

A **POTÊNCIA** do Voluntariado Corporativo Brasileiro

Como empresas, voluntários, organizações sociais e comunidades estão redefinindo o papel do voluntariado na geração de valor compartilhado



UNITED WAY
Brasil

25 ANOS DE
IMPACTO

Índice

6	INTRODUÇÃO	
10	METODOLOGIA	
11	A. Referências analisadas/Revisão documental	
11	B. Hipóteses e Dimensões	
13	C. Entrevistas qualitativas com empresas	
14	D. Questionário com voluntários	
15	E. Sistematização da experiência da United Way Brasil	
15	F. Estratégia de análise integrada	
16	PARTE I	
	Voluntariado corporativo: conceito, evolução e contribuição para os ODS	
17	Capítulo 1 - A evolução do voluntariado corporativo: da ação pontual para uma estratégia de impacto real	
18	1.1 Das iniciativas solidárias à entrada das empresas	
19	1.2 Da ação solidária à geração de valor compartilhado	
19	1.3 O voluntariado como estratégia de impacto	
21	Capítulo 2 - Agenda 2030, os ODS e o voluntariado corporativo	
23	Capítulo 3 - Modelos de voluntariado corporativo: um ecossistema de oportunidades de engajamento	
24	3.1 Diferentes formatos para diferentes objetivos	
25	3.2 Como as empresas estruturam boas oportunidades de voluntariado	
26	Capítulo 4 - Tendências contemporâneas para o voluntariado corporativo	
27	4.1 O voluntariado torna-se cada vez mais estratégico	
27	4.2 O protagonismo deixa de ser da empresa e passa a ser das pessoas	

- 28 4.3 Competências passam a ser o principal ativo
- 29 4.4 A tecnologia amplia possibilidades, mas não substitui relações
- 30 4.5 Medir para aperfeiçoar e aprender

31 PARTE II - EVIDÊNCIAS DA PESQUISA

- 32 **Capítulo 5 - O que diferencia um programa de voluntariado corporativo de uma ação pontual**
- 34 5.1 A perspectiva das empresas
- 34 5.2 A experiência dos voluntários
- 35 5.3 A parceria com as OSCs
- 37 **Capítulo 6 - Como os programas são estruturados para gerar continuidade**
- 39 6.1 A perspectiva das empresas
- 40 6.2 A experiência dos voluntários
- 40 6.3 A parceria com as OSCs

42 **Capítulo 7 - O que mobiliza e prepara as pessoas para o voluntariado**

- 44 7.1 A perspectiva das empresas
- 46 7.2 A experiência dos voluntários
- 47 7.3 A parceria com as OSCs

48 **Capítulo 8 - Como se constroem parcerias de valor**

- 50 8.1 A perspectiva das empresas
- 51 8.2 A experiência dos voluntários
- 51 8.3 A parceria com as OSCs

52 **Capítulo 9 - Como o voluntariado constrói valor compartilhado**

- 54 9.1 Valor para a empresa
- 55 9.2 Valor para os voluntários
- 55 9.3 Valor para as organizações sociais
- 56 9.4 Valor para a sociedade

57	PARTE III - A EXPERIÊNCIA DA UNITED WAY BRASIL	79	13.3 Os programas tornam-se mais personalizados
58	Capítulo 10 - Aprendizados de quem articula o ecossistema	80	13.4 A tecnologia deixa de ser ferramenta e passa a ser infraestrutura
59	10.1 O impacto começa na forma de construção da ação	81	13.5 O impacto passa a ser construído em rede
59	10.2 O que a experiência confirma	82	13.6 Programas aprendem continuamente
61	Capítulo 11 - Organizações intermediárias: fortalecendo o ecossistema do voluntariado corporativo	83	Síntese
64	PARTE IV - <i>FRAMEWORK</i> PARA PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO DE ALTO IMPACTO	85	Anexos
66	Capítulo 12 - <i>Framework</i> da potência do voluntariado corporativo	86	A Quadro Síntese de Referências
76	Capítulo 13 - Recomendações	90	B Questionário
77	13.1 O voluntariado torna-se parte da estratégia organizacional		
78	13.2 O voluntariado torna-se uma jornada de desenvolvimento		

CARTA DE ABERTURA

Prezadas(os) leitoras(es),

Os desafios sociais que enfrentamos hoje exigem colaboração, compromisso contínuo e a capacidade de conectar pessoas, organizações e comunidades em torno de objetivos comuns. O amadurecimento do voluntariado corporativo reflete exatamente esse movimento. Cada vez mais, empresas reconhecem que mobilizar o tempo, os talentos e as competências de seus colaboradores também é uma forma de contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Foi desse entendimento que nasceu esta pesquisa. Reunimos diferentes perspectivas para compreender o que fortalece programas de voluntariado corporativo e quais fatores contribuem para que eles gerem valor para empresas,

pessoas voluntárias, organizações da sociedade civil e comunidades.

Este estudo chega em um momento especialmente simbólico. Enquanto a United Way Brasil celebra seus 25 anos de atuação, a Organização das Nações Unidas institui 2026 como o Ano Internacional do Voluntariado para o Desenvolvimento Sustentável. Essa sinergia reforça a importância de compartilhar aprendizados, ampliar o diálogo e fortalecer uma agenda que será cada vez mais estratégica para corporações, organizações sociais e comunidades.

Em nome da United Way Brasil, agradeço às empresas parceiras que contribuíram para este estudo,

compartilhando suas práticas, reflexões e desafios encontrados ao longo de suas trajetórias. Agradeço igualmente às organizações sociais, às pessoas voluntárias, às especialistas e ao time da UWB que dedicaram seu tempo, conhecimento e experiência para tornar esta publicação mais consistente e relevante.

Espero que esta pesquisa fortaleça o debate sobre o voluntariado corporativo, inspire novas iniciativas e incentive cada vez mais organizações a construir parcerias capazes de gerar transformações duradouras.



Gabriella Bighetti
Diretora-executiva
da United Way Brasil

Introdução



No Brasil, a trajetória do voluntariado tem origem nas ações promovidas por organizações religiosas, como as Santas Casas, e ganha novo impulso a partir da década de 1990, com o fortalecimento da responsabilidade social empresarial e a criação de programas estruturados nas empresas.

A institucionalização desse movimento foi consolidada pela Lei do Voluntariado (Lei nº 9.608/1998) e pelo Ano Internacional do Voluntariado, em 2001. Mais recentemente, a Agenda 2030, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da ONU, e a proclamação de 2026 como o Ano Internacional do Voluntariado para o Desenvolvimento Sustentável reforçam seu papel como estratégia de desenvolvimento social.

Nesse contexto, o voluntariado passou a ocupar um espaço cada vez mais estratégico nas organizações. Empresas têm estruturado programas permanentes, expandido parcerias com organizações da sociedade civil e integrado o voluntariado às agendas de sustentabilidade, ESG, desenvolvimento de pessoas e geração de impacto social. A partir do apoio a causas relevantes, espera-se que sejam capazes de mobilizar pessoas, competências e recursos para enfrentar desafios sociais complexos de forma colaborativa e sustentável.



ANO INTERNACIONAL DO
VOLUNTARIADO 2026

**A Organização das Nações Unidas
proclamou 2026**

**como o Ano Internacional
do Voluntariado para
o Desenvolvimento
Sustentável,**

**reforçando o papel da ação voluntária
como aceleradora dos ODS.**

Assim, o voluntariado corporativo deixa de ser apenas uma expressão de solidariedade para consolidar-se como uma estratégia capaz de operacionalizar compromissos da agenda ESG, desenvolver talentos, potencializar a cultura organizacional e gerar valor compartilhado.

Desde sua fundação, a United Way Brasil desenvolve programas de voluntariado corporativo como estratégia de transformação social. Essa prática é intencional e faz parte do legado da United Way, rede da qual a UWB faz parte. Com origem em 1887, nos Estados Unidos, a organização é hoje uma das maiores instituições filantrópicas do mundo. Sua história começou em Denver, Colorado, quando uma mulher, um padre, dois ministros e um rabino decidiram unir esforços para tornar sua comunidade um lugar melhor para todos por meio da colaboração. Desde então, o trabalho voluntário e a mobilização de pessoas em torno de causas coletivas passaram a integrar a essência da organização.

No Brasil, as primeiras iniciativas, implementadas no início dos anos 2000, concentraram-se em programas de mentoria voltados à ampliação das oportunidades educacionais e de empregabilidade de jovens, mobilizando colaboradores de empresas parceiras para compartilhar conhecimentos e competências. Ao longo dos anos, essa atuação foi ampliada para diferentes temas, públicos e territórios, consolidando uma experiência contínua na



Um marco para olhar a trajetória e o futuro

A United Way Brasil foi fundada em 2001, no Ano Internacional do Voluntariado. Vinte e cinco anos depois, a ONU declara 2026 como Ano Internacional do Voluntariado para o Desenvolvimento Sustentável. Este estudo é um marco que reúne aprendizados dessa trajetória para inspirar e fortalecer programas de voluntariado corporativo, ampliando o impacto social e o valor compartilhado.



concepção, implementação e aperfeiçoamento de programas estruturados de voluntariado corporativo em parceria com empresas e organizações da sociedade civil.

Apesar dos avanços dessa agenda, uma questão ainda é central: **o que diferencia programas capazes de gerar engajamento duradouro dos colaboradores e valor compartilhado para empresas, organizações da sociedade civil e comunidades daqueles que permanecem restritos a ações pontuais?**

É a partir dessa pergunta que este estudo foi desenvolvido.

Esta pesquisa reúne quatro fontes complementares de evidências: análise da literatura sobre voluntariado corporativo, entrevistas com empresas, questionário com voluntários e experiência da United Way Brasil na concepção, implementação e aperfeiçoamento de programas de voluntariado corporativo ao longo de seus 25 anos de atuação. Neste documento, a integração dessas perspectivas dialoga para sustentar o principal achado do estudo: **o voluntariado corporativo deixou de ser uma iniciativa de responsabilidade social para tornar-se uma estratégia organizacional capaz de integrar a agenda ESG, o desenvolvimento de talentos, o fortalecimento das organizações sociais e a geração de valor compartilhado**, desde que observados determinados contextos e condições.

Metodologia



Este estudo adota uma abordagem de **métodos mistos com foco qualitativo**, desenhada para investigar fatores que sustentam o voluntariado corporativo contemporâneo no Brasil.

A pesquisa foi estruturada em duas etapas complementares: qualitativa e quantitativa, que detalharemos nos itens C e D, respectivamente.

A. REFERÊNCIAS ANALISADAS/REVISÃO DOCUMENTAL

A fundamentação deste relatório foi baseada em uma curadoria de documentos estratégicos disponibilizados pela United Way Brasil (UWB), que incluíram guias de implementação, *e-books* sobre tendências ESG e relatórios de *benchmarking*. Entre as referências, vale destacar o Censo Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE) 2025.

As informações do Censo foram uma base essencial para o entendimento do estágio atual do voluntariado corporativo, uma vez que o documento adota uma abordagem quantitativa focada em empresas de grande porte, permitindo uma comparação histórica (série 2022-2024) e a análise de indicadores nacionais de investimento e participação. O panorama geral de referências utilizadas como base pode ser visto no Anexo A.

B. HIPÓTESES E DIMENSÕES

Como um dos diferenciais deste estudo há a utilização de **hipóteses orientadoras formuladas pela United Way Brasil (UWB)**, baseadas em sua experiência acumulada de 25 anos no setor. Essas hipóteses norteiam a investigação e foram agrupadas em **três dimensões analíticas transversais**, permitindo um olhar aprofundado que conecta o indivíduo, a organização e a sociedade.

As hipóteses representam os elementos que a UWB identifica como determinantes para o sucesso do voluntariado, podendo ser confirmadas ou refutadas a partir das evidências do estudo:

- **H1 - Soluções tecnológicas:** o uso de plataformas e IA democratiza o acesso e personaliza a experiência, seja para os voluntários ou para os beneficiários.
- **H2 - Coerência estratégica:** a integração com a agenda ESG e o *core business* garante legitimidade interna.
- **H3 - Qualidade da experiência:** preparação, clareza de papéis e comunicação eficaz geram retenção de colaboradores nos programas de voluntariado.
- **H4 - Reciprocidade com OSCs:** programas cocriados com organizações sociais têm maior alcance, impacto e sustentabilidade territorial.
- **H5 - Voluntariado como desenvolvimento:** a percepção do programa como espaço de ganho de competências amplia a permanência.
- **H6 - Reconhecimento e valorização:** mecanismos formais e informais fortalecem a identidade coletiva e a motivação.
- **H7 - Engajamento de jovens:** ações com propósito claro e impacto visível conectam-se melhor com as novas gerações e consequentemente causam interesse e engajamento.

Para fins de análise e sistematização, as hipóteses foram agrupadas em três dimensões, caracterizadas como pilares fundamentais para o voluntariado corporativo com base no referencial anteriormente citado:

NOSSA TESE

DIMENSÕES

HIPÓTESES



Significado Pessoal

- experiência subjetiva
- motivações do colaborador

H5

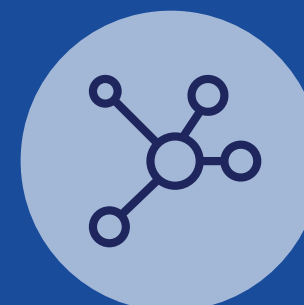
Desenvolvimento de competências

H6

Reconhecimento institucional

H7

Foco em juventudes



Integração Organizacional

- legitimação do programa, com base na cultura e estrutura da empresa

H1

Tecnologia como facilitadora

H2

Alinhamento estratégico



Impacto Relacional

- qualidade da parceria com o território
- impacto real

H4

Reciprocidade e cocriação com as OSCs

H3

Sentido e qualidade da experiência (características transversais)

Essa estrutura permite que o estudo busque com maior intencionalidade em qual ou quais dessas dimensões reside os maiores desafios ou potências do voluntariado corporativo a partir de cada caso a ser analisado.

C. ENTREVISTAS QUALITATIVAS COM EMPRESAS

A coleta e análise dos dados qualitativos seguiu o rigor da **Análise de Conteúdo Temática**, baseada na metodologia de Laurence Bardin. Ao cruzar as percepções profundas das entrevistas com as tendências apontadas na literatura prévia e nos questionários, o estudo conseguiu não apenas identificar padrões de comportamento, mas também formular recomendações estratégicas e acionáveis para a gestão de programas de voluntariado de impacto. Esta foi a etapa principal, focada em compreender o “como” e o “porquê” por trás dos fenômenos que perpassam o voluntariado corporativo, capturando a riqueza das experiências e identificando barreiras estruturais que somente os dados numéricos não mostram.

O roteiro da entrevista semiestruturada foi desenvolvido durante uma fase inicial de alinhamento com a UWB, seguida por uma imersão nos materiais disponibilizados. As perguntas foram desenhadas para contemplar as três dimensões analíticas (Significado Pessoal, Integração Organizacional e Impacto Relacional) e testar as sete hipóteses formuladas pela United Way Brasil.

Foram realizadas 14 entrevistas com diversos atores das empresas (alta liderança, gestores e voluntários), além da escuta de uma representação da OSC beneficiária (Sociedade Santos Mártires) para abarcar a visão do que chega no território. O perfil dos entrevistados seguiu uma abordagem *multistakeholder*, garantindo a triangulação de perspectivas

entre: (i) Responsáveis pelo Programa (coordenadores e gestores do voluntariado corporativo); (ii) Liderança e Áreas Estratégicas (diretores e lideranças de RH, ESG e Sustentabilidade); (iii) Gestores Intermediários (liderança direta que atua como facilitadora ou barreira na liberação de tempo para o voluntariado); (iv) Colaboradores Voluntários (participantes diretos das ações na ponta).

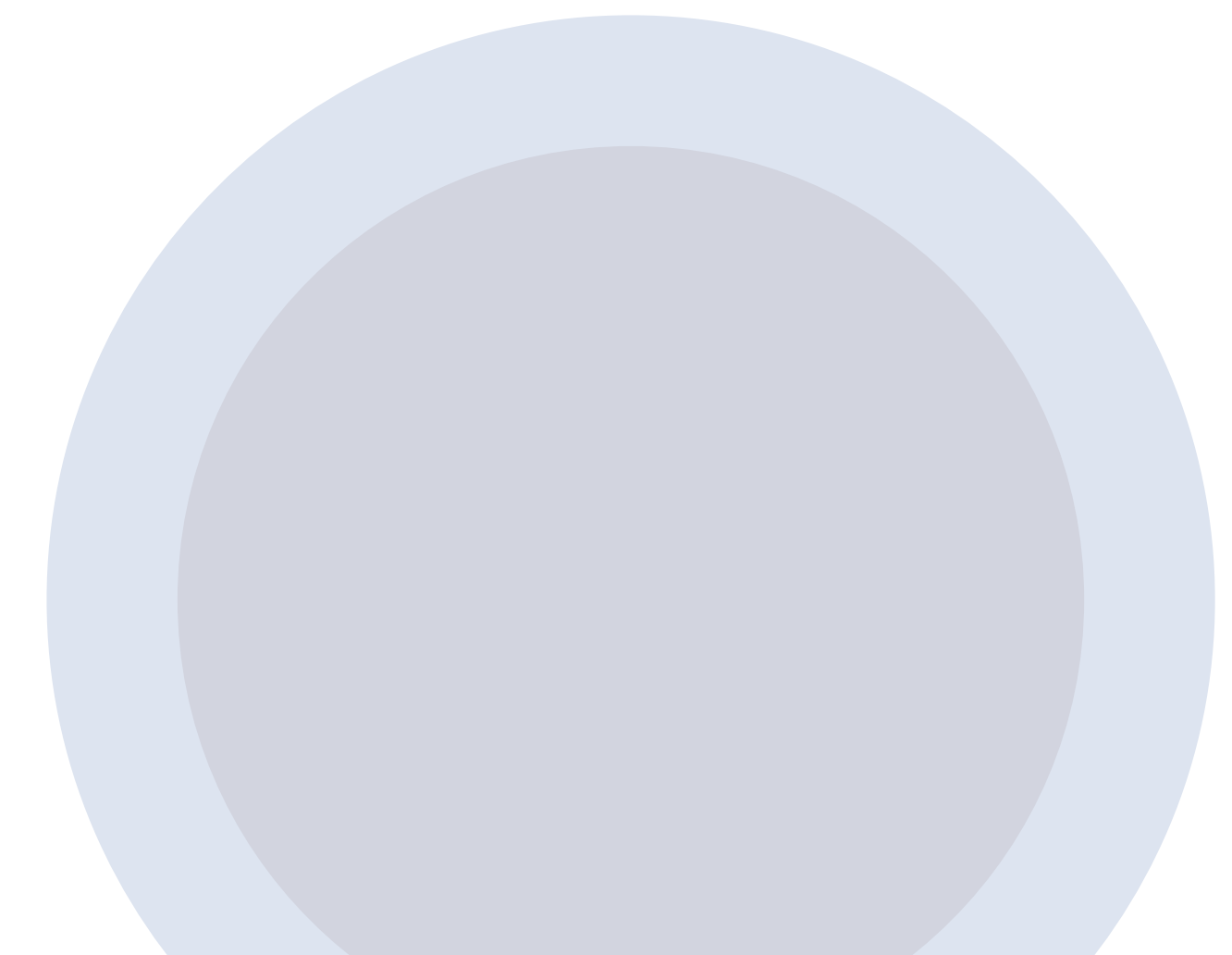
As empresas com colaboradores entrevistados foram indicadas pela United Way Brasil, contemplando desde o voluntariado mais tradicional (“mão na massa”) até modelos *pro bono* (baseados em competências), digitais e de resposta a emergências. O estudo contou com a colaboração ativa das seguintes organizações: **Accenture, Ecolab, EY, Oracle, P&G, Telefônica Vivo e Zurich Santander.**

O material coletado via entrevistas foi tratado por meio da Análise de Conteúdo Temática, fundamentada em Laurence Bardin. O processo envolveu três etapas:

- **Pré-análise:** organização do material base e leitura
- **Exploração do material:** codificação dedutiva, baseada nas hipóteses prévias da UWB, e codificação indutiva, para capturar categorias emergentes dos relatos
- **Tratamento e interpretação:** realização de inferências analíticas, comparação cruzada entre os casos e identificação dos fatores críticos

D. QUESTIONÁRIO COM VOLUNTÁRIOS

O questionário teve como objetivo capturar as percepções de colaboradores para complementar os achados qualitativos, uma vez que este público foi pouco contemplado na etapa de entrevistas. Sendo aplicado a 51 colaboradores de diversas empresas, de forma espontânea (preenchimento de formulário disponibilizado *on-line*). Esta etapa serviu para



mensurar como as três dimensões centrais do estudo (Significado Pessoal, Integração Organizacional e Impacto Relacional) se manifestam numericamente nessa audiência.

