imperativo de negócio que substitui o domínio da natureza pelo equilíbrio ambiental (Clarke e Clegg, 2000:46) e a teoria económica e organizacional perspetiva a sustentabilidade como dimensão da eficácia organizacional ou como objetivo maior das organizações e do sistema económico (Jennings e Zandbergen, 1995:1017), a qual é, agora, uma marca ou um ideal que se impõe a todas organizações, independentemente do seu âmbito ou financiamento, sobretudo em período e globalização e de crise global (Guthrie, Ball e Farneti, 2010). As organizações sustentáveis conjugam a sustentabilidade organizacional e a responsabilidade social, concebem a proteção ambiental, a equidade social e o crescimento económico numa só equação (Fisher, 2010) e as estratégias de sustentabilidade organizacional, sistemas de gestão, regulamentação, tecno-

logias, processos, estruturas dos setores, investidores, expectativas de retorno, mudanças nos mercados, ciclos naturais das indústrias e intensidade de capitais exercem uma influência determinante na performance social, ambiental e económica das organizações (Wagner e Schaltegger, 2004). Em última análise, a sustentabilidade organizacional é uma dimensão da responsabilidade social das organizações (Matten e Moon, 2004:326; Dahlsrud, 2006). Deste modo, a problemática da sustentabilidade inclui todas as áreas de gestão e todas as entidades interessadas na atuação das organizações.

Existe uma relação profunda entre estratégia organizacional, responsabilidade social e gestão de recursos humanos. A sustentabilidade organizacional depende da sustentabilidade humana (Wilkinson et al, 2001:1497-99) e a gestão de recursos humanos permite articular as necessidades das pessoas, os imperativos organizacionais e as questões ambientais (Gollan, 2004). Contudo, a teoria da mudança organizacional tem concedido insuficiente importância ao fator humano (Domingues, 2009:17). A gestão para a sustentabilidade abrange a gestão de recursos humanos, nomeadamente a valorização das suas capacidades e a satisfação das suas necessidades e aspirações.

## **5. Proposta de análise da relação entre voluntariado empresarial e desempenho humano e organizacional**

Algumas organizações integram as práticas de RSO em sistema de gestão próprio baseado em referencial normativo (ISO 26000; SA 8000) adotado para certificar aquele sistema, e para o adicionar a outros sistemas certificados, nomeadamente da gestão da qualidade e da gestão ambiental. A certificação implica a melhoria da gestão dos recursos humanos. Esta pode facilitar o desenvolvimento de competências organizacionais e conhecimento tácito específico (Barney, 1992; Reed e DeFillippi, 1990; Wright e McMahan, 1992) e, por meio da formação (Youndt e Snell, 2004; Grewal e Slotegraaf, 2007) e da socialização (Lado e Wilson, 1994:713), os empregados podem aprender conhecimentos e capacidades profundamente incorporados nos processos, rotinas e significados. Quanto à sua génese, organização e consciencialização, o conhecimento pode ser tácito ou explícito (Polanyi, 1962, 1966; Brown e Duguid, 1991; Nonaka e Takeuchi, 1995; Giddens, 1984). O primeiro resulta das experiências vividas, é mais intuitivo, pode ser não verbalizado ou não verbalizável, é difícil de formalizar, codificar e comunicar. O segundo resulta de aprendizagens intencionadas, é fácil de formalizar, codificar e comunicar. Interrogação para pesquisa: i) considerando que os sistemas de gestão certificados carecem de conhecimentos estruturantes e controlados, quais os conhecimentos e competências comuns e distintos que são aprendidos e integrados nos processos organizacionais e incorporados na atuação dos membros da organização que realizam



voluntariado empresarial? ii) Considerando que a certificação dos sistemas tem função reguladora de processos e práticas, de modo a reduzir a incerteza operacional, de que forma a capacitação dos voluntários é controlada e melhorada?

