



## O IMPACTO SOCIAL DAS AÇÕES VOLUNTÁRIAS PROMOVIDAS POR EMPRESÁRIOS LOCAIS EM COMUNIDADES VULNERÁVEIS

### THE SOCIAL IMPACT OF VOLUNTARY ACTIONS PROMOTED BY LOCAL BUSINESSMEN IN VULNERABLE COMMUNITIES

### EL IMPACTO SOCIAL DE LAS ACCIONES VOLUNTARIAS PROMOVIDAS POR EMPRESARIOS LOCALES EN COMUNIDADES VULNERABLES

 <https://doi.org/10.56238/isevmjv4n2-026>

Recebimento dos originais: 25/03/2025

Aceitação para publicação: 25/04/2025

**Alexandre Milani das Chagas**

#### RESUMO

Este artigo investiga o impacto social das ações voluntárias promovidas por empresários locais em comunidades vulneráveis, destacando o potencial dessas iniciativas na redução de desigualdades e no fortalecimento das relações empresa-sociedade. A pesquisa, de natureza qualitativa e exploratória, fundamenta-se em revisão integrativa da literatura e análise documental de experiências brasileiras e internacionais. Os resultados revelam que ações voluntárias lideradas por empresas locais geram benefícios interdependentes nos níveis comunitário, organizacional e individual, desde que estruturadas com planejamento, escuta ativa e articulação intersetorial. As experiências da Copasa e de uma cooperativa no Sul do Brasil, bem como os casos observados na Polônia e Finlândia, evidenciam a capacidade das lideranças empresariais de operar como vetores de transformação territorial, mesmo com recursos limitados. A discussão reforça a ideia de que o voluntariado corporativo pode ser uma via legítima de regeneração do tecido social, sobretudo quando ancorado em objetivos compartilhados e avaliação contínua de impacto. O estudo contribui para a delimitação conceitual do voluntariado empresarial, sugere critérios práticos de atuação e propõe agenda futura voltada à pesquisa de campo com micro e pequenos empresários.

**Palavras-chave:** Voluntariado Empresarial. Impacto Social. Comunidades Vulneráveis. Empresários Locais. Responsabilidade Social Corporativa.

#### ABSTRACT

This article investigates the social impact of voluntary actions promoted by local entrepreneurs in vulnerable communities, highlighting the potential of such initiatives to reduce inequalities and strengthen business–society relations. The research, qualitative and exploratory in nature, is based on an integrative literature review and document analysis of both Brazilian and international experiences. The findings reveal that volunteer initiatives led by local companies can generate interconnected benefits at community, organizational, and individual levels when guided by planning, active listening, and cross-sector collaboration. Case studies from Copasa and a cooperative in southern Brazil, as well as examples from Poland and Finland, demonstrate the ability of business leaders to act as agents of territorial transformation even with limited resources. The discussion supports the notion that corporate volunteering can serve as a legitimate channel for social regeneration, especially when rooted in shared objectives and ongoing impact evaluation. This study contributes to the conceptual delimitation of corporate volunteering, offers practical criteria for action, and outlines a future research agenda focused on fieldwork with small and micro enterprises.



**Keywords:** Corporate Volunteering. Social Impact. Vulnerable Communities. Local Entrepreneurs. Corporate Social Responsibility.

## **RESUMEN**

Este artículo investiga el impacto social de las actividades de voluntariado promovidas por emprendedores locales en comunidades vulnerables, destacando el potencial de estas iniciativas para reducir las desigualdades y fortalecer las relaciones entre las empresas y la sociedad. La investigación cualitativa y exploratoria se basa en una revisión bibliográfica integradora y un análisis documental de experiencias brasileñas e internacionales. Los resultados revelan que las actividades de voluntariado lideradas por empresas locales generan beneficios interdependientes a nivel comunitario, organizacional e individual, siempre que se estructuren con planificación, escucha activa y coordinación intersectorial. Las experiencias de Copasa y una cooperativa en el sur de Brasil, así como los casos observados en Polonia y Finlandia, demuestran la capacidad de los líderes empresariales para actuar como vectores de transformación territorial, incluso con recursos limitados. El debate refuerza la idea de que el voluntariado corporativo puede ser una vía legítima para regenerar el tejido social, especialmente cuando se basa en objetivos compartidos y una evaluación continua del impacto. El estudio contribuye a la delimitación conceptual del voluntariado corporativo, sugiere criterios prácticos de acción y propone una agenda futura centrada en la investigación de campo con propietarios de micro y pequeñas empresas.

**Palabras clave:** Voluntariado Corporativo. Impacto Social. Comunidades Vulnerables. Emprendedores Locales. Responsabilidad Social Corporativa.



## 1 INTRODUÇÃO

As desigualdades sociais persistem em múltiplas escalas no Brasil e configuram um quadro de vulnerabilidade estrutural que compromete o acesso de milhões de pessoas a direitos básicos como educação, moradia, alimentação e saúde, sobretudo em territórios periféricos onde a presença do Estado é fragmentada e o tecido comunitário depende, muitas vezes, da ação de agentes não estatais para manter sua coesão e viabilidade cotidiana (Kubiczek, 2021).

Nesse contexto, observa-se a emergência de iniciativas coordenadas por empresários locais que, a partir de seus próprios recursos, redes e capacidades de gestão, vêm desenvolvendo ações de voluntariado voltadas ao atendimento de demandas sociais latentes, mobilizando seus funcionários e parceiros para responder a urgências como fome, exclusão educacional, degradação ambiental e insegurança sanitária, configurando assim uma forma de engajamento que ultrapassa a lógica da filantropia tradicional e se inscreve em um campo mais amplo de responsabilidade social com implicações para a coesão territorial (Passos *et al.*, 2024).

