

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO**  
**FECAP**  
**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO**  
**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**LUCAS DIAS GARCIA**

**PRÁTICAS DE GESTÃO PARA STAKEHOLDERS**  
**EXTERNOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O**  
**VOLUNTARIADO CORPORATIVO**

**São Paulo**

**2024**

**LUCAS DIAS GARCIA**

**PRÁTICAS DE GESTÃO PARA STAKEHOLDERS EXTERNOS: UM  
ESTUDO DE CASO SOBRE O VOLUNTARIADO CORPORATIVO**

Artigo apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora: Prof. Dr. Simone Ruchdi Barakat**

**São Paulo**

**2024**

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva  
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho  
Pró-reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Sanches Garcia  
Pró-reitor de Pós-Graduação

### FICHA CATALOGRÁFICA

|       |  |
|-------|--|
|       | Garcia, Lucas Dias   |
| R216p | Práticas de gestão para Stakeholders externos: um estudo de caso sobre o voluntariado corporativo / Lucas Dias Garcia. - - São Paulo, 2024.<br>85 f.<br>Orientadora: Prof. Dr. Simone Ruchdi Barakat<br>Artigo (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado Profissional em Administração.<br>1. Voluntariado. 2. Responsabilidade social da empresa. 3. Stakeholders 4. Planejamento estratégico. |
|       | <b>CDD: 361.7</b>  |

Bibliotecária responsável: Jucélia Sousa Oliveira, CRB-8/10603

**LUCAS DIAS GARCIA**

**PRÁTICAS DE GESTÃO PARA STAKEHOLDERS EXTERNOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O  
VOLUNTARIADO CORPORATIVO**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**COMISSÃO JULGADORA:**

---

**Profª. Drª. Bárbara Galleli Dias**  
**Universidade Federal do Paraná – UFPR**

---

**Prof. Dr. Jésus de Lisboa Gomes**  
**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**

---

**Profª. Drª. Simone Ruchdi Barakat**  
**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**  
**Professora Orientadora – Presidente da Banca Examinadora**

**São Paulo, 30 de agosto de 2024.**

## **Agradecimentos**

Primeiramente, gostaria de expressar a minha mais profunda e sincera gratidão a todas as pessoas que contribuíram positivamente para a conclusão dessa dissertação e que estiveram presentes nessa que, sem dúvidas, foi, até então, a mais desafiadora trajetória da minha carreira.

Agradeço à minha mãe, pelo apoio incondicional e por acreditar em mim nos momentos em que até eu mesmo duvidei da minha perseverança. Ao meu pai, por ser meu ouvinte mais assíduo durante as caronas depois das aulas e o maior entusiasta dessa realização que está se concretizando. À minha irmã, pela parceria e encorajamento. Ao meu namorado, pela compreensão em meus momentos de ausência e apoio nos momentos de maior dificuldade.

Não poderia deixar de mencionar o agradecimento à minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Simone, pelas excelentes aulas, por acolher as minhas ideias com bastante flexibilidade e pelo apoio durante a trajetória e pela orientação, fornecendo a luz necessária nos momentos de “apagões criativos”. Estendo a gratidão ao Prof. Jésus, ilustríssimo professor com quem colhi ensinamentos valiosos que levarei para a minha vida e que generosamente aceitou ser membro da comissão julgadora da banca examinadora. À Prof.<sup>a</sup> Bárbara pelos conselhos e orientações triviais que me fizeram corrigir a rota para conclusão dessa dissertação, e pela participação na banca. Aos demais professores e colaboradores da FECAP, que engrandecem essa instituição, e que me acompanham desde a graduação até, agora, a finalização do Mestrado.

A todos os meus amigos e colegas que o mestrado me proporcionou, com ênfase à Gercyvânia e à Vanessa, com quem dividimos as noites de aulas na FECAP e foram verdadeiramente parceiras.

Aos meus amigos e colegas, por proporcionarem acalento quando necessário e descontração nos momentos de recarregar as energias. À minha liderança e aos colegas de trabalho, por me compreenderem e fornecerem todo o suporte necessário, especialmente à Luciane, Vanessa, Daniela e Gabriela.

Às minhas entrevistadas, sem as quais a conclusão desta dissertação não seria possível, enfatizo a minha gratidão pela disponibilidade e pela contribuição honesta dos seus valiosos pontos de vista.

Finalmente, estendo à minha gratidão a Deus por abençoar a minha trajetória até esse momento e, de maneira bastante respeitosa, humilde e honesta, a mim mesmo, pelo meu próprio esforço, persistência, por continuamente me desafiar e por acreditar em mim mesmo.