O desempenho laboral consiste no contributo para a realização dos objetivos organizacionais (Campbell, 1983) e o esforço de desempenho é influenciado pela perceção da relação esforço-recompensa e pelo valor intrínseco das atividades associadas às dimensões do trabalho (Jiambalvo, 1979). A avaliação depende da informação sobre o desempenho disponível e processada pelos avaliadores (Binning et al, 1986), a amplitude de controlo é menos importante do que as oportunidades para observar o desempenho, as quais aumentam a exatidão da avaliação (Judge e Ferris, 1993). A avaliação de desempenho pode ser afetada por constrangimentos informacionais, cognitivos e afetivos (Campbell e Lee, 1988), pelos encontros diários propiciadores de informação sobre o desempenho e a opinião que estimula nas chefias (Graen et al, 1973) e pela receção de *feedback* sobre o desempenho, pois este estimula a sua melhoria (Lam e Schaubroeck, 1999). A avaliação de desempenho é baseada em dados objetivos e subjetivos disponíveis, os quais podem adequados ou inadequados, suficientes ou insuficientes, consultados ou não consultados. Em qualquer dos casos, a avaliação de desempenho depende da eficácia dos processos de comunicação organizacional. Interrogação para pesquisa: iii) considerando a natureza incerta e ambígua dos processos de comunicação, qual a informação disponível e usada para a formulação de juízos sobre o desempenho dos voluntários? iv) Considerando a natureza das atividades de voluntariado empresarial e do processo de avaliação de desempenho, de que modo estas são integradas no processo de avaliação de desempenho ou/e de construção de imagens dos voluntários e quais os seus efeitos nas carreiras profissionais?

### **Considerações finais**

Os objetivos a que nos propusemos foram i) identificar as vantagens do voluntariado empresarial enquanto gerador de ativos intangíveis nas estratégias organizacionais e ii) problematizar a adequação de práticas de gestão de recursos humanos ao voluntariado empresarial. A literatura recenseia benefícios e vantagens na mobilização do voluntariado empresarial como instrumento gerador de ativos intangíveis – capital social organizacional e antevisão de tendências - que nutrem a sustentabilidade organizacional quando esta é perspectivada como uma tríade virtuosa de desenvolvimento económico, social e humano.

O voluntariado empresarial tem sido escassamente objetivado nos estudos de RSO. Ainda que possa ser, legitimamente, perspectivado como uma dimensão da RSO, esta é uma que timidamente se insinua nas organizações. A globalização, os impactos económicos, sociais e ecológicos levaram as organizações a

uma mudança estratégica: as partes interessadas – colaboradores, fornecedores, acionistas e comunidade - assumem uma importância crescente, os mercados apresentam-se cada vez mais volúveis e desejosos de diferenciação e a adaptação às novas realidades é um imperativo de sobrevivência. Nesta conjuntura, o voluntariado empresarial pode constituir-se como um ponto de encontro e/ou um mediador de interesses entre os empregados e a comunidade e entre a organização e a comunidade. Contudo, no contexto nacional, o voluntariado empresarial é ainda um instrumento pouco conhecido e, conseqüentemente, pouco privilegiado na gestão estratégica dos recursos humanos.

A investigação empírica decorreu numa grande empresa no Norte de Portugal de fileira automóvel. Esta empresa estava a dar os primeiros passos na implementação de uma estratégia e política de responsabilidade social, não estando certificada nesta área de gestão, ainda que o estivesse noutras áreas (ambiente, qualidade, segurança). A pesquisa incidiu sobre as dimensões da RSO na organização e evidenciou uma incipiente objetivação da relação entre a RSO e estratégia organizacional e, por conseguinte, entre RSO e sustentabilidade organizacional. A investigação empírica constatou, também, uma conceção redutora do voluntariado empresarial, mormente associado a práticas voluntárias em detrimento da prática do voluntariado. Uma conceção redutora pela evidência de práticas desenraizadas e pontuais, exclusivamente associadas a atividades caritativas, facto que vem dar razão aos teóricos que situam as origens do voluntariado empresarial na filantropia corporativa. A literatura havia já indicado alguns fatores que determinam a eficácia/ineficácia do voluntariado empresarial, fatores validados na investigação empírica: frágil patrocínio da gestão de topo e envolvimento das chefias e frágil alinhamento da estratégia organizacional com as estratégias individuais e grupais. Estes fatores contribuem para que muitos colaboradores não se revejam nas atividades de voluntariado empresarial da organização, inibindo a sua participação nas mesmas.

O voluntariado empresarial pode ser um instrumento de criação de valor económico e social para o empregado e para a organização. O colaborador beneficia da criação de redes baseadas na confiança, na preparação para mudanças que se gizam em termos ambientais e organizacionais, desenvolvendo competências e partilhando conhecimento sobre as competências adquiridas. A organização beneficia de colaboradores envolvidos com o projeto organizacional e mais capazes. Para além disso, o voluntariado empresarial contribui para a integração da organização na comunidade local, promovendo um desenvolvimento equilibrado entre a responsabilidade social interna e externa. Deste modo, alimenta-se a relação entre desempenho social e laboral e o empregado é estimulado a desenvolver, concomitantemente, atitudes para a organização e sociedade que podem ser vitais para o sucesso organizacional. Por sua vez, o

sucesso organizacional depende da legitimidade organizacional e das vantagens competitivas e comparativas que permitam à organização alinhar as suas práticas com as necessidades legítimas das partes interessadas.