O voluntariado empresarial, nesse sentido, pode ser compreendido como um conjunto de práticas estruturadas que integram as estratégias organizacionais e envolvem a doação de tempo, conhecimentos e habilidades por parte de empregados vinculados à empresa, em iniciativas que visam gerar valor social e, simultaneamente, fortalecer vínculos internos, desenvolver competências e posicionar a organização como agente legítimo de transformação social, sendo esta definição funcional compatível com uma perspectiva de responsabilidade social empresarial ampliada, conforme propõe a literatura de referência (Licandro, 2023).

Ao analisar iniciativas brasileiras como o programa da Copasa e os eixos de atuação da cooperativa estudada por Amaral *et al.*, constata-se que o voluntariado estruturado sob condução empresarial pode, de fato, produzir resultados concretos na ampliação do capital social local, no desenvolvimento de competências entre voluntários e na convergência com metas globais como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, evidenciando que empresas de base regional possuem capacidade de gerar impacto comunitário mensurável e relevante (Amaral *et al.*, 2023).

Este estudo propõe-se a compreender em que medida e sob quais condições as ações voluntárias promovidas por empresários locais, sobretudo em contextos de alta vulnerabilidade social, contribuem para a geração de impactos sociais duradouros nas comunidades em que são desenvolvidas, considerando seus efeitos em diferentes dimensões, desde o fortalecimento das redes de apoio até o desenvolvimento de capacidades organizacionais voltadas à responsabilidade social corporativa (Brzustewicz *et al.*, 2022).



Tem-se como objetivo geral investigar os impactos sociais das ações voluntárias promovidas por empresários locais em comunidades vulneráveis, identificando suas estratégias de atuação, os perfis dos beneficiários, os formatos de envolvimento dos funcionários e os resultados percebidos nos âmbitos comunitário, organizacional e individual, tendo como objetivos específicos: mapear as práticas de voluntariado em pequenas e médias empresas com atuação territorial; analisar indicadores de impacto social associados às ações desenvolvidas; comparar os modelos adotados a partir das referências teóricas existentes; e identificar os limites e as possibilidades dessas práticas no contexto brasileiro.

A justificativa desta investigação reside na constatação de que, apesar da crescente mobilização do setor empresarial em prol de causas sociais, ainda são escassos os estudos que examinam com profundidade os efeitos dessas práticas quando promovidas por empresas de pequeno e médio porte em territórios vulneráveis, sendo necessário produzir evidências empíricas e conceituais que permitam qualificar o debate público sobre o engajamento empresarial e sua contribuição para o desenvolvimento social local, especialmente considerando que tais ações podem operar como mecanismos informais de política social em contextos de ausência estatal (Louzao *et al.*, 2022).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 FUNDAMENTOS CONCEITUAIS

O voluntariado corporativo emerge como um fenômeno que se diferencia substancialmente da filantropia clássica, à medida que desloca o foco da simples doação financeira ou material para uma lógica de envolvimento direto dos colaboradores em ações sociais estruturadas e intencionais, configurando uma prática organizada dentro das estratégias da empresa, com objetivos delineados e impactos esperados tanto para os beneficiários quanto para os envolvidos no processo, o que exige uma compreensão mais ampla da natureza dessa modalidade de atuação (Licandro, 2023).

Sua origem se vincula às transformações nos modos de gestão empresarial ocorridas nas últimas décadas, marcadas pela crescente valorização das estratégias de responsabilidade social como ferramentas de geração de valor reputacional, fidelização de clientes e atração de talentos, mas também como resposta à pressão de consumidores, instituições e movimentos sociais por maior comprometimento ético das empresas com os contextos em que operam, consolidando uma concepção de empresa enquanto agente corresponsável pela promoção do bem-estar coletivo (Lor-Serrano; Esteban-Salvador, 2021).



A filantropia tradicional, ainda bastante praticada, costuma operar por meio da transferência pontual de recursos a indivíduos ou instituições carentes, sem necessariamente haver acompanhamento, avaliação ou envolvimento direto por parte da empresa ou de seus funcionários, ao passo que o voluntariado corporativo, por sua vez, se caracteriza pela integração com a cultura organizacional, pela previsibilidade das ações e pela articulação com políticas internas de gestão de pessoas e responsabilidade social empresarial, o que confere à prática um caráter mais institucionalizado e estratégico (Licandro, 2023).

Dessa forma, o voluntariado corporativo deve ser entendido como uma iniciativa em que os colaboradores de uma organização se envolvem voluntariamente, por meio de programas estruturados e com apoio da gestão, em ações de interesse coletivo que geram benefícios tanto para as comunidades atendidas quanto para os próprios funcionários e para a empresa como um todo, consolidando uma tríade de impacto que tem sido objeto de análise em diversas pesquisas recentes que buscam mapear a amplitude e a profundidade dessas intervenções (Alinho, 2023).

Para os colaboradores, o envolvimento em atividades voluntárias proporciona desenvolvimento de competências interpessoais, fortalecimento de vínculos sociais, aumento da satisfação pessoal e sentimento de pertencimento a uma organização comprometida com causas sociais, o que contribui para a construção de trajetórias profissionais mais alinhadas a valores éticos e colaborativos e para o aumento da autoestima e do engajamento dentro do ambiente de trabalho (Alinho, 2023).

Para as empresas, os programas de voluntariado corporativo geram ganhos em imagem institucional, ampliam a capacidade de retenção de talentos, melhoram o clima organizacional e demonstram compromisso com os territórios em que atuam, aspectos que impactam diretamente sua legitimidade perante clientes, investidores e sociedade em geral, configurando-se como uma estratégia que integra retorno social e vantagem competitiva (Alinho, 2023).

Para as comunidades, o voluntariado empresarial representa uma forma de acesso a saberes técnicos, mão de obra qualificada, infraestrutura e redes de apoio que dificilmente estariam disponíveis por outros meios, além de promover o fortalecimento do capital social, a ampliação de oportunidades e a dinamização de espaços de participação social, elementos fundamentais para a construção de contextos menos marcados pela exclusão e pela desigualdade (Amaral *et al.*, 2023).