A principal limitação metodológica reside no fato de os resultados não serem estatisticamente representativos enquanto amostra da população geral de colaboradores, sendo utilizados estritamente como evidências complementares e ilustrativas de alguns achados das entrevistas. As perguntas que compuseram o questionário estão apresentadas no Anexo B.

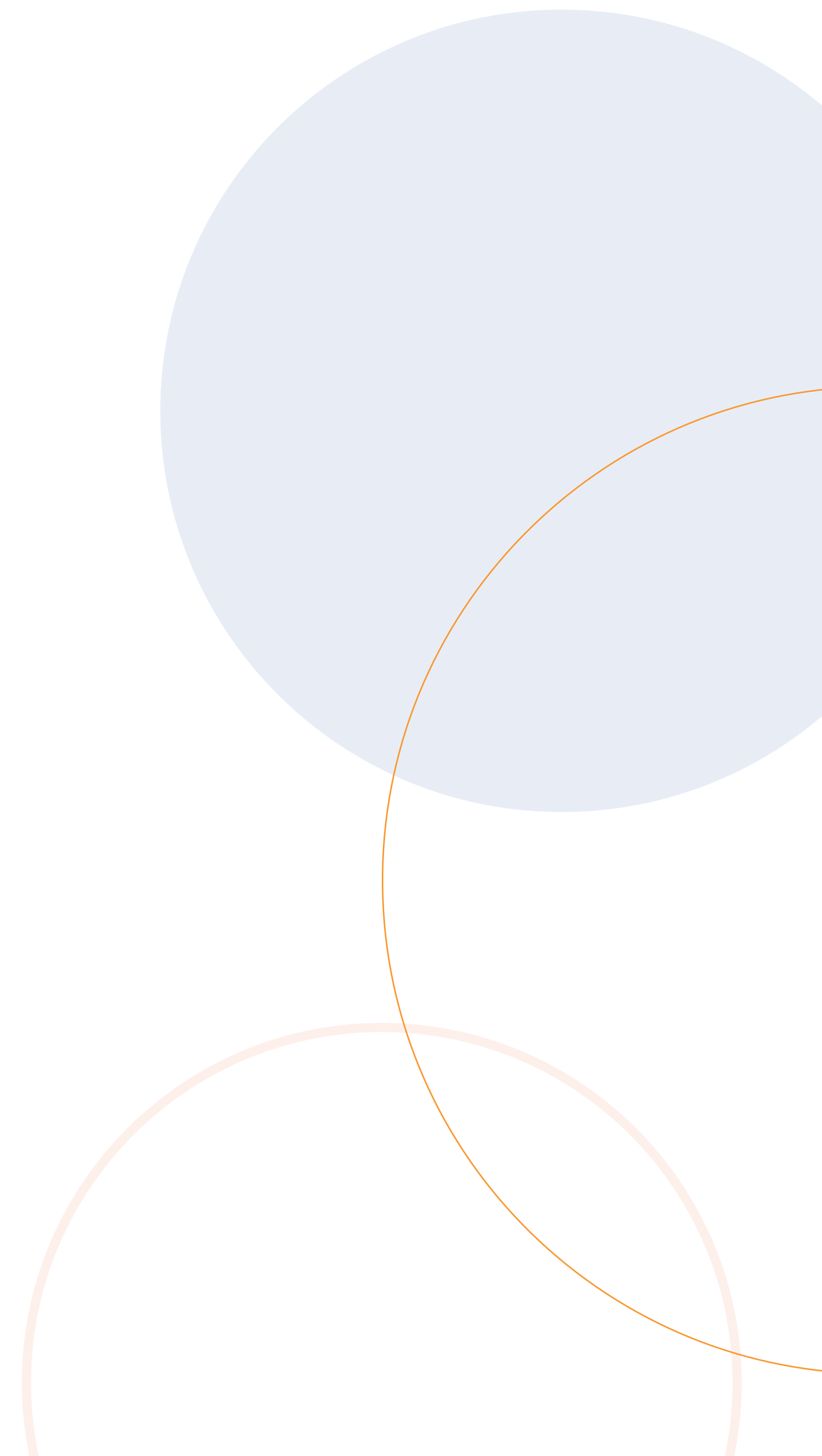
E. SISTEMATIZAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DA UNITED WAY BRASIL

A experiência acumulada de 25 anos da United Way Brasil foi integrada como uma fonte essencial de evidências. A trajetória institucional da organização permitiu a interpretação dos achados sob a ótica da governança e da curadoria social.

F. ESTRATÉGIA DE ANÁLISE INTEGRADA

A opção por um estudo qualitativo aplicado responde à necessidade de ir além dos retratos quantitativos já disponíveis no campo relacionados ao voluntariado. Em vez de produzir apenas novos dados sobre quem participa, quantas horas são dedicadas ou quais formatos são mais frequentes, a pesquisa busca compreender a lógica de funcionamento dos programas: como são estruturados, quais decisões sustentam o engajamento, que relações são construídas com as organizações sociais e quais fatores diferenciam experiências consistentes de ações meramente episódicas.

Ainda, o desenho da pesquisa também incorporou referências de estudos com foco mais quantitativo que foram lançados anteriormente sobre a temática, permitindo uma comparação contextual dos resultados.



Parte I

Voluntariado corporativo: conceito, evolução e contribuição para os ODS



1.

A evolução do voluntariado corporativo: da ação pontual para uma estratégia de impacto real

A principal transformação do voluntariado corporativo não foi o aumento do número de ações, mas a mudança na forma como empresas, colaboradores e organizações sociais compreendem seu papel na geração de impacto social.

1.1 DAS INICIATIVAS SOLIDÁRIAS À ENTRADA DAS EMPRESAS

O voluntariado antecede o próprio conceito de voluntariado corporativo. No Brasil, sua trajetória esteve inicialmente associada às organizações religiosas e às ações assistenciais voltadas ao atendimento de pessoas em situação de vulnerabilidade. Com o fortalecimento das organizações da sociedade civil e o aumento da participação cidadã, **o voluntariado passou a ocupar um papel cada vez mais relevante na promoção do interesse público e no enfrentamento de desafios sociais.**

Foi nesse contexto que as empresas começaram a incentivar a participação de seus colaboradores em ações voluntárias. Em seus primeiros formatos, essas iniciativas eram predominantemente espontâneas e pontuais, concentradas em campanhas de arrecadação, mutirões e atividades realizadas em datas específicas. O protagonismo estava na disposição de ajudar e na mobilização solidária dos colaboradores.

A partir da chamada “Década do Voluntariado” (2001–2011), o voluntariado corporativo ganhou novo impulso ao aproximar-se da responsabilidade social empresarial e do investimento social privado. Gradualmente, as empresas passaram a compreender que poderiam contribuir não apenas com recursos financeiros, mas também com o tempo, os conhecimentos e as competências de seus profissionais.

O CAMINHO ATÉ O VOLUNTARIADO CORPORATIVO



Organização
religiosa



Assistência
social



Fortalecimento
das OSCs



Responsabilidade
social empresarial



Voluntariado
corporativo

1.2 DA AÇÃO SOLIDÁRIA À GERAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

O amadurecimento do voluntariado corporativo transformou sua percepção dentro das organizações. Se antes era visto como uma iniciativa paralela de responsabilidade social, hoje integra a estratégia empresarial, mobilizando tempo, talentos e competências dos colaboradores para contribuir com objetivos sociais e sustentar a missão da empresa.

Essa evolução também ampliou a compreensão sobre o valor gerado pelo voluntariado. Além de fortalecer organizações sociais e comunidades, a experiência desenvolve competências, potencializa o senso de cidadania e reforça o propósito dos colaboradores.

Ao mesmo tempo, os programas passaram a ser construídos de forma mais colaborativa, envolvendo empresas, colaboradores e organizações da sociedade civil desde o planejamento das iniciativas. Com isso, o voluntariado deixa de ser uma relação entre quem dá e quem recebe ajuda para tornar-se uma plataforma de parcerias, aprendizagem e geração de valor compartilhado para todos os envolvidos.

1.3 O VOLUNTARIADO COMO ESTRATÉGIA DE IMPACTO

O voluntariado corporativo acompanha o amadurecimento do investimento social privado e o reconhecimento de que empresas exercem um papel relevante no desenvolvimento dos territórios onde atuam. Como resultado, programas de voluntariado passaram a incorporar planejamento, governança, indicadores e processos contínuos de aprendizagem.

Esse movimento é evidenciado pelo Censo Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE) 2025, segundo o qual todas as empresas participantes possuem programas estruturados, com planejamento, objetivos, equipes dedicadas e recursos específicos.

CONTEXTO GERAL

Universo de 41 empresas,
sendo 22 associadas à Rede CBVE

994 mil

é o total de colaboradores nas
empresas pesquisadas

150 mil

voluntários cadastrados para
participarem das ações de
voluntariado

15%

dos colaboradores participam
de programas de voluntariado

Fonte: Censo Brasileiro
de Voluntariado 2025

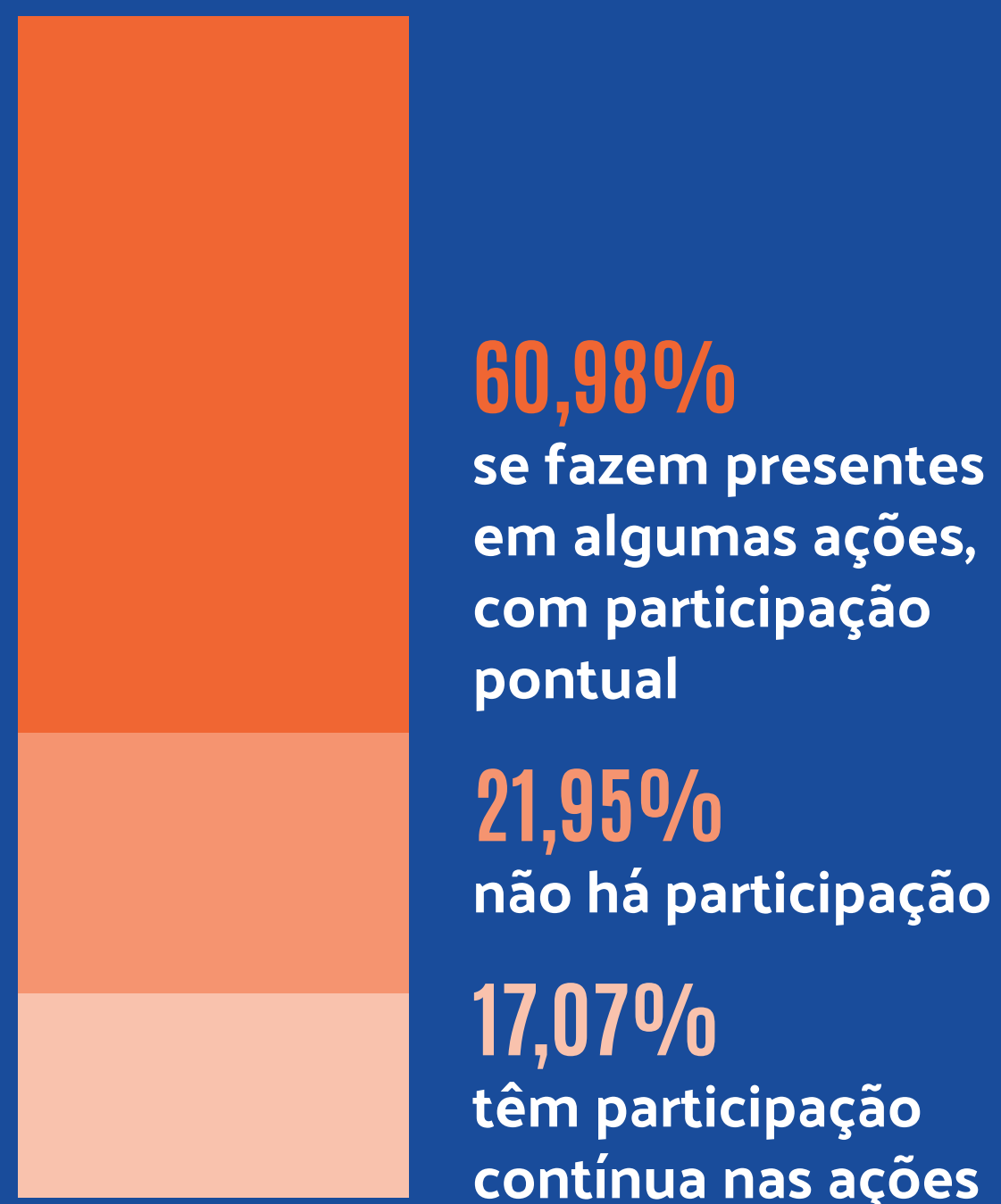
As entrevistas mostraram, entretanto, que esse amadurecimento ocorre de forma gradual. Os programas evoluem à medida que desenvolvem parcerias, incorporam diagnósticos territoriais, alinham-se à estratégia da empresa e estruturam uma agenda permanente de ações. Para além de um conjunto de iniciativas, tornam-se um processo constante de aprendizagem organizacional.

O voluntariado mobiliza diferentes níveis da organização, mas, ainda assim, o engajamento contínuo da alta liderança permanece como um dos principais desafios, conforme as entrevistas apontaram.

As análises realizadas permitem compreender que o desafio está em estruturar programas capazes de mobilizar competências, fortalecer organizações sociais e gerar valor compartilhado. É essa evolução que aproxima o voluntariado das estratégias de sustentabilidade e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, tema que será abordado a seguir.

PARTICIPAÇÃO DA ALTA LIDERANÇA

131 respostas



Fonte: Censo Brasileiro de Voluntariado 2025

PARA SE INSPIRAR



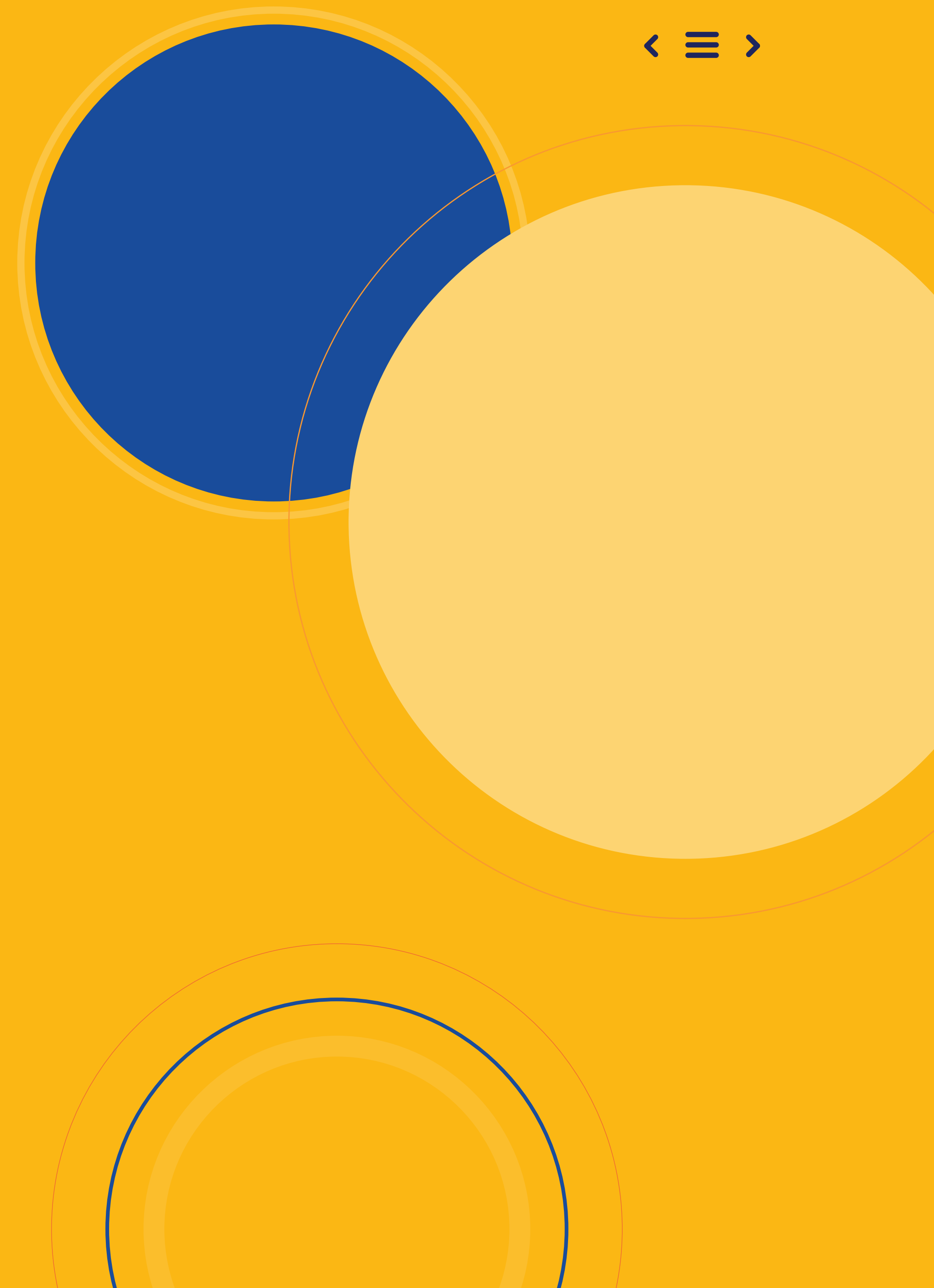
Na Ecolab:
A evolução de um programa de voluntariado não acontece de uma única vez. Ela ocorre em etapas:

- ações isoladas
- parceria com organização intermediária
- diagnóstico territorial
- definição de prioridades
- integração com a estratégia corporativa
- conexão com diretrizes globais
- calendário anual
- ampliação da participação
- cultura de voluntariado

2.