## **Bibliografia**

- ALLEN, K. (2003). "The social case for corporate volunteering", in *Australian Journal on Volunteering*, 8(1), Pp. 57–62.
- ALLEN, NATALIE J. E MEYER, JOHN P. (1996). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity", in *Journal of Vocational Behavior*, 49, Pp. 252-76.
- AUPPERLE, KENNETH E. CARROLL ARCHIE B. E HATFIELD JOHN D. (1985). "An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability", in *The Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 2, Pp. 446-463.
- BARNEY, J. B. (1992). "Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource-based analysis", in P. Shrivastava, A. Huff, & J. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management*, vol. 8: Pp. 39-61. Greenwich, CT: JAI Press.
- BASIL, D. RUNTE, M. EASWARAMOORTHY, M. E BARR, C. (2008). "Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies in Canada", in *Journal of Business Ethics*, 85: Pp. 387–398.
- BERENS, G. VAN RIEL, C.B.M., VAN REKOM, J. (2007). "The CSR Quality Trade-Off: When can Corporate Social Responsibility and Corporate Ability compensate each other?", in *Journal of Business Ethics*, 74: Pp. 233-252.
- BINNING, F., ZABA, ANDREA, J. E WHATTAM, JOHN C. (1986). "Explaining the Biasing Effects of Performance Cues in Terms of Cognitive Categorization John Source", in *The Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 3: Pp. 521-535.
- BRAMMER, STEPHEN. MILLINGTON, ANDREW E RAYTON BRUCE. (2007). "The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment", in *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (10): Pp. 1701-1719.
- BRANCO, M. C. RODRIGUES, L. L. (2006). "Corporate social responsibility and resource-based perspectives", in *Journal of Business Ethics* 69: Pp. 111-132.
- BROWN, J. S., E DUGUID, P. (1991). "Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation", in *Organization Science*, 2: Pp. 40-57.
- BUSSEL, H., E FORBES, D. (2002). *Understanding the volunteer market: The what, where, who and why of volunteering*. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(3), Pp. 244–257.
- CAMPBELL, DONALD J. E LEE, CYNTHIA. (1988). "Self-Appraisal in Performance Evaluation: Development versus Evaluation", in *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 2: Pp. 302-314.
- CAMPBELL, JOHN P. (1983). "Some possible implications of "modeling" for conceptualization measurement", in Frank Landy, Sheldon Zedeck and Jeanette Cleveland (eds) *Performance Measurement and Theory*, New York: Lawrence Erlbaum Associates, Pp. 277-98.
- CLARKE, T, E CLEGG, S. (2000). *Changing paradigms*, Sydney: Longman.

DAHLSTRUD, ALEXANDER. (2008). "How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions", in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15: Pp. 1–13.

DOMINGUES, IVO. (2009). "Cooperation in the Social sector: structural principles", in 9.<sup>a</sup> Conferência da European Sociological Association – European society or European Societies, Congresso da ESA, ISCTE, Lisboa – Portugal.

EPSTEIN, EDWIN M. (1989). "Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process", in *Journal of Business Ethics*, 8: Pp. 583-595.

FISHER, D. (2010). "Leading a Sustainable Organization", in *The Journal for Quality & Participation*, 01(01): Pp. 29-31.

FOMBRUN, C. AND M. SHANLEY. (1990). "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", in *Academy of Management Journal* 33: Pp. 233–258.

FOMBRUN, C., GARDBERG, N. E. BARNETT, M. (2000). "Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk", in *Business and Society Review* 105:1: Pp. 85-106.

GIDDENS, ANTHONY. (1984). *The Constitution of Society*, Cambridge: Polity Press.

GODFREY, P. C. E HATCH, N. W. (2007). "Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21<sup>st</sup> century", in *Journal of Business Ethics* 70: Pp. 87-98.

GOLBERG, R. (2001). "Como as empresas podem implementar programas de voluntariado", in Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social São Paulo: Planeta Terra Criação e Produção.

GOLLAN, P. (2004). "Sustainable strategies towards human resources – a way forward", in Marinova, D., ANNANDALE, D. E PHILIMORE, J. (Eds) *International handbook on Environmental Technology Management*, London: Edward Elgar, Pp. 104-118.

GRAEN, GEORGE. DANSEREAU JR. FRED., MINAMI, TAKAO., E CASHMAN, JAMES. (1973). "Leadership Behaviors as Cues to Performance Evaluation", in *The Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 4: Pp. 611-623;

GRATTON, L. GHOSHAL, S. (2003). "Managing Personal Human Capital: New Ethos for the 'Volunteer' Employee", in *European Management Journal* Vol. 21, No. 1: Pp. 1–10.