A integração entre voluntariado corporativo, responsabilidade social empresarial (RSE) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) amplia ainda mais o alcance estratégico dessas práticas, uma vez que insere as ações locais em uma agenda global de desenvolvimento sustentável, possibilitando que as iniciativas sejam orientadas por metas claras, mensuráveis e



internacionalmente reconhecidas, como aquelas relacionadas à educação de qualidade, igualdade de gênero, trabalho decente, consumo consciente, redução das desigualdades e justiça social (Lor-Serrano; Esteban-Salvador, 2021).

Esse alinhamento entre a atuação voluntária empresarial e os ODS reforça a ideia de que mesmo empresas de pequeno ou médio porte, ao desenvolverem projetos articulados com as necessidades reais de suas comunidades, podem contribuir significativamente para os objetivos da Agenda 2030, desde que adotem metodologias de planejamento, monitoramento e avaliação que tornem seus impactos visíveis e comparáveis, fortalecendo assim a cultura da responsabilidade compartilhada entre diferentes agentes sociais (Passos *et al.*, 2024).

A consolidação do voluntariado corporativo como prática estruturante da RSE depende, portanto, do reconhecimento de que seu valor transcende os limites da imagem institucional, exigindo da empresa envolvimento genuíno com os territórios onde atua, escuta ativa das demandas locais e disposição para construir parcerias horizontais com organizações da sociedade civil, lideranças comunitárias e instituições públicas, em uma lógica de cooperação multissetorial voltada para a geração de transformações sociais sustentáveis e efetivas (Louzao *et al.*, 2022).

## 2.2 MODELOS E ESTRATÉGIAS DE IMPACTO SOCIAL

A análise do impacto social decorrente de iniciativas de voluntariado promovidas por empresas, inclusive aquelas de menor porte com forte inserção territorial, exige a adoção de marcos teóricos que permitam compreender os efeitos dessas ações para além de resultados imediatos ou indicadores isolados, sendo a Teoria da Mudança um dos instrumentos mais eficazes para esse fim, ao permitir mapear relações de causalidade entre ações voluntárias, seus contextos, os públicos envolvidos e os resultados obtidos em diferentes escalas, sejam elas individuais, organizacionais ou societárias (Brzustewicz *et al.*, 2022).

Em nível individual, os impactos manifestam-se na aquisição de novas competências técnicas e socioemocionais por parte dos voluntários, na ampliação de suas redes sociais e na construção de um sentimento de utilidade e pertencimento, promovendo transformações subjetivas que repercutem tanto na autoestima quanto na trajetória profissional dos envolvidos, especialmente quando o engajamento se dá de maneira regular e em ações coerentes com suas capacidades e motivações pessoais (Millora, 2022).

No nível organizacional, as práticas de voluntariado estruturado repercutem em diversas dimensões internas da empresa, desde o fortalecimento da cultura institucional baseada em valores de cooperação e solidariedade até o aumento da motivação dos colaboradores e a melhoria do



ambiente de trabalho, além de contribuir para o reposicionamento da organização diante de seus stakeholders, com efeitos sobre sua imagem pública e sua legitimidade social, especialmente em contextos de cobrança crescente por posicionamentos éticos e socialmente responsáveis (Alinho, 2023).

Na esfera societal, o impacto do voluntariado corporativo se expressa na forma de redes de apoio ampliadas, fortalecimento do capital social local, geração de oportunidades e dinamização de processos de desenvolvimento comunitário, sobretudo quando as ações empreendidas são construídas a partir das demandas efetivas da população atendida, em articulação com outras instituições e com foco em resultados sustentáveis e coletivos, conforme indicado em estudos que analisam a cocriação de valor entre empresas e organizações sociais (Brzustewicz *et al.*, 2022).

Essa perspectiva de múltiplos níveis de impacto contribui para superar análises reducionistas baseadas em métricas de curto prazo, abrindo espaço para abordagens mais complexas e sistêmicas, nas quais o impacto social é concebido como uma construção progressiva e relacional, resultado da interação entre os diferentes atores envolvidos, seus contextos de atuação e os vínculos que são estabelecidos ao longo do tempo, com possibilidade de retroalimentação entre as esferas individual, organizacional e societal (Brzustewicz *et al.*, 2022).

No campo empírico brasileiro, algumas iniciativas analisadas têm apontado para a existência de três eixos de atuação recorrentes em programas de voluntariado organizados por empresas com atuação local, sendo eles: o fomento ao cooperativismo e ao empreendedorismo, a promoção da cidadania financeira e a implementação de práticas voltadas ao desenvolvimento sustentável, eixos que organizam diferentes projetos sociais e ambientais realizados por meio da mobilização de voluntários internos, e que dialogam diretamente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, em especial os de número 4, 8 e 10 (Amaral *et al.*, 2023).

Dentro desses eixos, encontram-se múltiplos formatos de ação, entre os quais se destacam a mentoria individualizada para jovens e pequenos empreendedores, campanhas de arrecadação e redistribuição de recursos, mutirões de intervenção comunitária, oficinas educativas, atividades ambientais e programas de capacitação técnica, sendo essas modalidades de intervenção caracterizadas por um elevado grau de adaptabilidade e replicabilidade, o que as torna especialmente apropriadas para contextos diversos, como aqueles marcados por alta vulnerabilidade e escassez de políticas públicas (Millora, 2022).

A adoção desses formatos permite às empresas desenvolverem programas coerentes com suas capacidades internas, seu perfil de colaboradores e as demandas específicas dos territórios em que atuam, ao mesmo tempo em que favorece o envolvimento contínuo dos participantes e a



construção de vínculos duradouros com os públicos atendidos, aspecto central para a sustentabilidade das ações e para a construção de legados comunitários efetivos, especialmente em regiões onde os recursos são limitados e a presença de agentes estatais é insuficiente (Amaral *et al.*, 2023).