Agenda 2030, os ODS e o voluntariado corporativo

A Agenda 2030 ampliou o papel do voluntariado corporativo, que deixa de ser apenas uma ação de responsabilidade social para tornar-se uma estratégia de mobilização de pessoas, fortalecimento de parcerias e aceleração do desenvolvimento sustentável.



Ao estabelecer os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a ONU criou uma linguagem comum para orientar estratégias, investimentos e iniciativas voltadas à geração de impacto social e ambiental. Nesse contexto, o voluntariado corporativo passou a ocupar um espaço cada vez mais estratégico, conectado às agendas de sustentabilidade e ESG das organizações.

Para as Nações Unidas, o voluntariado é um importante acelerador da Agenda 2030, já os ODS, por sua vez, oferecem um referencial para planejar ações, estabelecer prioridades e comunicar resultados.

88% das empresas integram o voluntariado corporativo às suas estratégias de ESG, segundo o Censo Brasileiro de Voluntariado Empresarial 2025. Este dado demonstra que o desafio já não é incorporar o voluntariado às agendas de sustentabilidade, mas qualificá-lo como instrumento de geração de impacto, desenvolvimento de pessoas e fortalecimento das organizações e dos territórios.

Entre os 17 Objetivos, destaca-se o ODS 17 – Parcerias e Meios de Implementação, que reconhece a colaboração como condição essencial para enfrentar desafios complexos. Programas de voluntariado corporativo refletem essa lógica ao conectar empresas, colaboradores, organizações da sociedade civil, comunidades e poder público em torno de objetivos comuns, ampliando o alcance e o potencial de impacto das iniciativas.

“ O voluntariado não é um complemento do desenvolvimento sustentável, mas uma condição essencial para alcançá-lo. Para as Nações Unidas, o futuro do voluntariado depende de programas mais inclusivos, colaborativos e orientados por impacto, capazes de fortalecer parcerias, reconhecer a contribuição das pessoas voluntárias e ampliar sua participação na implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. ”



LAURA NATALIA GARCÍA TORREJANO
REGIONAL COORDINATOR FOR THE
INTERNATIONAL VOLUNTEER YEAR (IVY) 2026

3.

Modelos de voluntariado corporativo: um ecossistema de oportunidades de engajamento

Não existe um único modelo de voluntariado corporativo. Os programas mais consolidados oferecem diferentes formas de participação para atender às diversas motivações, competências e disponibilidades dos colaboradores.

3.1 DIFERENTES FORMATOS PARA DIFERENTES OBJETIVOS

A literatura analisada não aponta a existência de um modelo de voluntariado corporativo superior aos demais. Em vez disso, evidencia que diferentes modalidades respondem a objetivos, públicos e contextos específicos.

Nesse sentido, programas mais maduros não concentram seus esforços em uma única modalidade de atuação. Ao contrário, constroem um portfólio diversificado de oportunidades, capaz de oferecer diversas formas de participação e expandir as possibilidades de engajamento ao longo da jornada do voluntário.

Em um país como o Brasil, com inúmeros desafios sociais, diferentes modalidades passam a ser ainda mais importantes, por fornecerem diversificados tipos de respostas às múltiplas questões da sociedade.

PARA SE INSPIRAR

ORACLE

Na Oracle:

- qualquer colaborador pode participar do programa de voluntariado
- qualquer colaborador pode liderar um projeto de voluntariado
- há um portal global com oportunidades disponíveis
- existem quatro causas prioritárias, alinhadas com a estratégia do negócio
- cada país adapta as ações à realidade local
- fornece estrutura, mas preserva a autonomia do voluntário

3.2 COMO AS EMPRESAS ESTRUTURAM BOAS OPORTUNIDADES DE VOLUNTARIADO

Independentemente do modelo adotado, a literatura mostra que a maturidade de um programa de voluntariado depende menos da modalidade escolhida e mais da forma como ele é integrado à estratégia da empresa.

Programas mais robustos contam com uma política formal, governança clara e processos estruturados de planejamento, mobilização, comunicação, reconhecimento e avaliação. Esses elementos garantem continuidade, fortalecem a cultura organizacional e permitem adaptar as iniciativas às necessidades dos diferentes públicos.

As referências também destacam que o papel da empresa não é conduzir o voluntariado, mas criar as condições para que ele aconteça, oferecendo estrutura, apoio e oportunidades de participação, sem comprometer o prota-

gonismo dos colaboradores.

Assim, o diferencial de um programa mais desenvolvido não está no número de ações realizadas ou no modelo implementado, mas na capacidade de criar condições para que o voluntariado faça parte da cultura organizacional, sendo uma oportunidade de engajamento para gerar valor compartilhado.

PARA SE INSPIRAR



Na Telefônica Vivo:

- a governança é sólida, baseada em comitês de voluntariado com embaixadores espalhados pelo Brasil
- as ações são alinhadas ao *core business* e à estratégia de ESG
- as intervenções são de longo prazo (até 3 anos) e buscam gerar sustentabilidade e legado para as instituições beneficiadas
- o voluntariado é institucionalizado na cultura da empresa, permitindo a dedicação de horas laborais para as ações

“ Os programas na EY oferecem diferentes formas de participação para atender às diversas motivações, competências e disponibilidades dos colaboradores. Identificamos a necessidade de criar um comitê jovem de voluntariado para defender e falar sobre a multigeração que temos hoje. ”

RAFAEL SOARES,
VOLUNTÁRIO NA EY

4.

Tendências contemporâneas para o voluntariado corporativo

O futuro do voluntariado corporativo não está associado ao surgimento de novas modalidades de atuação, mas à forma como empresas integram tecnologia, competências, diversidade, protagonismo e mensuração para ampliar o impacto coletivo.

4.1 O VOLUNTARIADO TORNA-SE CADA VEZ MAIS ESTRATÉGICO

Programas de voluntariado deixam de ser avaliados apenas pela quantidade de ações realizadas e passam a ser reconhecidos por sua capacidade de mobilizar competências, fortalecer organizações sociais e contribuir para objetivos estratégicos da empresa e para desafios sociais mais amplos.

Diante dessa lógica, cresce também a compreensão de que o impacto depende da articulação entre diferentes atores. Empresas, organizações sociais, governos e comunidades passam a atuar de forma mais integrada, reforçando a lógica do impacto coletivo como resposta aos desafios contemporâneos.

4.2 O PROTAGONISMO DEIXA DE SER DA EMPRESA E PASSA A SER DAS PESSOAS

Outra tendência observada consiste na mudança do papel desempenhado pelos colaboradores. Em vez de oferecer um conjunto padronizado de atividades, os programas têm procurado compreender diferentes perfis, interesses, competências e momentos de vida dos voluntários, aumentando as possibilidades de participação.

PARA SE INSPIRAR

 **accenture**

Na Accenture:

- o voluntariado é alinhado às prioridades estratégicas da empresa, sem restringir a atuação dos colaboradores em outras causas
- concentra iniciativas estruturantes em inclusão produtiva, empregabilidade e desenvolvimento de competências
- preserva a autonomia dos colaboradores para apoiar causas com as quais possuem maior identificação
- equilibra direcionamento institucional e protagonismo individual na experiência de voluntariado
- fortalece o engajamento ao combinar propósito organizacional e motivações pessoais dos voluntários

As entrevistas acrescentam uma dimensão ainda pouco explorada pela literatura: a articulação entre voluntariado corporativo e estratégias de diversidade, equidade e inclusão. Em algumas empresas, as oportunidades de participação são planejadas de forma a dialogar com grupos de afinidade internos e com causas relacionadas às identidades dos colaboradores, potencializando o sentimento de pertencimento e favorecendo o engajamento.

Essa lógica aproxima o voluntariado da experiência do colaborador. Cresce a oferta de jornadas flexíveis, permitindo que diferentes pessoas iniciem sua participação em ações pontuais e avancem para mentorias, liderança de projetos ou voluntariado baseado em competências. A personalização deixa de representar apenas diversidade de atividades e passa a constituir uma estratégia para engajamento e permanência.

4.3 COMPETÊNCIAS PASSAM A SER O PRINCIPAL ATIVO

Entre as tendências mais consistentes da literatura destaca-se a expansão do voluntariado baseado em competências. Empresas reconhecem que seus maiores ativos não são apenas recursos financeiros, mas também o conhecimento, a experiência e as capacidades técnicas desenvolvidas por seus colaboradores.

Ao colocar essas competências a serviço das organizações sociais, o voluntariado potencializa instituições, apoia soluções mais complexas e gera impactos mais duradouros. Ao mesmo tempo, cria oportunidades concretas para o desenvolvimento profissional dos próprios voluntários, aproximando aprendizagem, propósito e transformação social.



PARA SE INSPIRAR

ECOLAB®

Na Ecolab:

O fortalecimento do programa de voluntariado aconteceu a partir da integração com outras agendas estratégicas da empresa:

- diversidade, equidade e inclusão (DE&I)
- sustentabilidade
- comunicação interna
- grupos de afinidade
- cultura organizacional

PARA SE INSPIRAR

accenture

Na Accenture:

Consultores utilizam as mesmas competências empregadas para clientes de grandes empresas nos projetos voluntários das organizações sociais, aplicando conhecimento técnico na resolução de desafios. Entre os temas apoiados estão:

- tecnologia
- planejamento estratégico
- cultura organizacional
- inteligência artificial
- transformação digital
- gestão

4.4 A TECNOLOGIA AMPLIA POSSIBILIDADES, MAS NÃO SUBSTITUI RELAÇÕES

A incorporação das tecnologias digitais representa uma das mudanças mais visíveis do voluntariado corporativo nos últimos anos. O ambiente virtual ampliou o acesso às oportunidades de participação, reduziu barreiras geográficas e possibilitou novas formas de mentoria, capacitação, produção de conteúdo, apoio técnico e mobilização social.

A literatura alerta que a tecnologia deve ser compreendida como um meio, e não como um fim. Programas excessivamente concentrados em experiências exclusivamente virtuais podem reduzir a diversidade das interações e comprometer o engajamento dos participantes. A tendência observada é a consolidação de modelos híbridos, capazes de combinar o potencial de escala do ambiente digital com a qualidade das relações construídas nas experiências presenciais. As entrevistas mostraram que a tecnologia exerce um papel estrutural na continuidade dos programas.

PARA SE INSPIRAR

ORACLE

Na Oracle:

A plataforma de voluntariado permite:

- encontrar oportunidades
- criar projetos
- registrar horas
- acompanhar indicadores
- compartilhar iniciativas entre países
- apoiar lideranças voluntárias



4.5 MEDIR PARA APERFEIÇOAR E APRENDER

A literatura internacional aponta uma mudança na forma de compreender a avaliação dos programas de voluntariado. A mensuração deixa de atender apenas às demandas de prestação de contas e passa a orientar o aperfeiçoamento contínuo das iniciativas.

Essa transformação qualifica o próprio conceito de impacto. Além de indicadores quantitativos, cresce o reconhecimento da importância de avaliar resultados relacionados ao desenvolvimento de competências, ao fortalecimento das organizações sociais, à construção de relações de confiança e ao capital social.

As entrevistas mostram que muitas empresas vivem esse mesmo processo. Embora os indicadores quantitativos ainda predominem, cresce o interesse em compreender a qualidade das contribuições realizadas, a experiência dos

voluntários e as transformações geradas para organizações e comunidades.

Medir vai além de demonstrar resultados, tornando-se uma forma de aprender, estruturar os programas e tornar visível o valor compartilhado gerado pelo voluntariado corporativo em todos os públicos envolvidos.

PARA SE INSPIRAR

P&G

Na P&G:

O programa de voluntariado:

- testa novos formatos de ações e iniciativas
- acompanha resultados para orientar decisões e aprimoramentos
- incorpora aprendizados de cada experiência na evolução do programa
- ajusta continuamente estratégias, processos e formatos de participação
- trata a inovação como uma prática permanente de gestão, e não como uma iniciativa pontual

“ Os programas de voluntariado têm que estar conectados ao negócio e à necessidade da comunidade. Essas são as coisas que não podem deixar de existir no voluntariado. ”

KARINA DAIDONE PIMENTEL,
GERENTE SÊNIOR DE PROJETOS
SOCIAIS NA TELEFÔNICA VIVO

Parte II

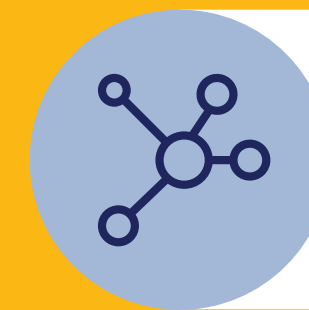
Evidências da pesquisa



5.

O que diferencia um programa de voluntariado corporativo de uma ação pontual

Uma ação pontual mobiliza. Um programa estruturado sustenta vínculos, produz aprendizagem e cria condições para impacto contínuo.



DIMENSÃO ANALÍTICA PREDOMINANTE
INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

PRINCIPAIS DIFERENCIAIS



AÇÃO PONTUAL



PROGRAMA ESTRUTURADO

Responde a uma necessidade específica	Integra uma estratégia contínua de impacto
Foco na realização da atividade	Foco nas transformações geradas
Participação esporádica dos colaboradores	Jornada contínua de engajamento e desenvolvimento
Relações pontuais com organizações sociais	Parcerias de longo prazo, construídas em conjunto
Pouca conexão com a estratégia da empresa	Alinhamento com propósito, cultura organizacional e agenda ESG
Ênfase na quantidade de ações e participantes	Ênfase na qualidade da experiência, da parceria e dos resultados
Organização centrada na execução da ação	Governança, planejamento, comunicação e acompanhamento permanentes
Competências utilizadas de forma ocasional	Desenvolvimento e mobilização contínua de competências
Benefícios concentrados no curto prazo	Fortalecimento de pessoas, organizações e territórios ao longo do tempo
Sucesso medido pela participação	Sucesso medido pelo impacto, pela aprendizagem e pela continuidade

Mais do que realizar ações voluntárias, programas estruturados criam as condições para que o voluntariado gere valor compartilhado para colaboradores, empresa, organizações da sociedade civil e comunidades.

As evidências deste estudo mostram que enquanto ações pontuais respondem a necessidades específicas, programas estruturados fortalecem vínculos, desenvolvem capacidades e integram empresas, voluntários, organizações sociais e comunidades em uma estratégia contínua de transformação.

5.1 A PERSPECTIVA DAS EMPRESAS

Para as empresas, um programa estruturado integra o voluntariado à estratégia organizacional. Para isso, conta com objetivos claros, governança, participação das lideranças, acompanhamento contínuo e capacidade de adaptação, fortalecendo parcerias e criando condições para gerar impacto de longo prazo.

5.2 A EXPERIÊNCIA DOS VOLUNTÁRIOS

Sob a perspectiva dos voluntários, a principal diferença está na qualidade da experiência. Programas estruturados oferecem preparação, acompanhamento, reconhecimento e diferentes oportunidades de participação ao longo do ano.

PARA SE INSPIRAR



Na P&G:

ANTES

DEPOIS

Diversas ações em diferentes organizações

Parceria contínua com uma organização social

Ações pontuais

Planejamento de longo prazo

Foco na realização das atividades

Foco na transformação gerada

Pouco acompanhamento

Monitoramento e aprendizagem contínua

Doação como principal estratégia

Desenvolvimento de jovens, fortalecimento institucional e articulação com outras empresas

As entrevistas mostram que essa continuidade fortalece o vínculo com a causa e favorece o engajamento contínuo dos participantes. Quando compreendem o propósito das ações e percebem seus resultados, os voluntários passam a enxergar o programa como parte de sua trajetória pessoal e profissional. A autonomia, a comunicação permanente e uma agenda recorrente de oportunidades aparecem como fatores decisivos para esse engajamento.

5.3 A PARCERIA COM AS OSCS

Para as organizações sociais, a principal diferença entre uma ação pontual e um programa estruturado está na forma como a iniciativa é concebida. Em vez de mobilizações isoladas, as empresas passam a incorporar o voluntariado às suas estratégias institucionais, definindo objetivos, governança, responsabilidades e mecanismos de acompanhamento. Essa estrutura cria condições para que as parcerias se desenvolvam de forma consistente ao longo do tempo.

“ A diferenciação entre um programa de voluntariado corporativo consistente e uma ação meramente pontual ou simbólica reside na profundidade do diagnóstico, na qualidade dos vínculos estabelecidos e no legado deixado para a comunidade. ”

OSNI GOMES, GERENTE NA SOCIEDADE SANTOS MÁRTIRES

PARA SE INSPIRAR



Na Zurich Santander:

A continuidade da participação é estimulada por diferentes elementos:

- ações distribuídas ao longo de todo o ano
- três dias remunerados para atividades voluntárias
- oportunidades presenciais e baseadas em competências
- comunicação permanente sobre novas ações
- espaço para que os próprios colaboradores sugiram causas e instituições

Em alguns casos, o voluntariado também deixa de se limitar à realização de atividades e passa a mobilizar competências profissionais em áreas como gestão, comunicação, tecnologia e inteligência artificial. O resultado é uma atuação mais estratégica, capaz de fortalecer capacidades institucionais e ampliar o potencial de impacto.