GREWAL, RAJDEEP. E SLOTEGRAAF, REBECCA J. (2007). "Embeddedness of Organizational Capabilities", in *Decision Sciences*, Volume 38 Number 3: Pp. 451-487.

GUTHRIE, J., BALL, A., E FARNETI, F. (2010). "Advancing Sustainable Management of Public and Not For Profit Organizations", in *Public Management Review*, 12(4): Pp. 449–459.

HARRISON, JEFFREY S. E FREEMAN, R. EDWARD. (1999). "Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives", in *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5: Pp. 479-485.

HEMPHILL, THOMAS. (2004). "Corporate Citizenship: The Case for a New Corporate Governance Model", in *Business and Society Review*, 109(3): Pp. 339–361.

HESS, D. ROGOVSKY, N. DUNFEE, T. (2002). "The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate social initiatives", in *California Management Review* Vol 44, N.º 2: Pp. 110-125.

HILLMAN, A. J. E KEIM, G. D. (2001). "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?", in *Strategic Management Journal*, 22: Pp. 125–139.

- HOUGHTON, S. M., GABEL, J. T. A., E WILLIAMS, D. W. (2008). "Connecting the Two Faces of CSR: Does Employee Volunteerism Improve Compliance?" in *Journal of Business Ethics*, 87(4): Pp. 477–494.
- JENNINGS P. DEVEREAUX E ZANDBERGEN PAUL A. (1995). "Ecologically Sustainable Organizations: An Institutional Approach", in *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 4: Pp. 1015-1052.
- JIAMBALVO, JAMES. (1979). "Performance Evaluation and Directed Job Effort: Model Development and Analysis in a CPA Firm Setting", in *Journal of Accounting Research*, Vol. 17, No. 2: Pp. 436-455.
- JUDGE, TIMOTHY A. E FERRIS, GERALD R. (1993). "Social Context of Performance Evaluation Decisions", in *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 1: Pp. 80-105.
- KIM, H. LEE, M. LEE, H. KIM, N. (2010). "Corporate Social Responsibility and Employee-Company Identification", in *Journal of Business Ethics*, 95: Pp. 557–569.
- KOTLER, PHILIP E LEE, NANCY. (2005). "Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause", New Jersey: John Willey & Sons.
- LADO, AUGUSTINE A. E WILSON, MARY C. (1994). "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective", in *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4: Pp. 699-727.
- LAM, SIMON S. K. E SCHAUBROECK, JOHN. (1999). "Total Quality Management and Performance Appraisal: An Experimental Study of Process versus Results and Group versus Individual Approaches", in *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 4: Pp. 445-457.
- LIU, G., E KO, W.-W. (2011). "Social Alliance and Employee Voluntary Activities: A Resource-Based Perspective", in *Journal of Business Ethics*, 104(2), Pp. 251–268.
- LIU, G., LISTON-HEYES, C., E KO, W. W. (2010). "Employee participation in cause-related marketing strategies: A study of management perceptions from British consumer service industries", in *Journal of Business Ethics*, 92: Pp. 195–210.
- MACPHAIL, F., E BOWLES, P. (2008). "Corporate Social Responsibility as Support for Employee Volunteers: Impacts, Gender Puzzles and Policy Implications in Canada", in *Journal of Business Ethics*, 84(3): Pp. 405–416.
- MARIN, LONGINOS. RUIZ, SALVADOR E RUBIO, ALICIA. (2008). "The Role of Identity Salience in the Effects of Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior", in *Journal of Business Ethics*, 84: Pp. 65–78.
- MATTEN, D., CRANE, A., CHAPPIE, W. (2003). "Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship", in *Journal of Business Ethics*, 45: Pp. 109-120.
- MATTEN, D., E MOON, J. (2004). "Corporate social responsibility education in Europe", in *Journal of Business Ethics*, 54: Pp. 323–337.
- MCWILLIAMS, A. E SIEGEL, D. (2000). "Corporate Social Responsibility and financial performance correlation or misspecification", in *Strategic Management Journal*, 21(5): Pp. 603-609.
- MEYER, JOHN, P. STANLEY, DAVID J. HERSCOVITCH, LYNNE E TOPOLNYTSKY, LARYSSA. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", in *Journal of Vocational Behavior* 61: Pp. 20-52.