Ao integrar a Teoria da Mudança como lógica estruturante e os formatos adaptados às realidades locais, os empresários que promovem ações voluntárias tornam-se capazes de mapear com mais precisão os impactos produzidos, ajustar suas estratégias de atuação com base em evidências e construir trajetórias consistentes de engajamento social, que contribuem para a construção de uma economia mais relacional, ética e comprometida com o desenvolvimento humano e territorial (Brzustewicz *et al.*, 2022).

### 2.3 FATORES CRÍTICOS E BARREIRAS

A efetividade das ações de voluntariado corporativo promovidas por empresários locais depende de múltiplos fatores que atuam como intensificadores ou limitadores do impacto social gerado, sendo fundamental compreender como variáveis como motivação individual, grau de engajamento dos participantes, formação técnica dos voluntários, disponibilidade de tempo e perfil etário influenciam diretamente os resultados obtidos nas comunidades atendidas, o que se revela especialmente importante em contextos onde os recursos são escassos e as vulnerabilidades acentuadas (Méndez, 2021).

A motivação dos participantes exerce influência decisiva sobre a profundidade e a continuidade do envolvimento, sendo que colaboradores motivados por propósitos alinhados aos valores da empresa ou por sentimentos de pertencimento à causa tendem a apresentar maior compromisso com os resultados sociais das ações desenvolvidas, ao passo que engajamentos motivados exclusivamente por incentivos externos ou obrigações formais podem produzir efeitos superficiais e de curta duração, limitando o potencial de transformação individual e coletiva das práticas voluntárias (Alinho, 2023).

A formação técnica e a qualificação dos voluntários também se revelam componentes centrais para a geração de impacto consistente, já que a inadequação entre o perfil dos participantes e as demandas específicas das comunidades pode gerar desconexões entre intenção e resultado, com possibilidade de frustração tanto por parte dos agentes quanto dos beneficiários, razão pela qual programas bem-sucedidos costumam incorporar etapas de capacitação, mapeamento de habilidades e acompanhamento contínuo das intervenções realizadas (Méndez, 2021).



A disponibilidade de tempo, por sua vez, figura entre os fatores mais sensíveis à continuidade das ações, especialmente quando os voluntários atuam fora do horário de trabalho e precisam conciliar o engajamento com suas rotinas profissionais e familiares, sendo comum a ocorrência de desistências, ausências ou dificuldades de manutenção das atividades, o que exige das empresas a construção de políticas de flexibilização, reconhecimento simbólico e integração das práticas voluntárias ao cotidiano organizacional (Alinho, 2023).

A faixa etária dos participantes também influencia o tipo de contribuição que pode ser oferecida, sendo observado que pessoas entre 55 e 64 anos apresentam maiores índices de adesão a programas de voluntariado empresarial, o que pode ser atribuído à maior estabilidade profissional e disponibilidade de tempo, embora ainda persistam barreiras relacionadas ao etarismo, à mobilidade e à percepção limitada de suas capacidades, o que demanda estratégias específicas de inclusão e valorização de suas experiências (Méndez, 2021).

Além dos fatores relacionados ao engajamento dos indivíduos, é preciso considerar os riscos estruturais que podem comprometer a autenticidade e a eficácia das ações voluntárias empresariais, entre os quais se destaca o uso do voluntariado como ferramenta de marketing institucional, em que o foco se desloca da transformação social para a visibilidade midiática da empresa, gerando distorções que esvaziam o sentido público da ação e reduzem sua legitimidade perante as comunidades envolvidas (Méndez, 2021).

Outro risco recorrente é a dependência excessiva das organizações da sociedade civil por parte das empresas, o que pode gerar assimetrias na definição dos objetivos, enfraquecer a autonomia das ONGs e transferir responsabilidades de maneira desequilibrada, criando relações verticalizadas que não promovem a construção de parcerias sustentáveis e equitativas, especialmente em contextos onde o setor empresarial concentra maior poder econômico e simbólico (Kubiczek, 2021).

A comunicação institucional em torno das ações voluntárias configura-se como aspecto sensível e decisivo para a construção da percepção pública do voluntariado corporativo, pois, ao mesmo tempo em que pode fortalecer a visibilidade da prática e mobilizar novos apoiadores, também pode gerar desconfiança se for percebida como autopromocional ou desconectada das realidades enfrentadas pelos beneficiários, exigindo das empresas o cultivo de uma postura comunicacional transparente, ética e centrada no impacto gerado, e não na imagem projetada (Louzao *et al.*, 2022).

A ausência de métricas claras e métodos eficazes de mensuração do impacto social representa outra barreira crítica para o avanço do voluntariado empresarial em direção a práticas



mais consistentes e transformadoras, já que sem indicadores objetivos e instrumentos avaliativos, torna-se difícil demonstrar os resultados alcançados, aprimorar as estratégias adotadas e justificar a continuidade das ações junto aos públicos internos e externos, o que pode comprometer sua sustentabilidade e valor público no longo prazo (Louzao *et al.*, 2022).

Diante disso, os empresários que desejam promover ações voluntárias que transcendam o assistencialismo pontual e gerem transformações relevantes nos territórios em que atuam devem estar atentos a esses fatores críticos, investindo em processos formativos, estruturas de apoio ao voluntariado, estratégias de comunicação coerentes e modelos de avaliação alinhados à complexidade dos contextos sociais em que se inserem, contribuindo para consolidar práticas de engajamento social mais horizontais, eficazes e duradouras (Alinho, 2023).