# **Práticas de Gestão para Stakeholders Externos: Um Estudo de Caso sobre o Voluntariado Corporativo**

**Lucas Dias Garcia**

Mestre em Administração

e-mail: lucas\_diasgarcia@hotmail.com

## **Resumo**

O voluntariado corporativo tem emergido como uma iniciativa de gestão para stakeholders externos que se caracteriza pela execução de atividades de cunho social e voluntárias de colaboradores de empresas e incentivadas pela gestão, a partir da dedicação de parte do horário de trabalho dos colaboradores para as finalidades de promoção do bem-estar social. Entretanto, o voluntariado corporativo é frequentemente destacado como um importante mecanismo de criação de valor a colaboradores, sendo enfatizada a capacidade do programa de interferir na retenção e atração de talentos. Por outro lado, o impacto proporcionado a outros grupos de stakeholders acaba negligenciado. Desse modo, essa dissertação visa explorar como a adoção de práticas de voluntariado corporativo contribui para a gestão estratégica de stakeholders externos da empresa. Esse estudo foi realizado, fundamentado na Teoria dos Stakeholders e na literatura de voluntariado corporativo, em uma grande empresa brasileira, reconhecida pelas suas iniciativas de responsabilidade social consistentes e por estar instalada em um entorno demarcado pela vulnerabilidade social. Trata-se de um estudo de caso, de abordagem qualitativa, com dados primários coletados a partir de entrevistas semiestruturadas e secundários coletados a partir da análise do site institucional e dos documentos oficiais da empresa. Como estratégia da análise de dados foi utilizada a análise temática em sua abordagem dedutiva, explorando os temas com a estrutura teórica existente e concretizando a triangulação de fontes. Os resultados mostram que o programa é um importante mecanismo para fortalecer o relacionamento da empresa com a comunidade, influenciado pela autenticidade das ações realizadas, que impacta positivamente a reputação da empresa, o engajamento de colaboradores e o desenvolvimento comunitário. Sublinha-se que os interesses da comunidade devem ser priorizados, entretanto, muitas vezes, outros grupos de interesse no voluntariado corporativo são evidenciados para justificar as ações perante grupos que podem ser céticos com relação ao êxito de atividades sociais. Além disso, compreende-se que o êxito dessas iniciativas está na estruturação organizada do programa, que equilibra o interesse de vários stakeholders no programa ao mesmo tempo que alinha as iniciativas de responsabilidade social aos objetivos estratégicos de longo prazo.

**Palavras-chave:** Voluntariado Corporativo. Responsabilidade Social Corporativa. Teoria dos *Stakeholders*. Comunidade. Estratégia Organizacional.

## Abstract

Corporate volunteering has emerged as an initiative of Corporate Social Responsibility characterized by the execution of social and voluntary activities by employees, encouraged by management through dedicating part of their work hours to promoting social well-being. However, corporate volunteering is often highlighted as a significant mechanism for creating value for employees, emphasizing the program's ability to impact retention and talent attraction. On the other hand, the impact on other stakeholder groups tends to be neglected. Therefore, this dissertation aims to explore how the adoption of corporate volunteering practices contributes to the strategic management of external stakeholders of the company. This study was conducted, grounded in Stakeholder Theory and corporate volunteering literature, at a major Brazilian company recognized for its consistent sustainable initiatives and located in a socially vulnerable environment. This is a qualitative case study, with primary data collected through semi-structured interviews and secondary data from the analysis of the company's institutional website and official documents. Thematic analysis with a deductive approach was used as the data analysis strategy, exploring themes within the existing theoretical framework and employing source triangulation. The results demonstrate that the program is an important mechanism to strengthen community relationships, influenced by the authenticity of actions taken, positively impacting the company's reputation, employee engagement, and community development. It is emphasized that community interests should be prioritized within the program, although other stakeholder groups in corporate volunteering are often highlighted to justify actions to skeptical groups about success of social initiatives. Additionally, the success of these initiatives lies in the organized structure of the program, as exemplified in this case study, balancing the interests of multiple stakeholders while aligning social responsibility initiatives with long-term strategic objectives.

**Key-words:** Corporate Volunteering. Corporate Social Responsibility. Stakeholder Theory. Community. Organizational Strategy.

## 1 Introdução

O surgimento de grandes empresas, com dimensões e poderes econômicos comparáveis aos desempenhos e influências de países, evidenciou a necessidade de que as empresas atuem proativamente sobre questões de responsabilidade sobre aqueles aos quais elas exercem poder e são afetados pelo exercício de suas atividades econômicas (Laplume, Sonpar, & Litz, 2008). As partes interessadas, de acordo com a Teoria dos Stakeholders de Freeman (2010a) podem

ser definidas como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma organização” e essa perspectiva teórica enaltece a relevância de as empresas considerarem as diferentes posições de suas partes interessadas nos processos de tomada de decisão da organização (Talbot, Raineri, & Daou, 2021).