- MUTHURI, J. MATTEN, D. MOON, J. (2009). "Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility", in *British Journal of Management*, Vol. 20: Pp. 75–89.
- NERON, P.Y., E NORMAN, W. (2008). "Citizenship, inc.!: Do we really want businesses to be good corporate citizens?", in *Business Ethics Quarterly*, 18: Pp. 1-26.
- NONAKA, I., E TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge-creating company*, New York: Oxford University Press.
- ORGAN, DENNIS W. E RYA, KATHERINE. (1995). "A Meta-Analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour", in *Personnel Psychology*, 48: Pp. 775-82.
- PARSONS, TALCOTT. (1960). *Structure and process in modern societies*, Glencoe, IL: Free Press.
- PELOZA, J. HUDSON, S. HASSAY, D. (2008). "The Marketing of Employee Volunteerism", in *Journal of Business Ethics*, 85: Pp. 371–386.
- PETERSON, DANE K. (2004). "The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment", in *Business and Society*; 43(3): Pp. 296-319.
- POLANYI, M. (1962). *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*, Chicago: University of Chicago Press.
- POLANYI, M. (1966). "The tacit dimension", Garden City, NY: Doubleday.
- REED, R., E DEFILLIPPI, R. (1990). "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage" in *Academy of Management Review*, 15: Pp. 88-102.
- ROBERTS, P. W. E G. R. DOWLING. (2002). "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", in *Strategic Management Journal* 23: Pp. 1077–1093.
- RODRIGO, PABLO E ARENAS, DANIEL. (2007). "Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes", in *Journal of Business Ethics* (2008) 83:265–283.
- RUF, BERNADETTE., MURALIDHAR, M., KRISHNAMURTY, BROWN, ROBERT M., JANNEY, JAY J. E KAREN, PAUL. (2001). "An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective", in *Journal of Business Ethics*, 32: 143–156;
- SCHERER, A. G. E SMID, M. (2000). "The downward spiral and the US model business principles – why MNEs should take responsibility for the improvement of world-wide social environmental conditions", in *Management International Review*, 40 (4): Pp. 351-371.
- SISON ALEJO JOSÉ G. (2009). "From CSR to Corporate Citizenship: Anglo-American and Continental European Perspectives", in *Journal of Business Ethics*, 89: Pp. 235–246.
- SPECTOR, PAUL E. E FOXB, SUZY. (2002). "An emotion-centered model of voluntary work behavior Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior", in *Human Management Resources Review*, 12: Pp. 269–292.
- VALOR, CARMEN. (2005). "Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability", in *Business and Society Review* 110(2): Pp. 191–212.
- VAN DYNE, L., GRAHAM, J. W., E DIENESCH, R. M. (1994). "Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation", in *Academy of Management Journal*, 37: Pp. 765–802.

- VOORT, J. M., GLAC, K., E MEIJS, L. C. P. M. (2009). "Managing Corporate Community Involvement", in *Journal of Business Ethics*, 90(3): Pp. 311–329.
- WADDELL, S. (2000). "New Institutions for the Practice of Corporate Citizenship: Historical, Intersectoral, and Developmental Perspectives", in *Business and Society Review*, 105(1): Pp. 107-126.
- WAGNER, M., E SCHALTEGGER, S. (2003). "How does sustainability performance relate to business competitiveness?", in *Greener Management International*, Pp. 5–17.
- WHEELER, D. E SILLANPAA M. (1998). "The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value", London: Pitman.
- WILKINSON, ADRIAN. HILL, MACOLM. GOLLAN, PAUL. (2001). "The sustainability debate", in *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 Iss: 12: Pp. 1492-1502.
- WOOD, D. J., LOGSDON, J. M. LEWELLYN P. G. E DAVENPORT K. (2006). "Global Business Citizenship: A Transformative Framework for Ethics and sustainable capitalism", New York: M.E.Sharpe.
- WOOD, DOTINA J. E LOGSDON, JEANNE M. (2008). "Business Citizenship as a Metaphor and Reality", in *Business Ethics Quarterly*, Volume 18, Issue 1: Pp. 51-59.
- WRIGHT, P. M., E MCMAHAN, G. C. (1992). "Theoretical perspectives for strategic human resource management", in *Journal of Management*, 18: Pp. 295-320.
- YOUNDT, MARK A. E SNELL, SCOTT A. (2004). "Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance", in *Journal of Managerial Issues*, Vol. XVI Number 3: Pp. 337-360.
- ZIRMMERMAN, MONICA E ZEITZ, GERALD. (2002). "Beyond Survival: Achieving new Venture Growth By Building Legitimacy", in *Academy of Management Review*, Vol 27, n. 3: Pp. 414-431.
- ZUCKER, LYNNE G. (1987). "Institutional Theories of Organizations", in *Annual Review of Sociology*, Vol 13: Pp. 443-644.