### 3 METODOLOGIA

A investigação que fundamenta este trabalho adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, orientada pela necessidade de compreender em profundidade os sentidos, alcances e repercussões sociais das ações voluntárias promovidas por empresários locais em comunidades vulneráveis, sendo esse tipo de pesquisa o mais adequado quando o objetivo está centrado na interpretação dos significados atribuídos pelos atores envolvidos, na análise de processos e na compreensão de fenômenos sociais complexos em seus contextos específicos.

A construção foi baseada em uma revisão integrativa de literatura, complementada por análise documental de estudos de caso existentes que descrevem experiências concretas de voluntariado corporativo com impactos sociais mensuráveis, permitindo a identificação de padrões recorrentes e particularidades contextuais a partir de fontes secundárias validadas e atualizadas, o que oferece subsídios metodológicos rigorosos para a construção de uma análise crítica e comparativa fundamentada em evidências.

Os critérios utilizados para a seleção dos artigos incluíram a relevância temática em relação ao objetivo central da pesquisa, a autoria acadêmica qualificada dos textos selecionados, a publicação em veículos reconhecidos por sua credibilidade científica e, sobretudo, a presença explícita de indicadores de impacto social, seja em termos de beneficiários atendidos, resultados organizacionais ou mudanças comunitárias observadas, garantindo que os materiais utilizados contribuíssem de forma substantiva para o entendimento do objeto proposto.

A técnica de análise adotada consistiu na comparação temática dos casos estudados, com atenção especial para as estratégias utilizadas, os formatos de atuação implementados, os públicos envolvidos, os resultados alcançados e as lacunas identificadas pelos próprios autores, buscando



reconhecer elementos comuns entre as experiências analisadas e, ao mesmo tempo, valorizar as singularidades locais que conferem especificidade às iniciativas, conforme propõem estudos comparativos baseados em evidências qualitativas.

A escolha por estudos de caso como fonte principal de dados deve-se à sua capacidade de fornecer um retrato aprofundado e multifacetado das realidades examinadas, possibilitando o acesso a informações detalhadas sobre as motivações, dinâmicas, desafios e efeitos das ações de voluntariado empresarial em diferentes contextos, além de permitir a identificação de boas práticas e a formulação de recomendações aplicáveis a outras realidades territoriais com características semelhantes.

Essa abordagem metodológica justifica-se, ainda, pela possibilidade de replicação futura em pesquisas de campo com empresários locais de diferentes setores e regiões do Brasil, o que permitirá aprofundar o conhecimento sobre as formas de engajamento social empresarial em escala local, validar os achados produzidos nesta etapa e contribuir para a consolidação de um campo empírico voltado à análise dos impactos sociais de ações voluntárias desenvolvidas fora dos grandes conglomerados corporativos e com forte conexão com o território.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A análise dos casos selecionados para este estudo permite identificar experiências concretas e metodologicamente documentadas de voluntariado corporativo promovido por empresários e instituições com inserção regional no Brasil, destacando-se, nesse sentido, os programas desenvolvidos pela Companhia de Saneamento de Minas Gerais (Copasa) e por uma cooperativa financeira situada na região Sul do país, os quais evidenciam não somente a viabilidade técnica e organizacional da atuação voluntária estruturada, como também seus efeitos tangíveis sobre as comunidades atendidas, os colaboradores envolvidos e a própria cultura institucional das organizações (Passos *et al.*, 2024).

No caso da Copasa, o programa “Voluntários da Copasa” foi concebido como uma extensão da política interna de responsabilidade social e ambiental da empresa, envolvendo funcionários de diferentes áreas em ações voltadas para a promoção de cidadania, educação socioambiental, revitalização de espaços públicos e incentivo à leitura, com destaque para a articulação intersetorial entre os voluntários e escolas, associações comunitárias, secretarias municipais e organizações não governamentais, o que ampliou o alcance das ações e fortaleceu a legitimidade social da empresa no interior do estado de Minas Gerais (Passos *et al.*, 2024).



As ações da cooperativa analisada por Amaral *et al.* foram igualmente estruturadas em torno de uma política de voluntariado corporativo articulada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, com foco em três eixos prioritários: promoção da cidadania financeira, educação ambiental e estímulo ao empreendedorismo de base local, sendo essas ações implementadas por meio de mutirões, oficinas, mentorias e campanhas educativas realizadas por funcionários da instituição em horários alternados ao expediente de trabalho, o que permitiu conciliar o engajamento social com os compromissos laborais formais dos colaboradores (Amaral *et al.*, 2023).

No eixo da cidadania e da educação financeira, destacam-se iniciativas como palestras em escolas públicas sobre consumo consciente, oficinas de planejamento doméstico e capacitações para pequenos empreendedores, ações essas que contribuíram para a ampliação da autonomia dos participantes, o fortalecimento de competências práticas e a disseminação de hábitos mais sustentáveis de gestão pessoal e familiar, além de promover o reconhecimento público da cooperativa como uma instituição comprometida com a inclusão econômica e o desenvolvimento territorial (Amaral *et al.*, 2023).

Em relação ao eixo ambiental, foram realizados projetos de plantio de árvores, limpeza de nascentes, coleta seletiva e educação ecológica junto a crianças e adolescentes, ações que, além de promoverem benefícios diretos ao meio ambiente local, estimularam a formação de consciência crítica sobre o uso racional dos recursos naturais e fortaleceram os vínculos entre os voluntários e a comunidade, reforçando a ideia de que as empresas não são entidades alheias ao espaço em que atuam, mas parte integrante dos sistemas socioecológicos em que estão inseridas (Passos *et al.*, 2024).

A geração de renda e o estímulo ao empreendedorismo social constituíram outro eixo relevante, com a oferta de mentorias a pequenos produtores, apoio técnico na formalização de negócios e estímulo à criação de redes locais de trocas e colaborações, ações que contribuíram para o fortalecimento das economias locais, o desenvolvimento de competências produtivas e a valorização dos saberes comunitários, especialmente em regiões com alta informalidade e baixa presença de políticas públicas de fomento ao microempreendedorismo (Amaral *et al.*, 2023).