PARA SE INSPIRAR

ECOLAB®

Na Ecolab:

- opção por acompanhar uma mesma organização durante todo o ano
- as ações são planejadas com a organização intermediária
- cada atividade parte das necessidades identificadas no território
- o relacionamento permite compreender novas demandas continuamente
- a continuidade substitui intervenções isoladas

“ Não adianta fazer uma ação pontual, não adianta não ter organização, não adianta não ter acompanhamento de indicadores, de métricas, não adianta você não ter uma governança das ações. Tem que ser algo consistente. Tem que estar conectado com a estratégia. ”

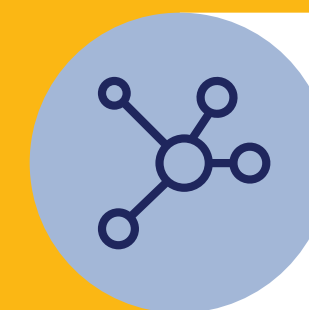
NATALIA MOREIRA, GERENTE SÊNIOR DE SUSTENTABILIDADE NA ZURICH SANTANDER



6.

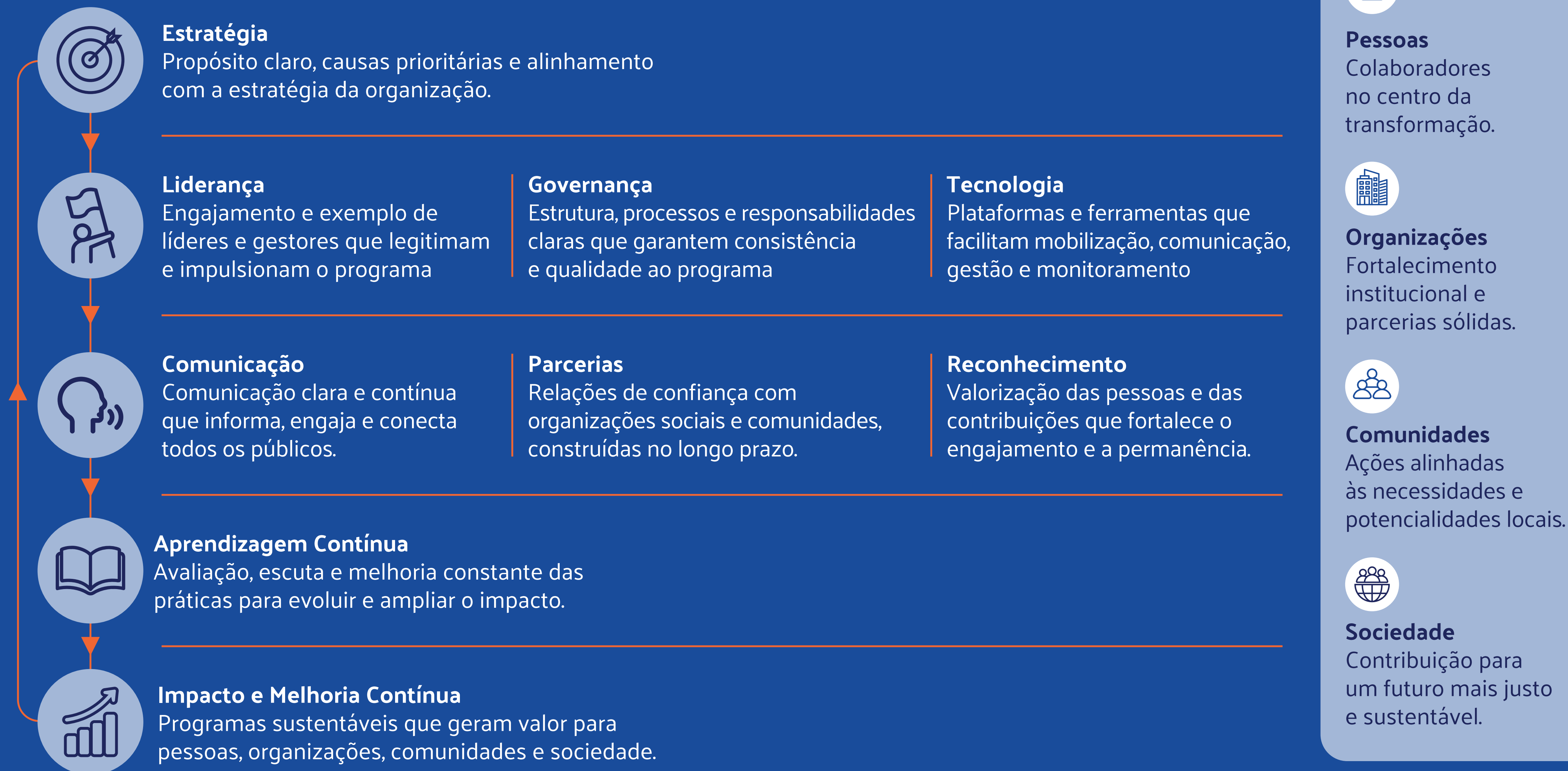
Como os programas são estruturados para gerar continuidade

A continuidade de um programa de voluntariado não nasce da repetição de ações, mas da construção de estruturas, relações e processos capazes de sustentar o engajamento ao longo do tempo.



DIMENSÃO ANALÍTICA PREDOMINANTE
INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

ARQUITETURA DA CONTINUIDADE



Programas de voluntariado corporativo consistentes permanecem ativos porque combinam estratégia, governança, lideranças, tecnologia, comunicação e parcerias. Além de organizar ações recorrentes, constroem uma arquitetura capaz de sustentar o engajamento, aprofundar relações e gerar impacto em perspectiva de longo prazo.

6.1 A PERSPECTIVA DAS EMPRESAS

Para as empresas, a continuidade começa pela integração do voluntariado à estratégia institucional. Programas estruturados definem objetivos, causas prioritárias, responsabilidades e mecanismos permanentes de gestão. As entrevistas mostram que esse processo é fortalecido por parcerias de longo prazo, capazes de consolidar o conhecimento dos territórios e acompanhar a evolução das iniciativas.

Outro fator decisivo é a governança. Lideranças engajadas, processos claros de comunicação, capacitação, reconhecimento, monitoramento e uso de plataformas digitais criam uma estrutura que reduz a dependência de iniciativas isoladas e favorece a evolução contínua do programa.

PARA SE INSPIRAR



Na Zurich Santander:

A arquitetura do programa de voluntariado combina diferentes elementos:

- calendário anual de ações
- três dias remunerados para voluntariado
- plataforma de gestão (*MindPact*)
- indicadores corporativos
- consulta permanente aos colaboradores
- participação da liderança

O QUE MOSTRA O CENSO BRASILEIRO DE VOLUNTARIADO 2025

36,6%

dos programas estão vinculados à responsabilidade social

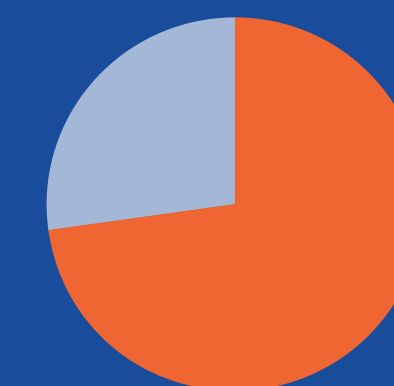
26,8%

relacionados a institutos e fundações

17,1%

focados na área de Sustentabilidade

4 é a média de profissionais dedicados ao programa



73% dos programas contam com equipes entre 1 e 10 pessoas

6.2 A EXPERIÊNCIA DOS VOLUNTÁRIOS

Sob a perspectiva dos voluntários, a continuidade depende da qualidade da experiência. Programas estruturados oferecem comunicação permanente, oportunidades alinhadas aos interesses dos colaboradores, reconhecimento e possibilidades de desenvolvimento, especialmente por meio do voluntariado baseado em competências.

As entrevistas mostram que essas experiências favorecem a formação de redes de voluntários que mobilizam novos participantes e fortalecem uma cultura organizacional de engajamento.

6.3 A PARCERIA COM AS OSCS

A continuidade não é produzida apenas pela existência de um programa estruturado, mas pela qualidade das relações construídas ao longo do tempo. Empresas, organizações sociais e comunidades passam a compartilhar responsabilidades, aprendizados e decisões, substituindo uma lógica de execução por uma lógica de colaboração.

“ O voluntariado corporativo, ele só dá conta de funcionar se ele entender a instituição onde ele vai atuar e o entorno que a gente chama do território. ”

OSNI GOSMES, GERENTE NA SOCIEDADE SANTOS MÁRTIRES

PARA SE INSPIRAR



Na Ecolab:

- colaboradores que participam das primeiras ações tornam-se multiplicadores
- equipes passam a participar por indicação dos próprios colegas
- experiências positivas geram novas adesões espontaneamente
- alguns voluntários começam a desenvolver iniciativas sociais também fora da empresa
- o engajamento cresce por influência entre pares

As entrevistas mostram que a confiança é construída por meio da escuta, da presença contínua e da capacidade de adaptar as iniciativas às necessidades das organizações sociais. Como relatou o representante de uma OSC, quanto mais humanizadas são as relações, mais consistentes se tornam as parcerias e maior é seu potencial transformador.

PARA SE INSPIRAR**Na EY:**

- a empresa prioriza um número reduzido de organizações parceiras
- diferentes iniciativas são desenvolvidas com as mesmas instituições
- o relacionamento é construído de maneira permanente
- a continuidade fortalece confiança e aprendizagem conjunta

“ O programa é conduzido pelos colaboradores. A nossa função é empoderar, encorajar, treinar e capacitar pessoas para liderarem projetos. Cada funcionário, para a gente, é um potencial voluntário. ”

VANESSA SCABURRI, DIRETORA GLOBAL DE VOLUNTARIADO E IMPACTO SOCIAL NA ORACLE

7.

O que mobiliza e prepara as pessoas para o voluntariado



DIMENSÃO ANALÍTICA PREDOMINANTE
SIGNIFICADO PESSOAL

O engajamento voluntário nasce quando a pessoa encontra sentido na causa, clareza sobre sua contribuição e condições reais para participar.

UMA JORNADA QUE TRANSFORMA INTENÇÃO EM IMPACTO



Quando há propósito, identificação, preparação e reconhecimento, o voluntariado deixa de ser um evento e se torna uma jornada de sentido, aprendizagem e transformação.

As evidências deste estudo mostram que o engajamento não depende apenas da oferta de oportunidades. Ele é construído ao longo de uma jornada em que propósito, preparação, autonomia, reconhecimento e qualidade da experiência se combinam para transformar uma primeira vivência em participação contínua no voluntariado.

7.1 A PERSPECTIVA DAS EMPRESAS

Para as empresas, mobilizar colaboradores significa transformar o voluntariado em um convite claro, acessível e conectado aos valores das pessoas. As entrevistas mostram que o engajamento cresce quando os colaboradores podem escolher causas e formas de participação alinhadas aos seus interesses. Processos simples, comunicação contínua, apoio das lideranças e o uso de tecnologias para conectar pessoas e oportunidades reduzem barreiras e fortalecem a participação. Integradas a estratégias de diversidade e grupos de afinidade, essas iniciativas tornam a experiência mais personalizada.

Os dados extraídos do questionário fornecem indícios que sustentam diretamente os seis elementos de fortalecimento do engajamento mencionados.

Propósito (entender por que a ação importa)

- O desejo de contribuir socialmente foi citado por **96,1%** dos respondentes como a principal causa de participação.
- Praticamente a totalidade da amostra (**96,1%**) atribuiu a nota máxima (5) ao sentido que percebem, do ponto de vista pessoal, na prática do voluntariado.

Identificação (conectar-se com uma causa)

A conexão emocional com o tema da ação é um fator decisivo para que o colaborador

decida se engajar. A análise aponta que a identificação com o tema é um “fator crítico de engajamento”.

- “Afinidade com a causa” foi o segundo fator de motivação mais mencionado, escolhido por **70,6%** dos participantes.

Facilidade (reduzir barreiras de participação)

Os dados mostram que a falta de facilidade organizacional é um dos principais entraves ao voluntariado.

- **31,4%** dos voluntários sentem que sua liderança direta não incentiva ou até dificulta a liberação para as ações, o que representa uma barreira política e operacional significativa.
- Entre quem nunca participou, os maiores impedimentos citados foram a falta de tempo, a falta de informação e a ausência de programas estruturados.
- O maior ganho pode estar numa mudança de chave em que empresas foquem menos em “vender” a ideia e mais em remover barreiras operacionais para facilitar o acesso dos colaboradores.

Experiência coletiva (participar com colegas e lideranças)

O voluntariado é percebido como um espaço de conexão humana e fortalecimento de laços internos.

- A “integração com colegas” foi citada por **35,3%** como um fator motivacional relevante.
- O “trabalho em equipe” é uma das competências que é percebida como mais desenvolvida na prática, com **72,5%** de concordância entre os respondentes.

Autonomia (escolher participar de forma voluntária)

A autonomia aparece não apenas na escolha do indivíduo, mas na forma como o programa é desenhado.

- Os respondentes definiram que um programa eficaz é aquele que gera autonomia para a

PARA SE INSPIRAR



Na EY:

- voluntários são preparados antes das atividades
- o propósito da ação é apresentado previamente
- as experiências são construídas coletivamente
- *feedbacks* são utilizados para aperfeiçoar o programa
- menos ações pontuais e mais continuidade

comunidade, capacitando-a a caminhar por conta própria, o que reflete o valor da liberdade e da formação no processo.

- O fato de o voluntariado ser visto como “parte da identidade” e não como uma tarefa imposta reforça esse pilar.

Impacto visível (compreender os resultados produzidos)

O engajamento duradouro depende da percepção de que a ação de fato transformou a realidade.

- Os voluntários destacam que a “verdadeira transformação” exige o acompanhamento de resultados e a comprovação do legado deixado na instituição atendida.
- Para os respondentes, o que diferencia uma ação transformadora de uma ação pontual é a existência de resultados mensuráveis e a sustentabilidade do vínculo.

7.2 A EXPERIÊNCIA DOS VOLUNTÁRIOS

Para os voluntários, a decisão de participar está diretamente relacionada ao significado da experiência. As motivações são diversas – contribuir para a sociedade, desenvolver competências, conhecer novas realidades ou apoiar uma causa –, mas convergem para um elemento comum: o propósito.

As entrevistas mostram que a experiência voluntária também favorece o desenvolvimento pessoal. Ao atuar em contextos diferentes do cotidiano profissional, colaboradores desenvolvem a empatia, fortalecem competências e descobrem capacidades que muitas vezes não reconheciam em si.

Esse potencial de desenvolvimento explica por que programas mais estruturados procuram oferecer diferentes jornadas de participação, combinando preparação, acompanha-

PARA SE INSPIRAR



Na EY:

- colaboradores convivem diretamente com diferentes realidades sociais
- mentorias e escutas aproximam voluntários e participantes
- experiências estimulam empatia e escuta ativa
- muitos relatam mudanças na forma de compreender desigualdades
- o aprendizado permanece mesmo após o encerramento da ação

mento, reflexão e reconhecimento. Essa experiência favorece o engajamento contínuo e transforma participantes em multiplicadores da cultura do voluntariado.

7.3 A PARCERIA COM AS OSCS

Para as organizações sociais, mobilizar voluntários depende da construção conjunta da experiência. Preparar os participantes para compreender o contexto, alinhar expectativas e definir atividades em parceria fortalece a qualidade da atuação e o impacto das iniciativas.

“Antes de desenhar um programa a gente escuta as organizações sociais, porque precisamos descobrir se elas realmente querem e precisam daquilo que estamos oferecendo ou se, na verdade, não querem dizer não. A organização social precisa estar pronta para receber”.

TATIANA KOCERGINSKI, EXECUTIVA DE CIDADANIA CORPORATIVA NA ACCENTURE BRASIL

PARA SE INSPIRAR



Na Zurich Santander:

- as organizações sociais são ouvidas antes da definição das ações
- as demandas da comunidade orientam o desenho das atividades
- os interesses e as competências dos voluntários também são considerados
- diferentes instituições participam do programa ao longo do ano
- organizações intermediárias, como a United Way Brasil, apoiam a identificação de parceiros e a construção das iniciativas

8.

Como se constroem parcerias de valor

Parcerias consistentes não começam pela oferta de voluntários, mas pela escuta, pela confiança e pela construção conjunta de soluções.



DIMENSÃO ANALÍTICA PREDOMINANTE
IMPACTO RELACIONAL

UM CICLO DE COLABORAÇÃO QUE GERA IMPACTO E SE FORTALECE CONTINUAMENTE

ESCUTA

Começamos ouvindo.

Compreendemos necessidades, contextos e expectativas de todos os envolvidos.

APRENDIZAGEM E EVOLUÇÃO

Avaliamos, aprendemos e aprimoramos juntos.

O ciclo recomeça, fortalecendo a parceria e ampliando o impacto.

Empresas

Compartilham recursos, competências e propósito para gerar impacto positivo e sustentável.



EXECUÇÃO COLABORATIVA

Colocamos o plano em ação com participação ativa, respeito às diferenças e foco em resultados para as pessoas e comunidades.

Voluntários

Doam seu tempo, talentos e energia para construir soluções e ampliar o impacto coletivo.

PLANEJAMENTO CONJUNTO

Definimos juntos objetivos, causas e soluções.

Cocriação de ações com propósito compartilhado e metas claras.

OSCs

Trazem conhecimento dos territórios e das comunidades, sendo protagonistas na transformação social.

CLAREZA DE PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Estabelecemos papéis, recursos, prazos e canais de comunicação.

Alinhamento que gera confiança e evita desalinhamentos.

Sociedade

É o centro e o destino do nosso trabalho. Seu bem-estar é o que dá sentido a tudo.

O estudo demonstra que programas mais consistentes substituem uma lógica de prestação de ajuda por relações de reciprocidade, nas quais empresas, organizações sociais, voluntários e comunidades compartilham conhecimentos, responsabilidades e aprendizados. Essa mudança transforma a organização social em parceira estratégica e não apenas em destinatária das ações voluntárias.

8.1 A PERSPECTIVA DAS EMPRESAS

Para as empresas, a construção de parcerias robustas requer uma governança compartilhada, com papéis, responsabilidades, cronogramas e mecanismos de acompanhamento claramente definidos.

Outro movimento observado pela pesquisa é a expansão das redes de colaboração. Algumas empresas passaram a envolver clientes, fornecedores e parceiros comerciais nas iniciativas, fortalecendo o impacto coletivo.