Essas experiências dialogam diretamente com o framework conceitual proposto por Licandro, que estrutura o voluntariado corporativo como uma modalidade de atuação social baseada em quatro pilares interdependentes: engajamento interno, conexão comunitária, alinhamento estratégico com a missão institucional e produção de valor compartilhado, sendo esses elementos observáveis nos dois casos analisados, ainda que com ênfases distintas e graus



variados de institucionalização, o que revela a flexibilidade do modelo e sua aplicabilidade em organizações de diferentes portes e naturezas jurídicas (Licandro, 2023).

A estruturação de ações com foco em eixos temáticos bem definidos, a construção de parcerias com atores locais e o envolvimento direto dos colaboradores nas atividades realizadas permitiram que tanto a Copasa quanto a cooperativa estudada promovessem impactos que extrapolam os indicadores convencionais de desempenho corporativo, alcançando dimensões subjetivas e sociais de relevância, como o fortalecimento do capital social, a reconstrução de vínculos de confiança e a criação de espaços coletivos de construção de cidadania e pertencimento (Passos *et al.*, 2024).

Por fim, ao analisar criticamente essas iniciativas à luz da literatura especializada, observa-se que os programas de voluntariado empresarial estruturados e com vínculo territorial têm maior potencial de produzir efeitos duradouros quando articulam suas ações aos marcos globais de desenvolvimento sustentável, mobilizam o conhecimento e o comprometimento dos colaboradores e estabelecem canais efetivos de escuta e diálogo com as comunidades beneficiárias, configurando-se como alternativas concretas para a promoção da justiça social em contextos de vulnerabilidade (Amaral *et al.*, 2023).

A análise dos benefícios sociais decorrentes das ações voluntárias conduzidas por empresários locais evidencia que tais iniciativas possuem potencial efetivo de transformação coletiva quando estruturadas com intencionalidade, continuidade e conexão com as demandas reais dos territórios atendidos, sendo possível observar, a partir dos estudos de caso analisados, o alcance direto de milhares de pessoas por meio de oficinas, mentorias, campanhas, formações, atividades educativas e ambientais, o que se traduz em ampliação de acesso a informações, desenvolvimento de competências práticas e fortalecimento da capacidade de resposta comunitária frente a situações de vulnerabilidade prolongada (Amaral *et al.*, 2023).

A presença constante dos voluntários nas comunidades atendidas permitiu a construção de vínculos duradouros, a criação de espaços coletivos de escuta e participação e o reforço das redes locais de solidariedade, elementos fundamentais para o enfrentamento de quadros históricos de exclusão social e institucional, especialmente em regiões onde os serviços públicos são fragmentados ou inexistentes, demonstrando que a atuação de empresas inseridas no território, mesmo sem grandes estruturas, pode funcionar como vetor de estabilidade, mediação e esperança concreta para grupos socialmente marginalizados (Amaral *et al.*, 2023).

Os efeitos organizacionais das práticas de voluntariado também se mostraram consistentes e multifacetados, tendo sido observadas melhoras significativas no clima interno das instituições,



especialmente no que se refere à sensação de pertencimento, reconhecimento simbólico e motivação dos colaboradores envolvidos, além da percepção generalizada de que a organização se posiciona de forma ética e propositiva perante os problemas sociais de seu entorno, o que contribui para consolidar culturas organizacionais mais horizontais, empáticas e conectadas às realidades externas (Passos *et al.*, 2024).

A vinculação dessas ações aos indicadores de *Environmental, Social and Governance* (ESG) foi igualmente destacada nos estudos analisados, sendo compreendida como uma estratégia de valorização da empresa diante de investidores, consumidores e parceiros institucionais, além de constituir um elemento diferenciador em setores altamente competitivos, como os serviços financeiros, a indústria de transformação e a área de saneamento básico, onde a capacidade de gerar valor social agregado pode influenciar diretamente a sustentabilidade econômica e a reputação institucional no longo prazo (Louzao *et al.*, 2022).

Outro aspecto apontado com frequência nos relatos organizacionais diz respeito à retenção de talentos e à atração de novos perfis profissionais interessados em atuar em empresas socialmente comprometidas, o que se mostrou particularmente relevante entre colaboradores mais jovens e com alta qualificação técnica, os quais tendem a valorizar espaços laborais que favorecem o engajamento em causas sociais, a expressão de valores pessoais e a possibilidade de contribuir diretamente com processos de transformação social fora do escopo tradicional de suas funções produtivas (Passos *et al.*, 2024).

No plano pessoal, os benefícios percebidos pelos voluntários abarcam dimensões que vão desde o desenvolvimento de habilidades técnicas e socioemocionais até a ampliação de sua consciência crítica, passando pela construção de novos vínculos sociais, o fortalecimento da autoconfiança e a ressignificação do próprio lugar na estrutura organizacional, sendo essas mudanças frequentemente descritas pelos participantes como marcos transformadores de suas trajetórias, capazes de influenciar suas decisões profissionais, suas práticas cotidianas e sua visão sobre o coletivo (Alinho, 2023).

As ações de mentoria, capacitação e convivência em contextos comunitários permitiram aos voluntários desenvolver habilidades como escuta ativa, empatia, mediação de conflitos, didática aplicada, comunicação não violenta e trabalho em equipe, competências essas que se revelam valiosas tanto para o desempenho de suas funções nas empresas quanto para a ampliação de sua atuação cidadã, contribuindo para formar indivíduos mais atentos às desigualdades sociais e mais preparados para interagir de forma colaborativa e ética em ambientes diversos e desafiadores (Millora, 2022).



Além disso, os relatos analisados indicam que muitos voluntários passaram a atuar em outros espaços da vida pública e social após sua experiência inicial em programas empresariais, incluindo associações de bairro, coletivos culturais, conselhos escolares e projetos independentes, sugerindo que o voluntariado corporativo pode funcionar como porta de entrada para processos mais amplos de engajamento e politização do cotidiano, o que amplia ainda mais seu potencial de contribuição para a construção de comunidades mais resilientes, democráticas e coesas (Alinho, 2023).

Os efeitos subjetivos relatados pelos participantes também incluem o fortalecimento da autoestima, a diminuição de quadros de sofrimento psíquico relacionados ao isolamento e à desmotivação no ambiente de trabalho, e o reconhecimento interno por parte da liderança, o que, somado à convivência com realidades sociais distintas das suas, favorece a construção de novos repertórios de sentido, o redirecionamento de propósitos individuais e o aprofundamento da compreensão sobre o impacto das próprias ações na vida dos outros (Millora, 2022).

Em vista disso, é possível afirmar que as práticas de voluntariado empresarial articuladas a partir de estratégias locais e conduzidas com intencionalidade, escuta ativa e alinhamento ético produzem efeitos múltiplos e entrelaçados, beneficiando simultaneamente os territórios atendidos, os sujeitos que neles vivem e as instituições que se engajam de forma propositiva com os processos de desenvolvimento comunitário, sendo essas dinâmicas sustentadas por redes de confiança, processos formativos contínuos e abertura institucional para repensar a relação entre atividade econômica e compromisso social (Passos *et al.*, 2024).

As práticas de voluntariado corporativo realizadas fora do Brasil oferecem elementos comparativos valiosos para compreender a potencialidade de ações locais lideradas por empresários comprometidos com a transformação social de seus territórios, sendo particularmente ilustrativos os casos documentados na Polônia e na Finlândia, onde a articulação intersetorial entre empresas privadas, organizações da sociedade civil, instituições públicas e grupos comunitários demonstrou alta capacidade de resposta a problemas sociais complexos, mesmo em ambientes marcados por assimetrias regionais e históricos recentes de transição institucional (Brzustewicz *et al.*, 2022).

Na Finlândia, empresas de médio porte do setor de tecnologia e serviços mobilizaram seus quadros funcionais em ações estruturadas em parceria com escolas públicas e centros de acolhimento de imigrantes, oferecendo oficinas de capacitação digital, mediação intercultural e apoio à inserção no mercado de trabalho, ações essas desenvolvidas a partir de processos dialógicos de escuta e pactuação coletiva de metas, com forte ênfase na equidade de acesso e no



respeito às especificidades culturais dos grupos atendidos, o que evidencia que modelos de voluntariado corporativo podem incorporar dimensões estruturantes de inclusão e diversidade mesmo em sociedades com elevado grau de organização formal (Brzustewicz *et al.*, 2022).

Já na Polônia, os estudos conduzidos por Brzustewicz *et al.* demonstram como empresas familiares e redes de negócios locais atuaram de forma coordenada com instituições de ensino, ONGs e governos municipais para promover ações de revitalização urbana, formação profissional de jovens em situação de vulnerabilidade e fortalecimento da economia solidária, práticas essas que se destacam por aliar o conhecimento técnico dos empresários à capacidade mobilizadora das organizações sociais, gerando sinergias que resultaram em impactos positivos mensuráveis sobre os indicadores de empregabilidade, acesso à educação e coesão comunitária em diferentes regiões do país (Brzustewicz *et al.*, 2022).

Dentre os exemplos mais emblemáticos apresentados nesses estudos está a experiência de um clube esportivo polonês que, durante o período mais crítico da pandemia de Covid-19, tornou-se epicentro de uma rede de solidariedade envolvendo lideranças empresariais locais, representantes religiosos, agentes comunitários e profissionais da saúde, sendo essa estrutura informal coordenada com base em princípios de autogestão, transparência e divisão horizontal de responsabilidades, permitindo o atendimento direto a centenas de famílias por meio da entrega de alimentos, medicamentos e suporte emocional em comunidades semiurbanas profundamente afetadas pela retração econômica e pelo isolamento social (Kubiczek, 2021).

Esse caso revela com clareza como lideranças empresariais enraizadas no território podem operar como catalisadoras de soluções sociais emergenciais, especialmente quando atuam de forma articulada com outros atores locais, reconhecendo que sua função ultrapassa os limites da produção econômica e envolve responsabilidades éticas diante da comunidade que sustenta e consome seus serviços, sendo essa postura especialmente relevante em momentos de colapso institucional ou insuficiência de políticas públicas, nos quais a presença ativa e coordenada do empresariado pode fazer a diferença entre a estagnação social e a reorganização coletiva da vida local (Kubiczek, 2021).

A análise dessas experiências internacionais sustenta a argumentação de que empresários locais, mesmo operando com orçamentos reduzidos, estruturas enxutas e alcance territorial limitado, podem produzir impactos sociais relevantes e sustentáveis quando suas ações são orientadas por planejamento estratégico, consciência territorial, articulação intersetorial e clareza de propósito, sendo esses quatro elementos os principais determinantes da efetividade e da



continuidade das iniciativas, independentemente da escala organizacional ou do segmento de atuação empresarial (Brzustewicz *et al.*, 2022).

Em contraste com os modelos de responsabilidade social tradicionalmente baseados em doações pontuais e ações desarticuladas, as práticas observadas tanto na Polônia quanto na Finlândia demonstram que o engajamento empresarial em causas sociais pode alcançar maior profundidade e relevância quando concebido como parte integrante da identidade institucional da empresa, não sendo tratado como apêndice filantrópico ou estratégia de reputação, mas sim como vetor ativo de corresponsabilidade na construção de ecossistemas comunitários mais inclusivos, resilientes e colaborativos (Kubiczek, 2021).