PARA SE INSPIRAR

 **accenture**

Na Accenture:

Antes de iniciar qualquer projeto, a equipe realiza um processo de escuta para compreender:

- qual é o desafio prioritário da organização
- se ela está preparada para receber aquele apoio
- qual é o momento mais adequado para a intervenção
- quais capacidades precisam ser fortalecidas
- como respeitar sua cultura e seu modo de funcionamento

A partir desse diagnóstico, consultores e organizações sociais cocriam soluções estratégicas:

- a expertise técnica é aplicada para responder a desafios reais das OSCs
- as intervenções buscam fortalecer capacidades institucionais e ampliar o potencial de atuação da organização
- em muitos casos, a parceria continua após o projeto, com voluntários atuando como mentores estratégicos

8.2 A EXPERIÊNCIA DOS VOLUNTÁRIOS

Para os voluntários, a parceria ganha significado quando existe coerência entre a causa, a organização parceira e a atividade realizada. Conhecer previamente a OSC e compreender sua realidade fortalece o propósito da participação.

O acolhimento e os espaços de diálogo transformam o voluntariado em uma experiência de aprendizagem e construção coletiva, possibilitando o vínculo entre colaboradores, organizações sociais e comunidades.

“A gente queria conseguir ver mais impacto. A doação é importante, mas a gente queria acompanhar a transformação que a nossa atuação gerava”.

GUSTAVO OTA, LÍDER DO PILAR DE VOLUNTARIADO NA P&G

8.3 A PARCERIA COM AS OSCS

Para as organizações sociais, seu conhecimento sobre os territórios orienta a definição de prioridades, fortalecendo a qualidade das decisões para desenhar soluções que resolvam desafios reais das comunidades.

Além de acolher e orientar os voluntários, as OSCs qualificam a experiência e a relação entre empresas e comunidades. As entrevistas também evidenciam a importância das organizações intermediárias para promover essa construção conjunta, promovendo a governança e o diálogo entre os parceiros.

PARA SE INSPIRAR



Na Sociedade Santos Mártires: No projeto Comunidades Digitais:

- a proposta inicial da empresa foi redesenhada em diálogo direto com a organização social
- empresa, mediador (UWB) e OSC definiram juntos as reais necessidades do território
- a intervenção superou a reforma física para criar um centro de inclusão digital e convivência
- o processo gerou vínculos afetivos profundos e transformações nas vidas de voluntários e beneficiários

9.

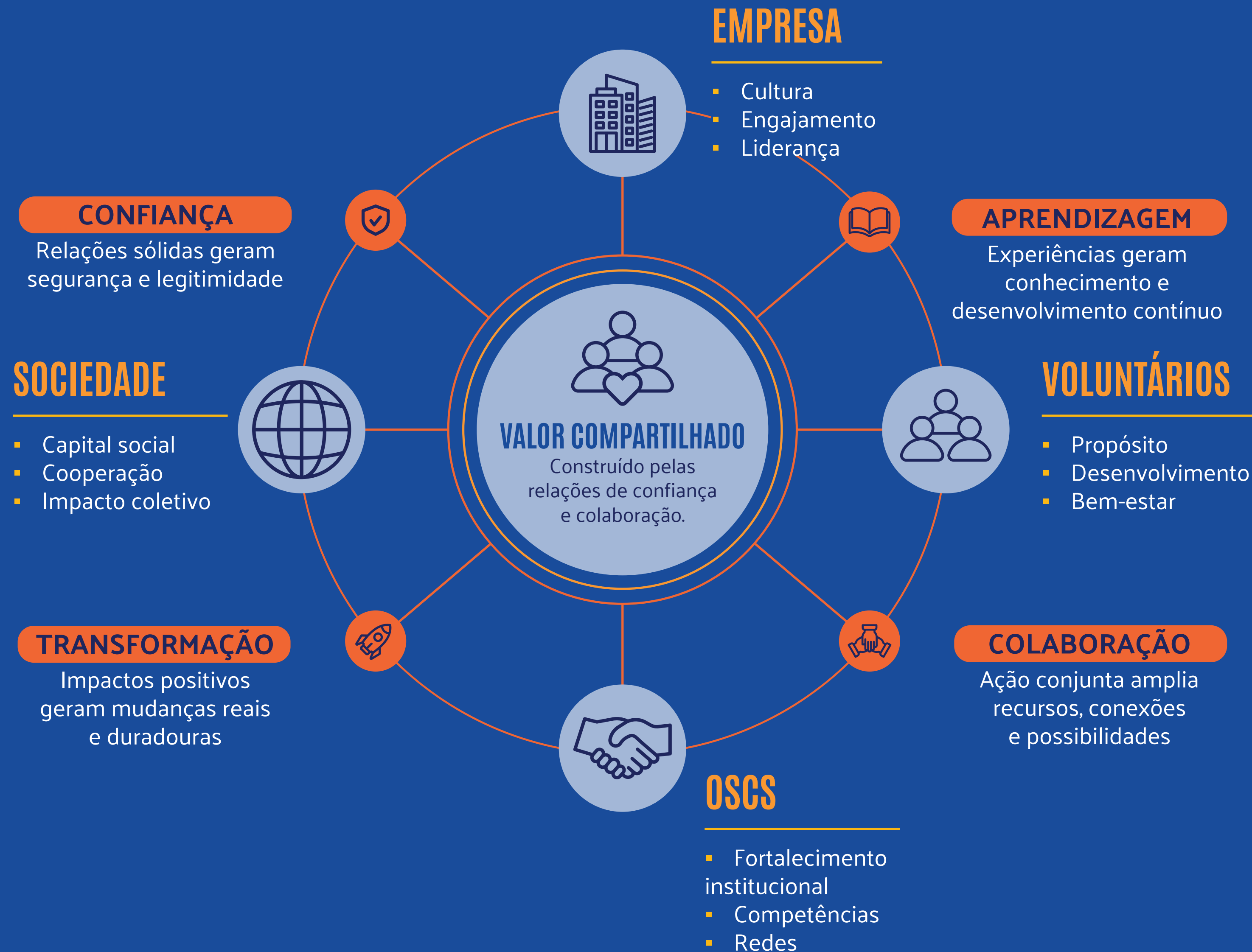
Como o voluntariado constrói valor compartilhado

O maior legado do voluntariado corporativo não está apenas nas ações realizadas, mas nas relações que elas constroem. É delas que nasce o valor compartilhado para empresas, voluntários, organizações sociais e comunidades.



DIMENSÃO ANALÍTICA PREDOMINANTE
INTEGRAÇÃO ENTRE AS TRÊS DIMENSÕES

O CICLO DA GERAÇÃO DE VALOR NO VOLUNTARIADO CORPORATIVO



Ao longo dos capítulos anteriores, este estudo mostrou que programas de voluntariado corporativo mais consistentes são construídos a partir de estratégia, continuidade, experiências significativas e parcerias baseadas na reciprocidade. Essa combinação produz um valor que vai além da realização de ações sociais.

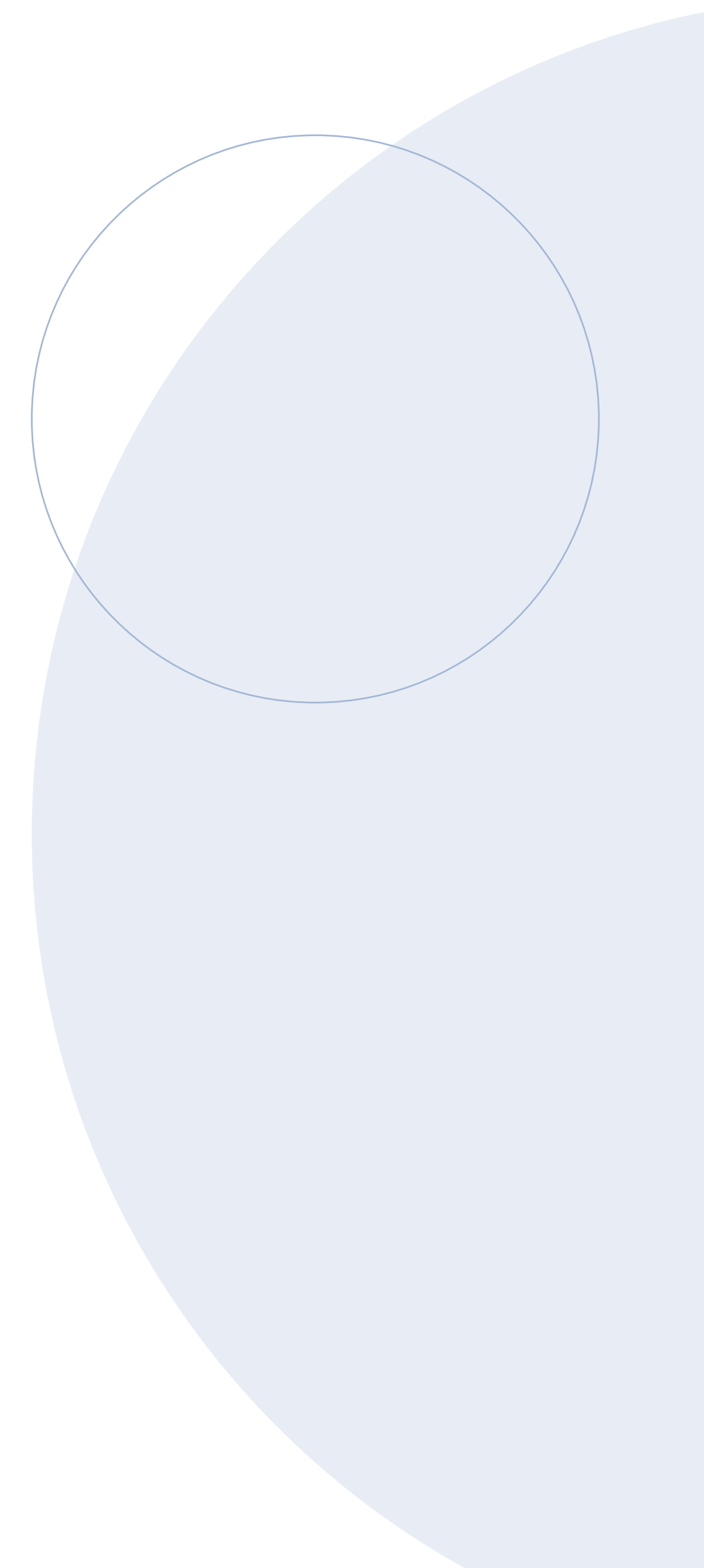
Esse valor não é produzido de forma isolada nem beneficia apenas quem recebe a ação voluntária. Empresas fortalecem sua cultura e fomentam talentos; colaboradores desenvolvem competências e o senso de propósito; organizações da sociedade civil ampliam sua capacidade institucional; e comunidades passam a contar com redes mais qualificadas de colaboração.

É justamente a interação entre esses resultados que caracteriza o valor compartilhado. O voluntariado promove muito mais do que a soma dos benefícios gerados para cada ator, porque cria relações de confiança, aprendizagem e corresponsabilidade que possibilitem enfrentar desafios sociais complexos.

9.1 VALOR PARA A EMPRESA

Programas estruturados fortalecem a cultura organizacional, o engajamento, aproximam colaboradores do propósito institucional e contribuem para a atração e retenção de talentos. Quando integrados à estratégia do negócio, também geram a legitimidade da atuação da empresa nos territórios e potencializam o relacionamento com diferentes *stakeholders*.

As entrevistas mostram que parte desse valor permanece pouco visível para os indicadores tradicionais. Relações de confiança, orgulho de pertencimento, fortalecimento da cultura organizacional, capacidade de cooperação e mobilização entre colegas aparecem como benefícios recorrentes, embora ainda pouco mensurados.



Paralelamente, o voluntariado favorece o desenvolvimento de competências como comunicação, escuta, inteligência emocional, criatividade, liderança e resolução de problemas, destacando seu valor estratégico para qualificar o capital humano da organização.

9.2 VALOR PARA OS VOLUNTÁRIOS

Para os colaboradores, o voluntariado gera valor ao expandir o senso de propósito, o repertório social, desenvolver competências e construir vínculos com outras pessoas e causas.

As entrevistas mostram que essa experiência fortalece a empatia, as capacidades que muitas vezes não eram reconhecidas no ambiente de trabalho e estimula novas formas de participação cidadã, dentro e fora da empresa.

À medida que o vínculo com o programa se fortalece, muitos voluntários passam a assumir novos papéis, como mentoria, mobilização de colegas e voluntariado baseado em competências, consolidando o impacto de sua participação.

9.3 VALOR PARA AS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

Para as organizações da sociedade civil, o principal valor do voluntariado está na construção de relações permanentes de colaboração. Programas estruturados possibilitam o acesso a conhecimentos técnicos, competências profissionais, redes de relacionamento e novos parceiros, fortalecendo sua capacidade institucional.

Ao contar com parcerias estruturadas e mais duradouras, as organizações sociais têm condições de planejar suas ações junto ao público-foco também pensando em estratégias de



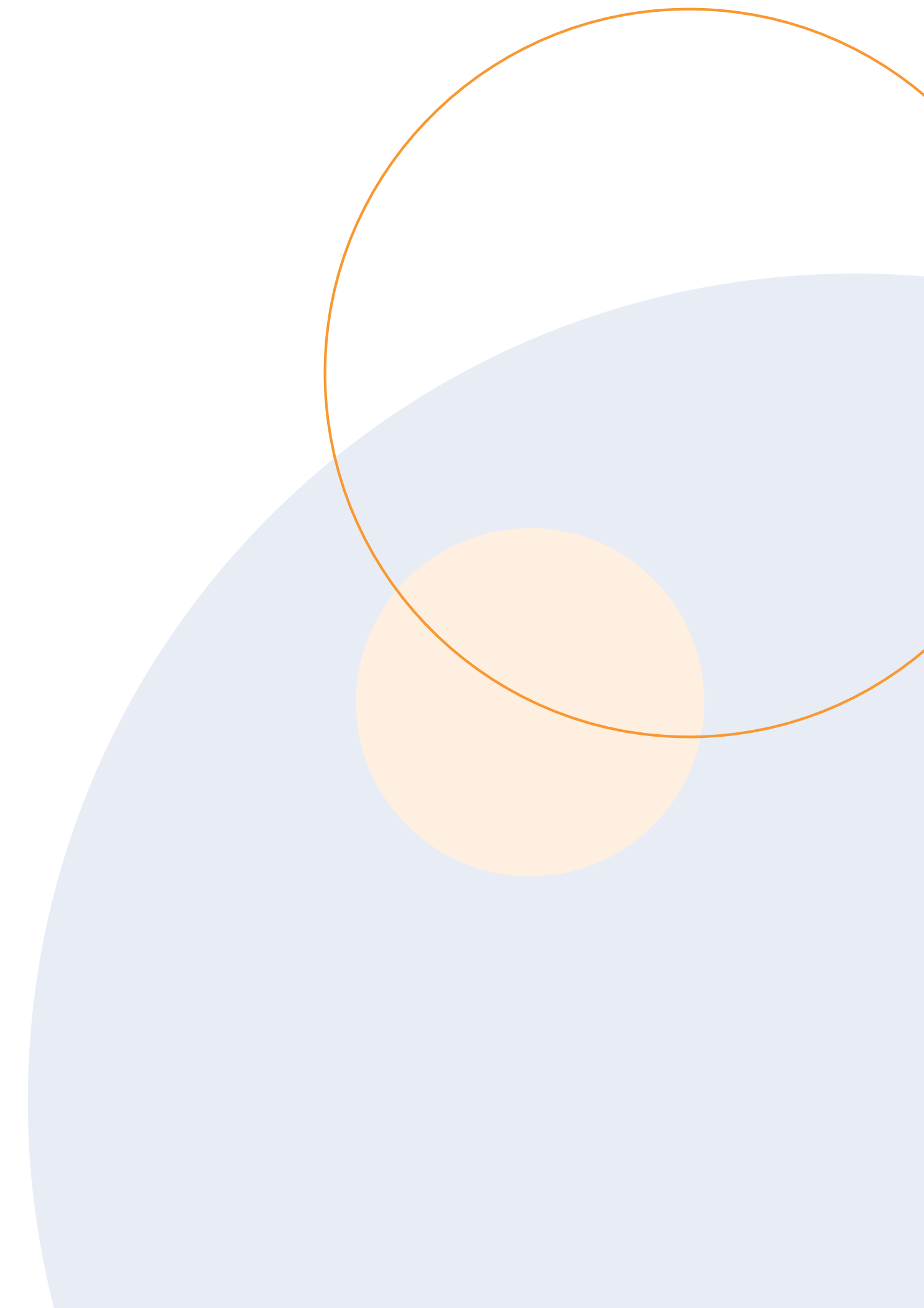
médio e longo prazo que possam garantir sua sustentabilidade. Por isso, ter o diagnóstico claro das suas necessidades como instituição é fator primordial para apoiar o desenho de projetos de voluntariado que tragam resultados imediatos à perenidade da organização e ao cumprimento da missão que assumiu no território.

9.4 VALOR PARA A SOCIEDADE

Ao conectar empresas, colaboradores, organizações sociais e comunidades, o voluntariado corporativo fortalece relações, desenvolve capacidades e oferta formas de participação cidadã, sendo uma estratégia potente para o enfrentamento das desigualdades sociais.

“ A gente sabe que, hoje em dia, para um profissional se sentir bem onde está, ele precisa se sentir pertencente. E essas as ações de voluntariado conectam demais as pessoas. ”

*VALÉRIA B. DA COSTA JUNQUEIRA, GERENTE SÊNIOR
DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA NA ECOLAB BRASIL*



Parte III

A experiência da United Way Brasil



10.

Aprendizados de quem articula o ecossistema

Ao atuar simultaneamente junto a empresas, organizações sociais, voluntários e comunidades, organizações intermediárias observam aspectos do voluntariado corporativo que dificilmente seriam percebidos a partir da perspectiva de apenas um desses atores.



Ao longo deste estudo, literatura, entrevistas e pesquisa com voluntários convergiram para um conjunto consistente de fatores associados à qualidade dos programas de voluntariado corporativo. A experiência acumulada pela United Way Brasil permite observar esses fatores sob outra perspectiva: a de uma organização que atua articulando empresas, organizações sociais, voluntários e comunidades há mais de duas décadas.

Por isso, este capítulo utiliza a trajetória da organização como evidência empírica para compreender como programas de voluntariado se estruturam, evoluem e produzem impacto quando diferentes atores constroem soluções de forma colaborativa.

10.1 O IMPACTO COMEÇA NA FORMA DE CONSTRUÇÃO DA AÇÃO

A experiência analisada neste estudo mostra que programas consistentes não começam com a mobilização de voluntários, mas com a compreensão das necessidades dos territórios e das organizações sociais. A escuta, o diagnóstico, a construção conjunta das iniciativas, a preparação dos participantes, o acompanhamento da execução e a avaliação dos resultados compõem uma mesma jornada.

Essa lógica desloca o foco do voluntariado como evento para compreendê-lo como um processo contínuo de construção de relações. Nessa perspectiva, a qualidade da experiência depende tanto da preparação dos voluntários quanto da capacidade de alinhar expectativas, fortalecer organizações sociais e criar condições para a continuidade das parcerias.

10.2 O QUE A EXPERIÊNCIA CONFIRMA

A trajetória da United Way Brasil confirma, na prática, diversos fatores críticos identificados ao longo deste estudo. Embora cada empresa desenvolva programas com caracterís-

ticas próprias, alguns aprendizados aparecem de forma recorrente ao longo de centenas de iniciativas acompanhadas.

- **Programas maduros começam pela escuta:** as iniciativas de maior impacto são aquelas construídas a partir das necessidades dos territórios e desenvolvidas em parceria com organizações sociais e comunidades.
- **O impacto depende da qualidade das relações:** a preparação dos voluntários, o diálogo permanente entre os parceiros e a continuidade das parcerias produzem resultados mais relevantes do que ações isoladas ou baseadas apenas na mobilização de grande número de participantes.
- **O legado permanece quando capacidades são fortalecidas:** as experiências acompanhadas demonstram que o voluntariado gera resultados mais duradouros quando fortalece capacidades institucionais das organizações sociais, deixando conhecimentos, estruturas, processos ou novas competências instalados após a conclusão das ações.

CINCO ELEMENTOS
OBSERVADOS NOS PROGRAMAS
MAIS CONSISTENTES



Construção colaborativa



Preparação dos participantes



Avaliação contínua



Relações de longo prazo



Escuta do território

11.

Organizações intermediárias: fortalecendo o ecossistema do voluntariado corporativo

O sucesso do voluntariado corporativo depende não apenas dos atores que participam das ações, mas também daqueles que criam as condições para que essas relações aconteçam.

Ao longo deste estudo, empresas, voluntários, organizações sociais e comunidades aparecem como protagonistas das experiências analisadas. Os resultados, porém, revelam a importância de um ator cuja contribuição costuma receber menos visibilidade: as organizações intermediárias.

Ao articular interesses, traduzir expectativas, apoiar o planejamento, fortalecer capacidades institucionais e acompanhar resultados, essas organizações criam as condições para que programas de voluntariado se desenvolvam de forma estruturada, consistente e sustentável. Sua atuação vai muito além de aproximar empresas e organizações sociais: elas conectam diferentes atores, facilitam a construção de parcerias e potencializam os fatores críticos de sucesso identificados ao longo da pesquisa.

Os achados deste estudo indicam que as organizações intermediárias desempenham um papel transversal no ecossistema do voluntariado corporativo. Ao produzir conhecimento, fortalecer capacidades e promover a colaboração entre empresas, organizações sociais, voluntários e comunidades, contribuem para que iniciativas pontuais evoluam para programas mais estruturados, capazes de gerar valor compartilhado e ampliar seu impacto ao longo do tempo.

PARA SE INSPIRAR

Na relação entre empresas e OSCs:

- a organização intermediária visita o território para identificar demandas que a empresa não enxerga a distância
- atua como “tradutora”, ajustando o desejo de doar da corporação à capacidade de receber da instituição
- evita ações “frias” e puramente mecânicas, promovendo a presença participativa e o vínculo afetivo
- garante que a intervenção deixe um legado de sustentabilidade que a OSC consiga manter sozinha no futuro

A EVOLUÇÃO DO PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES INTERMEDIÁRIAS



VISÃO TRADICIONAL

Aproximam empresas e OSCs

Divulgam oportunidades

Mobilizam voluntários

Organizam ações

Fazem encaminhamentos

Facilitam encontros



EVIDÊNCIAS DESTE ESTUDO

Estruturam programas de voluntariado

Realizam diagnóstico e escuta dos territórios

Preparam voluntários e organizações sociais

Fortalecem capacidades institucionais

Produzem aprendizagem e avaliação

Constroem relações de longo prazo

A atuação das organizações intermediárias dialoga diretamente com o ODS 17 ao fortalecer a cooperação entre empresas, organizações sociais e comunidades. Mais do que promover encontros, essas organizações estruturam processos de colaboração, desenvolvem a capacidade coletiva de atuação e favorecem a construção de soluções sustentáveis para desafios complexos.

Parte IV

Framework para programas
de voluntariado corporativo
de alto impacto



-  **H1** Soluções tecnológicas ampliam o alcance do voluntariado
-  **H2** Coerência estratégica gera impacto e sustentabilidade
-  **H3** Qualidade da experiência gera retenção de voluntários
-  **H4** Reciprocidade com OSCs fortalece o voluntariado
-  **H5** Voluntariado é oportunidade de desenvolvimento para voluntários
-  **H6** Reconhecimento e valorização fortalecem o engajamento
-  **H7** Ações com propósito e impacto visível conectam melhor com jovens



HIPÓTESES VALIDADAS

-  Fortemente confirmada
-  Confirmada
-  Confirmada Parcialmente
-  Evidências indicativas

DIMENSÃO 3 Relações qualificadas



EMPRESA



ORGANIZAÇÕES
INTERMEDIÁRIAS



OSCS



COMUNIDADES

Parcerias baseadas em confiança, reciprocidade e propósito comum fortalecem pessoas, organizações e territórios.

DIMENSÃO 2 Integração organizacional



ESTRATÉGIA



LIDERANÇA



GOVERNANÇA



TECNOLOGIA



COMUNICAÇÃO



CULTURA

Estratégia, liderança, governança, tecnologia, comunicação e cultura atuam de forma integrada para sustentar programas permanentes.

DIMENSÃO 1 Experiência do voluntário



PROPÓSITO



DESENVOLVIMENTO



AUTONOMIA



RECONHECIMENTO



PERCEPÇÃO DE IMPACTO

Experiências significativas geram engajamento, desenvolvimento e senso de pertencimento, fortalecendo a permanência dos voluntários.



IMPACTO NOS TERRITÓRIOS



VALOR COMPARTILHADO



Quando as três dimensões se integram, criam as condições para a geração de impacto sustentável e valor compartilhado entre empresas, voluntários, organizações sociais, organizações intermediárias e comunidades.

12.

***Framework* da potência do voluntariado corporativo**

Ao longo de onze capítulos, literatura, entrevistas, questionário com voluntários e a experiência da United Way Brasil convergiram para um conjunto consistente de evidências.

H1 SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS

Confirmada parcialmente: a tecnologia facilita a gestão (*matching*, controle de horas e comunicação), mas funciona apenas como infraestrutura, não substituindo o vínculo humano. Plataformas como *MindPact* e *Making a Difference* democratizam o acesso para colaboradores remotos, mas o desafio persiste em “manter a conexão humana necessária”.

H2 COERÊNCIA ESTRATÉGICA

Fortemente confirmada: programas de alto impacto fundem o voluntariado ao *core business* e à agenda ESG, incluindo empresas que atrelam metas de voluntariado à Participação nos Lucros (PPL). Contudo, a validação com voluntários via questionário revela o desafio de isso ser mais perceptível: **31,4%** dos colaboradores ainda sentem que a iniciativa é desconectada da realidade estratégica da companhia.

H3 QUALIDADE DA EXPERIÊNCIA (HIPÓTESE TRANSVERSAL A TODAS AS DIMENSÕES)

Fortemente confirmada: os achados deste estudo revelam que o que fideliza o voluntário é a percepção de propósito e a qualidade do suporte recebido (preparação e acompanhamento), superando a simples oferta de vagas de voluntariado. O desejo de contribuir socialmente é a força motriz para **96,1%** dos respondentes. Relatos qualitativos destacam a “catarse emocional” e a “saída da bolha” como fatores cruciais de valor percebido das ações de voluntariado e retenção.

H4 RECIPROCIDADE COM OSCS

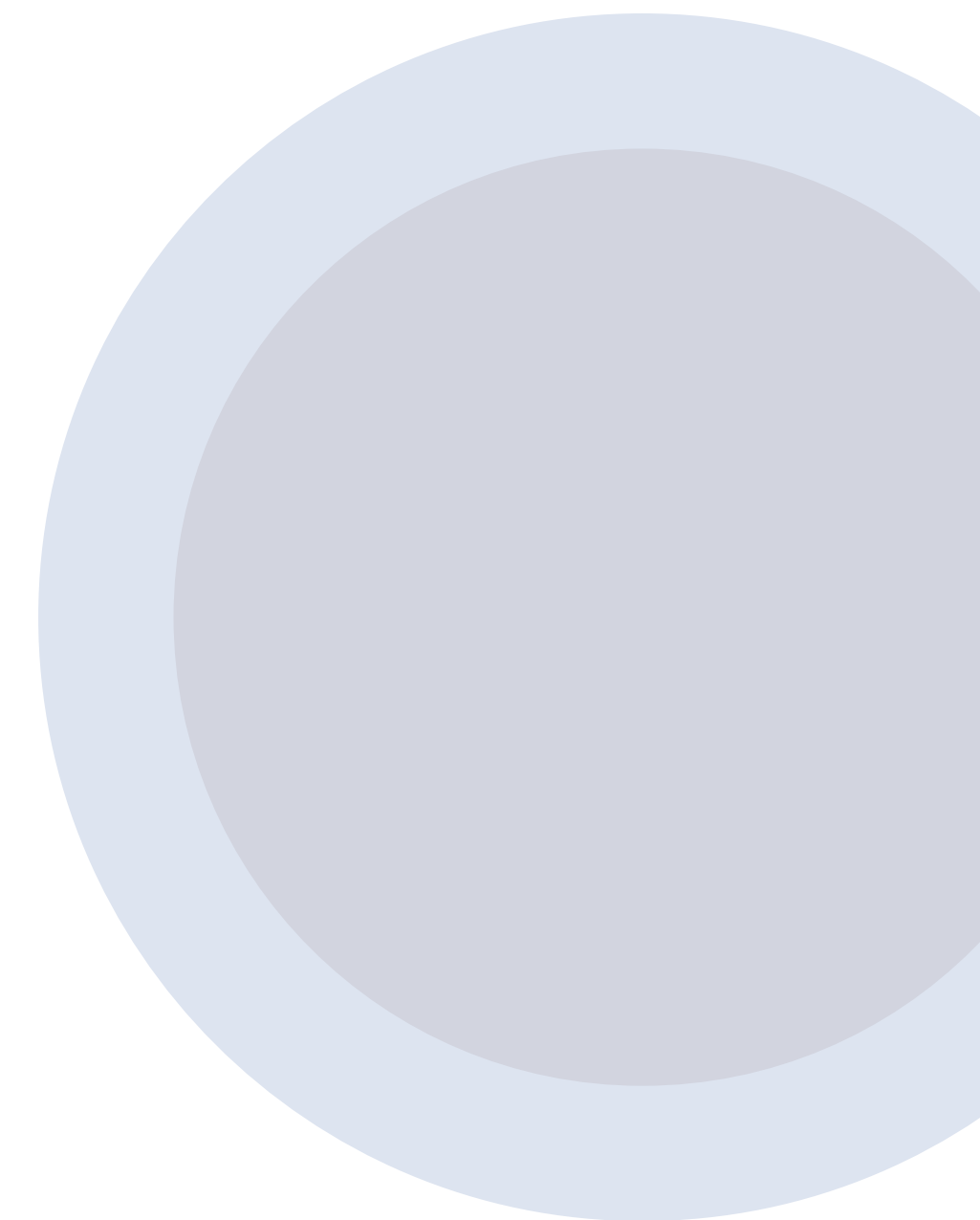
Fortemente confirmada: a transição da “doação de insumos” para a “cocriação de valor” é mandatória para gerar legado territorial. Organizações sociais, como a Sociedade Santos Mártires, enfatizam que ações impositivas não funcionam; o sucesso exige diálogo e escuta ativa desde o planejamento. O papel das organizações intermediárias (como a United Way Brasil) é validado como essencial para traduzir linguagens e garantir governança.

H5 VOLUNTARIADO COMO DESENVOLVIMENTO

Confirmada: o voluntariado é amplamente reconhecido como um espaço de aprendizagem prática. No questionário, **72,5%** dos voluntários atestam ganhos em empatia e trabalho em equipe, enquanto **52,9%** indicam desenvolvimento de liderança. Lideranças entrevistadas reforçam que a prática permite “ganhar quilometragem” em competências que a rotina corporativa nem sempre oferece.

H6 RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO

Confirmada parcialmente: embora o reconhecimento seja um fator importante para a motivação dos voluntários, o estudo identificou uma lacuna nessa dimensão. Entre os respondentes do questionário, **60,8%** afirmaram não se sentir adequadamente valorizados pela empresa em relação ao tempo e ao esforço dedicados ao voluntariado. Nas entrevistas, o tema também apareceu de forma pouco expressiva, sendo mencionado, em geral, apenas em referência a ações pontuais, como o envio de e-mails de agradecimento. Esses resultados sugerem que o reconhecimento ainda é um aspecto pouco estruturado nos

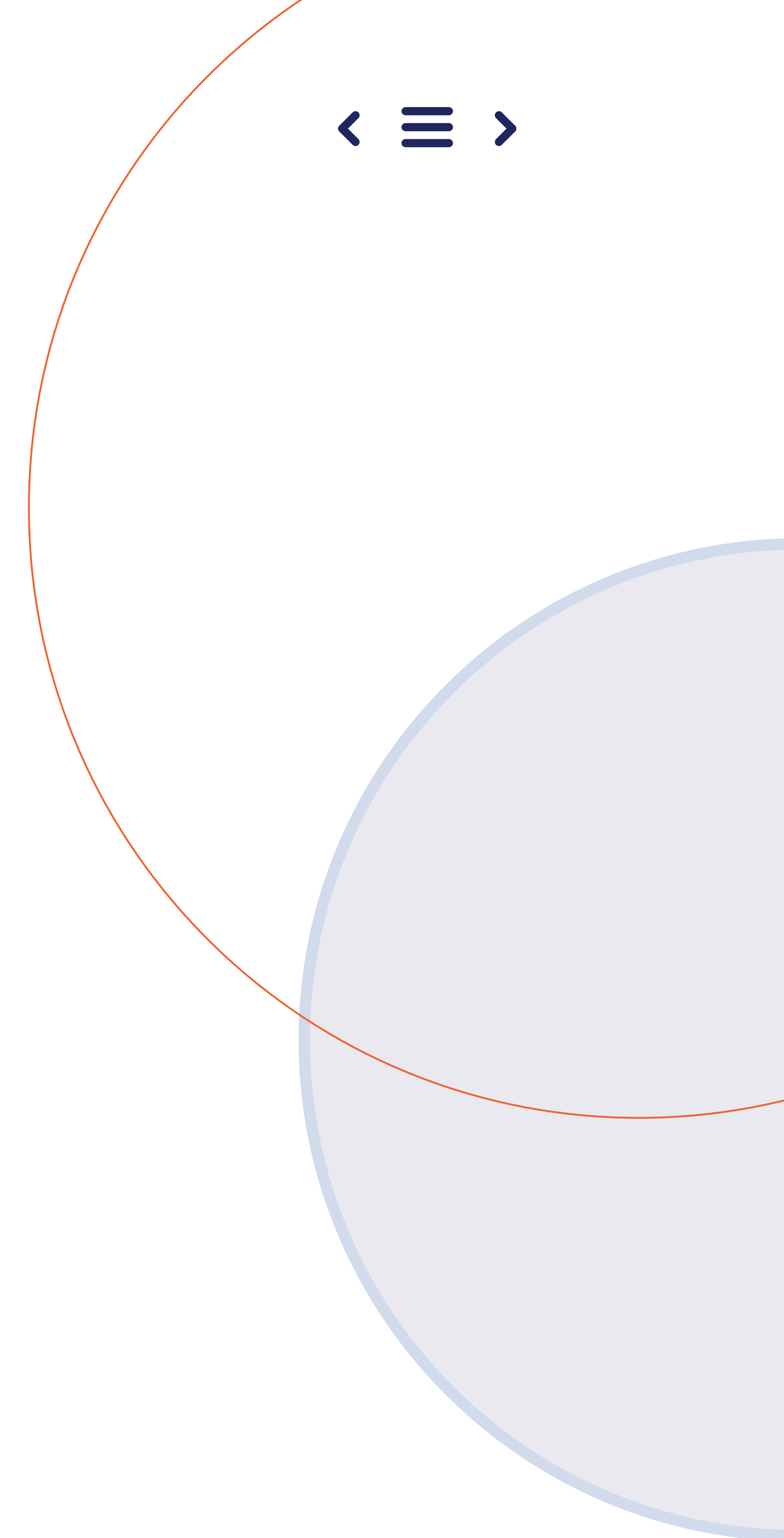


programas analisados e pode representar um desafio para a consolidação de uma cultura de voluntariado sustentável. Porém, na entrevista com o beneficiário isso aparece com um destaque, visto que, para essa experiência, a organização que recebe deve ter o papel de transmitir o resultado positivo para quem doou seu tempo. O que cria uma conexão de continuidade em que o voluntário não apenas realiza uma tarefa e vai embora, mas compreende que deixou um legado.

H7 ENGAJAMENTO DE JOVENS

Evidências indicativas: a juventude aparece como o público-foco prioritário para gerar transformações sistêmicas e visíveis. Programas como o EY Empodera e o Programa de Verão da Zurich mostram que a causa da empregabilidade se conecta diretamente com o propósito de justiça social das novas gerações. O impacto é percebido como real quando gera autonomia para o jovem na ponta.

Embora as sete hipóteses tenham sido analisadas separadamente, os resultados mostram que elas se fortalecem mutuamente quando organizadas nas três dimensões analíticas propostas pelo estudo. A síntese apresentada a seguir reúne os principais achados dessa integração.





DIMENSÃO 1 SIGNIFICADO PESSOAL

O RESULTADO DA EXPERIÊNCIA É O PRINCIPAL MOTOR DO ENGAJAMENTO

ACHADO 1

A qualidade do engajamento explica a permanência dos voluntários – Pôde ser observado neste estudo que preparação, propósito, autonomia, acompanhamento, comunicação e percepção de impacto explicam melhor a continuidade do voluntariado do que a simples oferta de oportunidades.



“O voluntariado nasce do encontro entre valores pessoais e propósito. É isso que realmente mobiliza as pessoas”.

Camila Messina, líder do comitê de voluntariado na P&G

“O que faz o voluntário voltar é a experiência vivida. Quando a ação mobiliza emoções e valores, ela gera continuidade”.

Camila Messina, líder do comitê de voluntariado na P&G

“O que mobiliza o voluntário é ver que algumas horas dedicadas podem transformar a vida de uma pessoa. É essa conexão com o impacto que faz as pessoas voltarem”. **Gustavo Ota, líder do pilar de voluntariado na P&G**

“Para manter os voluntários engajados, é fundamental que eles percebam que sua contribuição faz diferença. Quando os resultados não são visíveis, a experiência perde significado e tende a gerar frustração”.