Além disso, essas experiências reforçam a ideia de que o impacto social não está necessariamente condicionado à quantidade de recursos mobilizados, mas à qualidade da escuta realizada, à legitimidade dos interlocutores envolvidos e à pertinência das estratégias adotadas frente às especificidades culturais, econômicas e institucionais do território, sendo justamente essa dimensão de enraizamento local que confere densidade e durabilidade às ações, especialmente quando lideradas por empresários que compreendem sua atuação como extensão de compromissos cívicos e não apenas empresariais (Brzustewicz *et al.*, 2022).

Essas constatações apontam para a necessidade de se valorizar, inclusive na realidade brasileira, experiências protagonizadas por empresários de pequeno e médio porte que, ainda que operando com limitações materiais, demonstram capacidade de mobilização social, articulação estratégica e compromisso com o bem comum, características essas que, quando potencializadas por políticas públicas de incentivo, redes de apoio técnico e visibilidade institucional, podem gerar efeitos multiplicadores significativos sobre os indicadores sociais de comunidades historicamente negligenciadas por programas de desenvolvimento convencionais (Kubiczek, 2021).

Ao considerar esses exemplos internacionais no debate sobre o voluntariado empresarial brasileiro, amplia-se o horizonte de possibilidades para empresários locais que desejam agir com propósito, fortalecendo a hipótese de que o impacto social relevante depende menos da magnitude dos investimentos e mais da intencionalidade das práticas, da consistência das estratégias e da construção de parcerias sólidas com atores que compartilham valores, objetivos e compromissos com a melhoria das condições de vida das populações mais vulnerabilizadas (Brzustewicz *et al.*, 2022).



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo demonstrou que o voluntariado empresarial promovido por empresários com atuação local representa uma prática relevante de transformação social em contextos de vulnerabilidade. A análise dos casos brasileiros e internacionais revelou que essas ações podem fortalecer comunidades, ampliar oportunidades e reposicionar as empresas como agentes comprometidos com os territórios em que atuam.

Experiências documentadas mostraram que, quando bem planejadas e articuladas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, as iniciativas voluntárias têm potencial para produzir efeitos duradouros em diferentes níveis: comunitário, organizacional e individual. No plano comunitário, observou-se fortalecimento de redes sociais, criação de vínculos e incentivo a ações autônomas. No nível organizacional, verificaram-se melhorias no ambiente interno das empresas e maior conexão com práticas de responsabilidade social. No plano individual, os voluntários relataram aprendizados pessoais, desenvolvimento de habilidades e transformações significativas em suas trajetórias.

Além dos resultados empíricos, o trabalho contribuiu para o aprofundamento conceitual do voluntariado corporativo, diferenciando-o de ações filantrópicas isoladas e posicionando-o como uma estratégia vinculada à cultura organizacional. Também foram indicados parâmetros práticos para a estruturação de programas por empresários locais, com destaque para a importância da escuta ativa, da comunicação transparente, da escolha de eixos temáticos coerentes e da mensuração sistemática dos impactos gerados.

Entretanto, a pesquisa possui limitações, uma vez que se baseou exclusivamente em revisão de literatura e análise documental. Recomenda-se que futuros estudos avancem para investigações de campo, especialmente com micro e pequenos empresários que atuam em contextos informais ou pouco documentados.

Como agenda futura, propõe-se a realização de estudos longitudinais, investigações com recorte territorial e metodologias participativas que envolvam diretamente os beneficiários das ações. Isso pode gerar diagnósticos mais precisos e permitir ajustes contínuos nas estratégias de voluntariado.

Em síntese, este trabalho reforça a relevância do voluntariado corporativo como ferramenta de transformação, especialmente quando liderado por atores locais conscientes de sua função social e dispostos a construir alianças sustentáveis com os diferentes segmentos da sociedade.



## REFERÊNCIAS

ALHINHO, Gil; PROENÇA, Teresa; FERREIRA, Marisa R. Corporate volunteering impacts: a tripartite approach through the employees' perceptions. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, v. 14, n. 1, p. 1–20, 2023.

AMARAL, Lucas Varela do; ALBERTON, Anete; LYRA, Franciane Reinert. Atuação local, impacto global – ações de voluntariado empresarial cooperativo em convergência com os ODS. *Observatório de la Economía Latinoamericana*, v. 21, n. 8, p. 10285–10305, 2023.

BRZUSTEWICZ, Paweł et al. Emergence of social impact in company–NGO relationships in corporate volunteering. *Journal of Business Research*, v. 140, p. 62–75, 2022.

KUBICZEK, Jakub. Prospects for the development of corporate social responsibility in Poland after the Covid-19 pandemic. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, v. 27, n. 5, 2021.

LICANDRO, Oscar. Voluntariado corporativo: definición y relación con la Responsabilidad Social Empresarial. *Retos: Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, v. 13, n. 25, p. 107–121, 2023.

LOR-SERRANO, Ana; ESTEBAN-SALVADOR, Luisa. An approach to corporate volunteering in Spain. *Social Sciences*, v. 10, n. 3, p. 80, 2021.

LOUZAO, Eleonora Emma; ZANFRILLO, Alicia Inés; ARRAIGADA, Mariana Cecilia. Programas de voluntariado corporativo: integración a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. [S.l.: s.n.], 2022.

MILLORA, Chris. Youth volunteering and employability: exploring the role of the corporate sector. [S.l.: s.n.], 2022.

PASSOS, Ederson Pereira dos et al. VIII-746 – O impacto do Programa Voluntários da Copasa em sua gestão empresarial: iniciativas sociais, ambientais e de governança no contexto do saneamento ambiental e das mudanças climáticas (estudo de caso). [S.l.: s.n.], 2024.

REYES MÉNDEZ, Andrea Vanessa; GIL LACRUZ, Marta; GIL LACRUZ, Ana. Revisión sistemática: estudio del voluntariado corporativo en personas mayores de 65 años en España. [S.l.: s.n.], 2021.