Maithê Paris, vice-presidente no Instituto EY

“O voluntariado transforma o ambiente de trabalho. Em vez de competitividade, ele favorece uma cultura de ajuda e colaboração.”

Rafael Soares, voluntário na EY



ACHADO 2

O voluntariado tornou-se um espaço de desenvolvimento humano e profissional – Empresas e voluntários reconhecem o programa como ambiente de aprendizagem, desenvolvimento de competências, fortalecimento da empatia e consolidação do propósito.



“Fazer uma pausa para conhecer outras realidades é uma experiência transformadora. Ela amplia nosso olhar sobre o mundo e sobre o nosso próprio papel na sociedade”. **Natalia Moreira, gerente sênior de Sustentabilidade na Zurich Santander**

“Ao atuar como voluntária, a pessoa aprende a adaptar sua comunicação a diferentes contextos e públicos”.

Camila Messina, líder do comitê de voluntariado na P&G

“Participar da gestão do voluntariado é uma oportunidade concreta de desenvolver competências de planejamento, comunicação, liderança e gerir recursos”.

Gustavo Ota, líder do pilar de voluntariado na P&G

“O voluntariado ajuda a ganhar experiência. É assim que se formam bons líderes: exercitando liderança em experiências reais”.

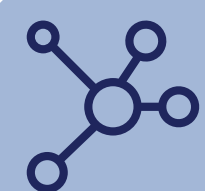
Maithê Paris, vice-presidente no Instituto EY

“As competências comportamentais se desenvolvem na experiência. O voluntariado fortalece o trabalho em equipe, a resiliência e o respeito pelas pessoas”. **Valéria B. da Costa Junqueira, gerente sênior de Comunicação Corporativa na Ecolab Brasil**

“O voluntariado amplia a conexão das pessoas com seu próprio propósito. Por isso elas escolhem causas com as quais realmente se identificam”.

Vanessa Scaburri, diretora global de Voluntariado e Impacto Social na Oracle





DIMENSÃO 2 INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

O VOLUNTARIADO GERA IMPACTO QUANDO DEIXA DE SER UMA INICIATIVA E SE TORNA UMA ESTRATÉGIA

ACHADO 3

Programas maduros possuem arquitetura organizacional – O estudo mostra que estratégia, governança, liderança, comunicação, tecnologia e reconhecimento atuam conjuntamente para sustentar programas permanentes.



“A governança é o coração do nosso programa. É ela que garante sua sustentabilidade e permite alcançar a escala que temos hoje”.

Karina Daidone Pimentel, gerente sênior de Projetos Sociais na Telefônica Vivo

“Três fatores sustentam nosso programa: o envolvimento da alta liderança, o alinhamento com o negócio e uma governança sólida”. **Karina Daidone Pimentel, gerente sênior de Projetos Sociais na Telefônica Vivo**

“As metas de voluntariado fazem parte dos indicadores de sustentabilidade e estão integradas aos resultados da empresa”. **Raphael Lucas de Oliveira, analista sênior de Sustentabilidade na Zurich Santander**

“O programa de voluntariado é coordenado, consistente, com objetivos claros, indicadores, conta com o acompanhamento da liderança e está integrado à estratégia do negócio”. **Natalia Moreira, gerente sênior de Sustentabilidade na Zurich Santander**

“Não existe negócio sem pessoas. Por isso, gerar impacto positivo nas comunidades faz parte da nossa estratégia”. **Natalia Moreira, gerente sênior de Sustentabilidade na Zurich Santander**



ACHADO 4

Tecnologia amplia o alcance, mas não substitui relações – O estudo mostra que a tecnologia facilita matching, comunicação, gestão e indicadores, mas não explica o sucesso dos programas sozinha. Na verdade, ela funciona como infraestrutura.



“A tecnologia (MindPact) amplia nossa capacidade de gestão e cria conexões entre voluntários, organizações sociais e oportunidades de atuação”. **Raphael Lucas de Oliveira, analista sênior de Sustentabilidade na Zurich Santander**

“Nosso portal facilita o voluntariado, o employer driven, mas o que torna o programa sustentável é a escolha das pessoas em participar”. **Vanessa Scaburri, diretora global de Voluntariado e Impacto Social na Oracle**

“A tecnologia é uma aliada, mas quando falamos de mentoria, o contato presencial cria uma conexão que o ambiente digital dificilmente reproduz”. **Gustavo Ota, líder do pilar de voluntariado na P&G**

“No voluntariado, comunicar é aproximar pessoas. Por isso buscamos uma linguagem mais humana e menos institucional para engajar os voluntários”. **Ana Carolina Camin, coordenadora de Responsabilidade Social na EY Latam**

“A pandemia trouxe essa coisa da mentoria on-line, mas pisar no território é o que traz a realidade”. **Osni Gomes, gerente na Sociedade Santos Mártires**





DIMENSÃO 3 IMPACTO RELACIONAL

O IMPACTO NASCE DA QUALIDADE DAS RELAÇÕES

ACHADO 5

Parcerias produzem mais valor quando são construídas em reciprocidade – As entrevistas mostram que OSCs deixam de ser executoras e passam a atuar como parceiras estratégicas e isso fortalece a aderência territorial, o fortalecimento institucional e a sustentabilidade.



“Para toda e qualquer atividade, a primeira etapa é realizar uma escuta ativa das organizações sociais. Antes de mobilizar os voluntários, é preciso compreender quais são as necessidades da organização parceira para que a contribuição da empresa responda às suas demandas, e não o contrário”. **Maithê Paris, vice-presidente no Instituto EY**

“Em vez de multiplicar ações pontuais, priorizamos relações de longo prazo com as mesmas organizações. Isso aprofunda as parcerias e fortalece uma relação de confiança e benefício mútuo”. **Maithê Paris, vice-presidente no Instituto EY**

“A organização social precisa estar preparada para receber a iniciativa. Nosso papel é garantir que a ação gere valor, respeitando seu momento e sua cultura”. **Tatiana Kocerginski, executiva de Cidadania Corporativa na Accenture Brasil**

“Estar presente, escutar e compreender as necessidades da organização é o que permite direcionar ações que realmente geram impacto”. **Rafaela Caldas, especialista em Comunicação Corporativa na Ecolab Brasil**

“As organizações parceiras ajudam a cocriar os programas. É dessa construção conjunta que surgem as iniciativas mais consistentes”. **Paloma Rojas, analista de Cidadania Corporativa na Accenture**

“O que faz a diferença é que há um diálogo para construção do voluntariado. Se não fizer esse diálogo e for algo meio impositivo, não funciona”. **Osni Gomes, gerente na Sociedade Santos Mártires**



ACHADO 6

O valor compartilhado é produzido pelo ecossistema – A pesquisa mostra que o valor compartilhado não nasce da empresa, nem do voluntário, nem da OSC. Ele nasce da interação entre todos os atores. E é aqui que entram as organizações intermediárias como um quarto elemento estrutural.



“Quando a empresa entra em contato diretamente é um tipo de voluntariado. Quando tem uma outra instituição com experiência para poder ser o meio [intermediária], tem outra visão e outra qualidade”.

Osni Gomes, gerente na Sociedade Santos Mártires

“A United Way Brasil atua como articuladora de organizações sociais, tornando a parceria mais estratégica. Essa mediação fortalece a governança, reduz riscos e aprofunda o relacionamento com as organizações parceiras”.

Maithê Paris, vice-presidente no Instituto EY

“Você começa a criar uma corrente: uma ação mobiliza outras empresas, outros parceiros e novas oportunidades para a organização. Tudo caminha junto”.

Gustavo Ota, líder do pilar de voluntariado na P&G

“A parceria com a United Way Brasil permitiu ampliar nossa atuação e estruturar um programa contínuo de voluntariado”.

Valéria B. da Costa Junqueira, gerente sênior de Comunicação Corporativa na Ecolab Brasil

“Com um esforço relativamente pequeno, conseguimos gerar um impacto muito grande nas organizações. O conhecimento que desenvolvemos no setor privado cria muito valor quando é colocado a serviço delas”.

Ricardo Polisel, diretor de Tecnologia na Accenture



13.

Recomendações

O desafio do voluntariado corporativo já não é convencer empresas a criar programas. É fortalecer sua capacidade de gerar experiências significativas, relações duradouras e impacto coletivo.

Pôde ser constatado neste estudo que os desafios do voluntariado corporativo já são amplamente conhecidos. A questão central deixou de ser compreender o que caracteriza um programa desenvolvido e passou a ser como transformar esse conhecimento em decisões concretas. A literatura, as entrevistas e a experiência da United Way Brasil convergem em um conjunto de orientações práticas para empresas, organizações sociais, lideranças e organizações intermediárias.

13.1 O VOLUNTARIADO TORNA-SE PARTE DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL



O QUE OBSERVAMOS

O voluntariado deixa de ocupar uma posição periférica e passa a integrar as estratégias do negócio, como sustentabilidade, ESG e desenvolvimento de pessoas.



O DESAFIO

Demonstrar continuamente seu valor para a organização e manter relevância diante das prioridades do negócio.



COMO AVANÇAR

- alinhar o programa ao propósito institucional e aos ODS
- realizar um diagnóstico antes de definir causas e iniciativas
- formalizar uma política de voluntariado com objetivos, papéis e responsabilidades
- instituir uma governança clara, envolvendo lideranças e áreas estratégicas
- integrar indicadores do programa aos indicadores de sustentabilidade e gestão de pessoas
- comunicar resultados, aprendizados e impactos de forma contínua
- criar momentos de reflexão e compartilhamento de aprendizados

13.2 O VOLUNTARIADO TORNA-SE UMA JORNADA DE DESENVOLVIMENTO



O QUE OBSERVAMOS

O foco deixa de ser apenas apoiar causas e passa a incluir o desenvolvimento dos próprios voluntários.



O DESAFIO

Transformar ações isoladas em experiências significativas.



COMO AVANÇAR

- preparar voluntários antes das ações
- comunicar claramente o propósito e o impacto esperado
- apresentar o voluntariado também como oportunidade de aprendizagem
- oferecer diferentes jornadas de participação
- valorizar competências desenvolvidas durante a experiência
- reconhecer formalmente a contribuição dos participantes
- criar momentos de reflexão e compartilhamento de aprendizados

13.3 OS PROGRAMAS TORNAM-SE MAIS PERSONALIZADOS



O QUE OBSERVAMOS

Não existe mais um único perfil de voluntário.



O DESAFIO

Atender interesses, afinidades, competências e disponibilidades diferentes.



COMO AVANÇAR

- utilizar diferentes canais internos de mobilização
- combinar ações presenciais, digitais e híbridas
- oferecer oportunidades baseadas em competências
- permitir autonomia de escolha
- envolver grupos de afinidades
- reconhecer formalmente a contribuição dos participantes
- criar momentos de reflexão e compartilhamento de aprendizados

13.4 A TECNOLOGIA DEIXA DE SER FERRAMENTA E PASSA A SER INFRAESTRUTURA



O QUE OBSERVAMOS

A tecnologia conecta pessoas, causas e organizações.



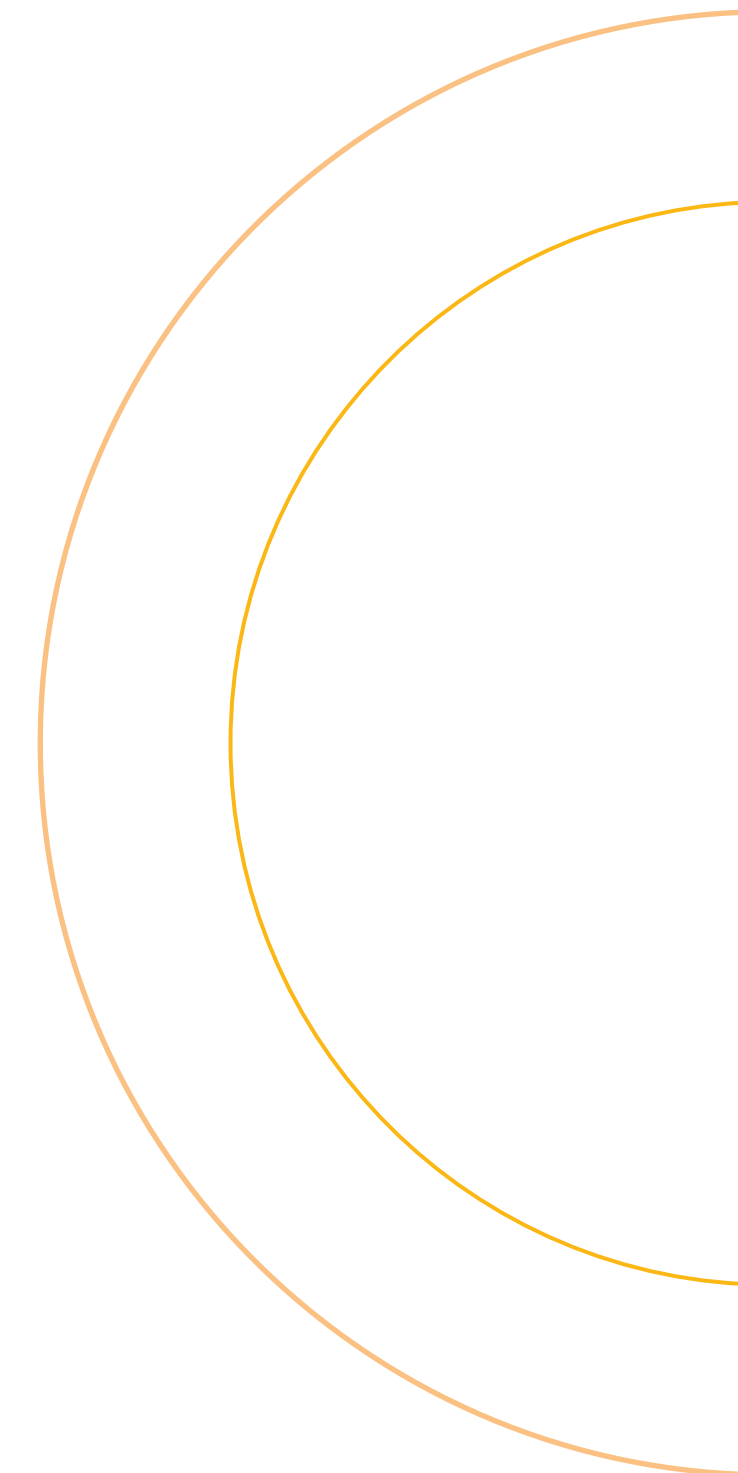
O DESAFIO

Usá-la sem perder a qualidade das relações humanas.



COMO AVANÇAR

- usar tecnologia para ampliar relações
- utilizar plataformas para *matching*
- expandir o alcance
- facilitar comunicação
- preparar voluntários para ferramentas digitais
- manter espaços de interação presencial e reflexão
- compartilhar aprendizados



13.5 O IMPACTO PASSA A SER CONSTRUÍDO EM REDE



O QUE OBSERVAMOS

Empresas deixam de atuar sozinhas.



O DESAFIO

Construir parcerias permanentes entre empresas, OSCs, comunidades e outros atores.



COMO AVANÇAR

- mapear necessidades antes das ações
- fortalecer organizações intermediárias
- Envolver os ODS no desenho das iniciativas
- alinhar expectativas
- definir responsáveis
- cultivar relações após cada projeto
- favorecer a prontidão institucional

13.6 PROGRAMAS APRENDEM CONTINUAMENTE



O QUE OBSERVAMOS

Os programas mais consolidados evoluem constantemente.



O DESAFIO

Transformar experiências em aprendizagem institucional.



COMO AVANÇAR

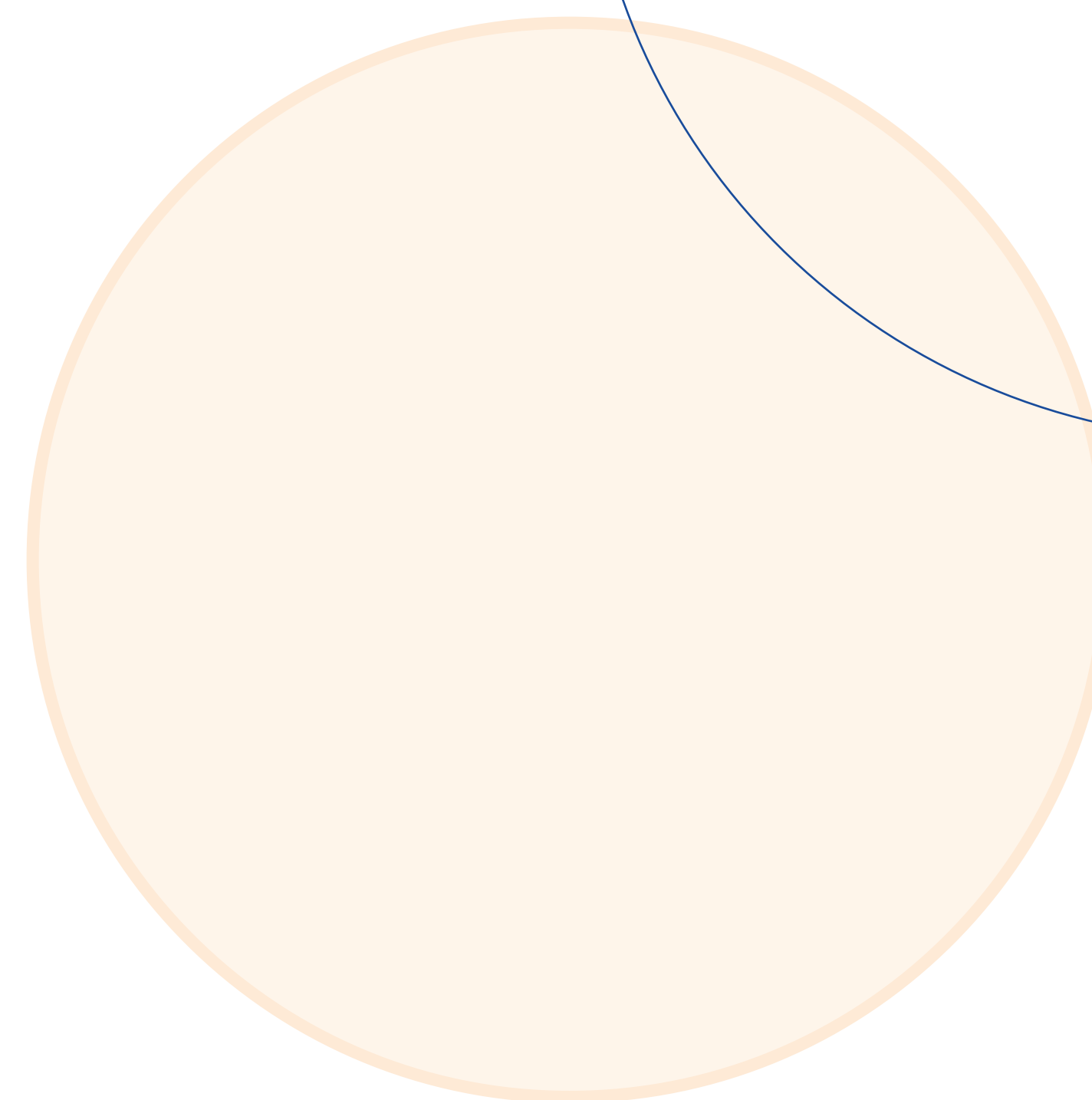
- estruturar indicadores
- medir competências
- medir fortalecimento institucional
- revisar estratégias periodicamente
- tornar visíveis impactos invisíveis
- utilizar avaliação para aprendizagem
- favorecer a prontidão institucional

SÍNTESE

Esta pesquisa sugere que o futuro do voluntariado corporativo será menos definido por novas modalidades de atuação e mais pela transformação da forma como empresas compreendem seu papel na sociedade.

Programas mais maduros tendem a integrar estratégia organizacional, desenvolvimento humano, tecnologia, diversidade de oportunidades e colaboração em rede para gerar valor compartilhado. O voluntariado deixa de ser apenas um conjunto de ações solidárias e passa a constituir uma plataforma permanente de aprendizagem, inovação social e fortalecimento das relações entre empresas, organizações sociais, comunidades e voluntários.

Um dos principais desafios para pesquisas futuras consiste em compreender sobre formas de mensurar o valor gerado pelo voluntariado. As evidências deste estudo sugerem que confiança, pertencimento, fortalecimento institucional, desenvolvimento de competências e capital social permanecem pouco capturados pelos indicadores tradicionais. Tornar essas dimensões visíveis representa não apenas um avanço metodológico, mas também uma estratégia para consolidar a legitimidade do voluntariado corporativo e reconhecer as contribuições de todos os atores envolvidos.



INSTRUMENTO CONCEITUAL

Para desenhar, avaliar e aperfeiçoar programas de voluntariado corporativo de alto impacto

**ORGANIZAÇÃO INTERMEDIÁRIA (INFRAESTRUTURA)****CICLO DE GESTÃO DO PROGRAMA**

Resultados que o modelo promove

EMPRESAS

Mais estratégicas e comprometidas com a geração de valor compartilhado.

VOLUNTÁRIOS

Mais engajados, desenvolvidos e transformadores.

OSCS

Mais fortalecidas, preparadas e sustentáveis.

COMUNIDADES

Mais protagonistas e participativas.

TERRITÓRIOS

Impacto social duradouro, com escala e equidade.

**Perguntas Orientadoras****ESTRATÉGIA**

- Nosso programa está alinhado ao propósito e à estratégia?
- Temos objetivos claros e indicadores definidos?

PESSOAS

- Os voluntários vivem experiências significativas?
- Há oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento?

PARCERIAS

- As parcerias são construídas com reciprocidade e escuta?
- Fortalecemos as OSCs e os territórios?

GESTÃO

- Temos processos estruturados de governança e gestão?
- Usamos dados e aprendizados para melhorar continuamente?

IMPACTO

- Que mudanças reais estamos gerando?
- Como ampliamos e sustentamos esse impacto?

Anexos



ANEXO A - QUADRO SÍNTESE DE REFERÊNCIAS



TÍTULO DA PUBLICAÇÃO	INSTITUIÇÃO / AUTOR	CONTRIBUIÇÃO METODOLÓGICA
<u>Censo Brasileiro de Voluntariado Empresarial 2025</u>	CBVE / CIEDS	Apresenta dados nacionais inéditos e para comparação histórica (2022-2024), incluindo indicadores de investimento e participação
<u>BISC 2025 Benchmarking do investimento social corporativo</u>	Comunitas	Fornece dados sobre o volume do Investimento Social Corporativo (ISC) e o alinhamento do voluntariado ao lucro bruto e estratégia de negócio
<u>Voluntariado empresarial no Brasil: reflexões à luz de censos, pesquisas e indicadores /Artigo</u>	Grupo de Estudos de Voluntariado Empresarial	Analisa e traz reflexões sobre Censo BISC, Indicadores Ethos e o censo realizado pelo CBVE
<u>Retrato da solidariedade: comportamento pró-social no Brasil 2024</u>	Instituto Pensi	Analisa o comportamento do doador e voluntário frente a emergências climáticas, como as enchentes no Rio Grande do Sul
<u>ESG e o voluntariado corporativo</u>	Atados	Subsidia a análise da integração do voluntariado aos pilares de governança ambiental e social das empresas
<u>Olhares sobre o voluntariado corporativo</u>	Vale	Reúne reflexões teóricas e estudos de caso sobre a evolução da década do voluntariado no Brasil

TÍTULO DA PUBLICAÇÃO	INSTITUIÇÃO / AUTOR	CONTRIBUIÇÃO METODOLÓGICA
<u>2026 é o Ano Internacional do Voluntariado: como podemos liderar essa onda de transformação e solidariedade?</u>	Giuliana Preziosi, Roberta Rossi e Silvia Naccache	Contextualiza o marco global do AIV 2026 (IVY 2026) e as diretrizes de comunicação da ONU
<i>United Way Guide to Skills-Based Volunteering</i>	United Way Worldwide	Aborda o voluntariado baseado em competências e pro bono como ativo estratégico
<u>Strategic Volunteer Engagement Guide</u>	United Way Worldwide	Referencial sobre o engajamento estratégico e modelos de parceria entre empresas e comunidades
<i>Strategic Volunteer Engagement Landscape</i>	United Way Worldwide	Mapeia o cenário e as categorias de atuação do voluntariado corporativo global
<u>Guia de voluntariado empresarial</u>	Atados	Apresenta diferentes tipos de voluntariado
<u>Como engajar lideranças para o voluntariado</u>	V2V.net	Analisa barreiras e facilitadores para o apoio da média e alta liderança
<u>O Guia do voluntariado digital para gestores e voluntários</u>	V2V.net	Sistematiza as práticas de voluntariado online e sua aceleração pós-pandemia
<u>Responsabilidade social digital: 5 exemplos práticos de iniciativas de impacto online</u>	V2V.net / Bruno B. Moraes	Fornece exemplos de como a tecnologia pode sustentar ações solidárias de forma remota
<u>Guia jornada de inclusão</u>	Atados	Subsidia o entendimento sobre marcadores sociais e diversidade nos grupos vulneráveis

TÍTULO DA PUBLICAÇÃO	INSTITUIÇÃO / AUTOR	CONTRIBUIÇÃO METODOLÓGICA
<u>Voluntariado empresarial - aspectos jurídicos</u>	Centro de Voluntariado de São Paulo	Detalha a Lei do Voluntariado (9.608/98) e os cuidados trabalhistas necessários no voluntariado empresarial
<u>Guia para criação de um programa de voluntariado corporativo</u>	we.flow	Orienta a estruturação de políticas, comitês e trilhas de implementação
<u>Guia do voluntário: o manual completo do voluntariado para pessoas engajadas em causas sociais</u>	Movimento Voluntariado Curitiba/Instituto GRPCOM/ Impulso	Apresenta orientações para quem quer se engajar enquanto voluntário
<u>Guia do voluntariado</u>	Atados	Destaca princípios e valores do voluntariado e convida pessoas a se engajarem
<u>Guia impacto na prática</u>	Tide Social	Propõe um passo a passo para gestores implementarem iniciativas de impacto social
<u>Política do programa de voluntariado</u>	Heineken	Base para benchmark de política formalizada, com definição de governança e tipos de ações
<u>Por que o voluntariado corporativo é essencial? 10 maneiras de mostrar o valor do seu programa</u>	V2V.net	Destaca, a partir de evidências científicas sobre saúde mental, bem-estar e retenção de talentos, o valor do voluntariado corporativo
<u>Seven Practices of Effective Employee Volunteer Programs</u>	Business4Better	Sistematiza sete práticas inspiradoras para a eficácia dos programas de voluntariado baseadas em casos internacionais

TÍTULO DA PUBLICAÇÃO	INSTITUIÇÃO / AUTOR	CONTRIBUIÇÃO METODOLÓGICA
<u>Corporate Volunteering Playbook</u>	Vendredi	Apresenta práticas inspiradoras populares de diferentes locais do mundo
<u>Engaging Corporate Volunteers in your Non-Profit Organisation</u>	Volunteer Ireland	Orienta a perspectiva das organizações sociais na recepção de talentos e na sua manutenção ou ampliação
<u>Best practice guide: Engaging teams in corporate volunteering</u>	Employee volunteering	Foca em estratégias para engajamento coletivo e formação de times voluntários

ANEXO B - QUESTIONÁRIO

Olá,
Gostaríamos de contar com sua colaboração para termos mais informações sobre como se dá o voluntariado corporativo (oferecido por empresas aos seus colaboradores e colaboradoras) no Brasil.

Suas percepções são muito importantes e o preenchimento é rápido.
Obrigada pelo apoio!

Empresa em que trabalha:
(Resposta aberta)

Área de atuação na empresa:

- ☐ Administrativo
- ☐ Operacional
- ☐ Gestão
- ☐ Liderança intermediária
- ☐ Alta liderança
- ☐ Outro: _____

Tempo de empresa:

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 4 a 7 anos
- ☐ 8 anos ou mais

Qual é a sua faixa etária?

- ☐ Até 24 anos
- ☐ 25 a 34 anos
- ☐ 35 a 44 anos
- ☐ 45 a 54 anos
- ☐ 55 a 64 anos
- ☐ 65 anos ou mais
- ☐ Prefiro não informar

Como você se autodeclara em relação à sua raça/cor?

- (conforme classificação utilizada pelo IBGE)
- ☐ Pessoa amarela
 - ☐ Pessoa branca
 - ☐ Pessoa indígena
 - ☐ Pessoa parda
 - ☐ Pessoa preta
 - ☐ Prefiro não informar

Como você se identifica em relação ao gênero?

- ☐ Mulher cis
- ☐ Homem cis
- ☐ Mulher trans
- ☐ Homem trans
- ☐ Pessoa não binária
- ☐ Outro: _____
- ☐ Prefiro não informar

Você conhece as ações de voluntariado da sua empresa?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Conheço pouco

Como são, em geral, as ações de voluntariado da sua empresa?

- ☐ Pontuais (eventos isolados)
- ☐ Programas contínuos
- ☐ Não sei

Você já participou de alguma ação de voluntariado corporativo promovida pela empresa?

- ☐ Sim, frequentemente
- ☐ Sim, algumas vezes
- ☐ Apenas uma vez
- ☐ Nunca participei

Se você nunca participou: qual o principal motivo?

- ☐ Falta de tempo
- ☐ Falta de incentivo institucional
- ☐ Falta de informação
- ☐ Não me identifico com o programa
- ☐ Não vejo impacto real
- ☐ Prioridades pessoais
- ☐ Outro: _____

Se você nunca participou: o que faria você participar das ações de voluntariado?

(Resposta aberta. Responda em uma frase curta)

O que mais motiva (ou motivaria) sua participação no voluntariado?

(Pode marcar até 3)

- ☐ Desejo de contribuir socialmente
- ☐ Desenvolvimento pessoal
- ☐ Desenvolvimento profissional
- ☐ Incentivo da liderança
- ☐ Reconhecimento da empresa
- ☐ Integração com colegas
- ☐ Afinidade com a causa
- ☐ Benefícios institucionais
- ☐ Outro: _____

Participar de ações voluntárias impacta (ou impactaria) sua conexão com a empresa?

- ☐ Muito
- ☐ Moderadamente
- ☐ Pouco
- ☐ Não
- ☐ Nunca pensei sobre isso

Para você, participar de ações voluntárias contribui para o desenvolvimento de competências profissionais?

- ☐ Muito
- ☐ Moderadamente
- ☐ Pouco
- ☐ Não contribui
- ☐ Nunca pensei sobre isso

Quais competências você acredita que mais se desenvolvem no voluntariado?

(Pode marcar até 3)

- ☐ Liderança (influenciar e mobilizar pessoas positivamente para um objetivo comum)
- ☐ Trabalho em equipe (colaborar de forma articulada e sinérgica com o grupo)
- ☐ Empatia (compreender, respeitar e acolher a realidade e os sentimentos do próximo)
- ☐ Comunicação (transmitir ideias e informações de forma clara e assertiva)
- ☐ Gestão de projetos (planejar, organizar e monitorar a execução de atividades e recursos)

- () Resolução de problemas (identificar desafios e encontrar soluções práticas para contextos complexos)
- () Pensamento crítico (analisar situações e informações de forma profunda, lógica e reflexiva)
- () Consciência social (percepção ampliada sobre os desafios da sociedade e o impacto das desigualdades)
- () Criatividade (gerar ideias inovadoras e alternativas para demandas sociais)
- () Adaptabilidade (ajustar-se com agilidade a novos contextos, públicos e imprevistos)
- () Outro: _____

O quanto você percebe sentido, do ponto de vista pessoal, no voluntariado corporativo?

Escala de 1 a 5

1 = nenhum sentido | 5 = muito sentido

O quanto você percebe sentido, do ponto de vista profissional, no voluntariado corporativo?

Escala de 1 a 5

1 = nenhum sentido | 5 = muito sentido

Sua liderança direta incentiva a participação em ações voluntárias?

- () Sempre
- () Frequentemente
- () Às vezes
- () Raramente
- () Nunca

Você sente que o voluntariado faz parte da cultura da empresa?

Escala de 1 a 5

1 = não faz parte da cultura de forma alguma | 5 = está integralmente dentro da cultura da empresa

O programa de voluntariado parece alinhado com os valores e a estratégia da empresa?

- () Totalmente
- () Parcialmente
- () Pouco
- () Não percebo alinhamento

A comunicação sobre o programa é clara e frequente?

- () Sim
- () Parcialmente
- () Não

Você percebe reconhecimento institucional para quem participa?

- () Sim
- () Parcialmente
- () Não

Você acredita que as ações voluntárias geram impacto real nas comunidades atendidas?

- ☐ Muito
- ☐ Moderadamente
- ☐ Pouco
- ☐ Não sei avaliar

O programa parece construir parcerias duradouras com organizações sociais (e não apenas ações pontuais)?

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não sei
- ☐ Não

Na sua percepção, o que diferencia uma ação voluntária realmente transformadora de uma ação apenas simbólica?

(Resposta aberta. Responda em uma frase curta)

Ao prosseguir com o envio de suas respostas, você consente livremente com a participação nesta pesquisa conduzida pela United Way Brasil.

Informamos que a coleta de dados é estritamente anônima e o processamento das informações será realizado apenas de forma agregada, garantindo que nenhum respondente seja identificado individualmente. Sua participação é voluntária e os dados serão utilizados exclusivamente para a identificação de fatores críticos de sucesso para a geração de recomendações estratégicas para o voluntariado corporativo no Brasil, em conformidade com as diretrizes da Lei nº 13.709/2018 (LGPD).

Agradecemos imensamente sua participação!



Agradecimentos

A United Way Brasil agradece a todas as pessoas e organizações que tornaram possível a realização deste estudo, compartilhando experiências, práticas, desafios e aprendizados sobre o voluntariado corporativo no Brasil.

Empresas, lideranças, gestores, pessoas voluntárias, organizações da sociedade civil e especialistas enriqueceram esta pesquisa com diferentes perspectivas, tornando possível construir uma análise conectada à realidade e à diversidade do campo. Suas contribuições ampliaram a compreensão sobre os fatores que fortalecem programas de voluntariado e potencializam a geração de valor para empresas, organizações sociais e comunidades.

Nosso agradecimento especial às corporações que abriram suas experiências para esta pesquisa e a todas as pessoas que, com generosidade, dedicaram seu tempo, conhecimento e confiança à construção deste relatório.

EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Accenture
Ecolab
EY
Oracle
P&G
Telefônica Vivo
Zurich Santander

ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL PARTICIPANTE

Sociedade Santos Mártires

CONTRIBUIÇÃO ESPECIALIZADA

Programa de Voluntários
das Nações Unidas – UNV

A participação das organizações ocorreu por meio de entrevistas, fornecimento de informações ou contribuição especializada. As análises e conclusões apresentadas são de responsabilidade da United Way Brasil e não representam necessariamente o posicionamento individual de cada organização participante.

Ficha técnica

REALIZAÇÃO

United Way Brasil

DIREÇÃO-EXECUTIVA

Gabriella Bighetti

COORDENAÇÃO INSTITUCIONAL

Raquel Bauer - Gerente de Comunicação, Captação e Relacionamento Institucional

COORDENAÇÃO DO ESTUDO

Ana Carolina Vidal Guedes
Arandu Comunicação

CONCEPÇÃO METODOLÓGICA E PESQUISA

Ana Cipriano
Arandu Comunicação

REDAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO

Arandu Comunicação Ltda

REVISÃO EDITORIAL

Mari de Almeida

PROJETO GRÁFICO, DIAGRAMAÇÃO E INFOGRÁFICOS

Luiz Lula I MAM Estúdio Design

ANO DE PUBLICAÇÃO

2026

LOCAL

São Paulo, Brasil

Esta publicação foi elaborada a partir de revisão documental, entrevistas semiestruturadas com representantes de empresas, organização da sociedade civil e especialista, questionário com voluntários e sistematização da experiência da United Way Brasil. Os dados do questionário são utilizados como evidências complementares e não possuem representatividade estatística da população brasileira de voluntários corporativos.

Para apoiar a transcrição e análise das entrevistas, utilizamos ferramentas de Inteligência Artificial (IA) como recurso auxiliar. A IA também foi empregada para organizar referências, identificar pontos fortes no material bruto para serem mais explorados pela equipe e apoiar a elaboração de infográficos. Todas as análises passaram por validação humana posterior, realizada pela equipe responsável, que revisou o conteúdo, verificou a aderência à metodologia e assegurou que o material final produzido como um todo respeitasse as premissas definidas previamente para o estudo. Dessa forma, o uso de IA não substituiu a análise e avaliação humana, mas atuou como facilitador de processos e apoio, de forma responsável e ética.

A **POTÊNCIA** do Voluntariado Corporativo Brasileiro

Como empresas, voluntários, organizações sociais
e comunidades estão redefinindo o papel do
voluntariado na geração de valor compartilhado



UNITED WAY
Brasil

25 ANOS DE
IMPACTO