Dessa forma, a gestão para stakeholders surge no contexto empresarial como uma abordagem essencial para promoção de um relacionamento justo e colaborativo de empresas com seus stakeholders (Freeman, 2010a). Nesse panorama, as empresas estão sob a pressão do reconhecimento das necessidades e desejos de vários grupos, incluindo clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores e comunidades, apreciando o valor que pode ser gerado por meio de uma interação mais colaborativa e inclusiva (Caligiuri, Mencin, & Jiang, 2013)

A valorização por parte dos stakeholders do que a empresa tem a oferecer não apenas contribui para o seu engajamento, mas também expande a sua contribuição para o sucesso e desenvolvimento da organização (Sarturi, Barakat, Mascena, & Fischmann, 2016). Ou seja, quando as empresas reconhecem que suas ações e decisões proporcionam impactos às partes interessadas, fortalece-se o relacionamento e o engajamento contínuo dos stakeholders com a empresa.

Além disso, a pressão social e as demandas por uma gestão mais responsável têm aumentado significativamente nos últimos anos (Talbot et al., 2021), havendo o reconhecimento de que as grandes empresas desempenham papel importante para minimização dos problemas sociais, que vão desde a fome e pobreza, até a precariedade da educação e da estabilidade financeira (Rodell, Booth, Lynch, & Zipay, 2017). Gradativamente, a sociedade está mais consciente dos efeitos das atividades empresariais no meio ambiente, havendo um aumento da expectativa pública sobre as ações das organizações de forma ética, transparente e responsável. Portanto, ainda segundo os autores, além da cobrança moral, as organizações tornaram-se mais conscientes de que sua sobrevivência depende da criação e manutenção de relações fortes, lucrativas e duradouras com todos os seus stakeholders; incluindo a sociedade e a comunidade local. Assim, ao reconhecerem seu papel como agentes de transformação social, as empresas se posicionam não apenas como uma impulsionadora de lucros, mas também como líderes do progresso da sociedade.

No entanto, apesar do aumento do reconhecimento do engajamento das empresas com os stakeholders, ainda existem desafios significativos a serem superados nas questões socioambientais. Nesse contexto, muitas empresas hesitam em revisar suas estratégias de impacto socioambiental e adotam políticas pouco efetivas e graduais, sem objetivos explícitos

e sem reconhecer a importância da incorporação de mudanças estratégicas disruptivas, permanecendo relutantes à transformação que impacte seu sucesso a longo prazo (Kramer & Pfitzer, 2022).

Até mesmo empresas comprometidas com as causas socioambientais encontram dificuldades em renovar suas estratégias de relacionamento com esses stakeholders externos devido à priorização dos interesses econômicos e operacionais internos da organização em detrimento da pauta socioambiental (Finger & Rosenboim, 2022). Apesar dos impasses existentes, mostra-se imperativa a necessidade de superação desses obstáculos para que as empresas possam implementar estratégias mais eficazes de relacionamento com os seus stakeholders, reconhecendo sua importância e responsabilidade nos impactos à sociedade.

Dessa forma, o movimento em prol da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) envolve os esforços necessários, como a implementação de políticas sociais, para alinhar as necessidades públicas no contexto em que a empresa está inserida (Passos & Borges, 2021), sendo um compromisso que não se concentra às práticas de interesse comercial, como a maximização de lucros, mas sim como iniciativas voltadas para o desenvolvimento das partes interessadas (Santos & Fernández, 2017).

Entre as diversas políticas de relacionamento com stakeholders externos que as empresas podem ter, o voluntariado corporativo desempenha uma forma de a empresa lidar com problemas sociais e ambientais (Grant, 2012). Com o envolvimento de colaboradores em atividades voluntárias que beneficiam a comunidade e o meio ambiente, as empresas demonstram um compromisso tangível com o bem-estar social; proporcionando iniciativas que não se restringem à potencialização dos retornos financeiros dos acionistas, mas também incluem os interesses de outros stakeholders envolvidos (Laplume et al., 2008).

O envolvimento das organizações com seus stakeholders externos é reconhecido como uma estratégia essencial no mundo dos negócios (Schommer, 2000) e, para satisfazer as expectativas diversificadas das partes interessadas, as empresas precisam de representatividade na comunidade (Farooq, Liu, Fu, & Hao, 2020). O voluntariado corporativo, nesse contexto, surge como uma ferramenta valiosa para promover e facilitar uma relação mais próxima da empresa com a comunidade local, criando um ambiente promissor para esses interesses mútuos, estimulando a colaboração e o engajamento em iniciativas que possuem benefícios em comum (Zhang, Wang, & Jia, 2021). Essas atividades voluntárias proporcionam não só os benefícios para a comunidade local, como fortalecem os laços entre as empresas e seus stakeholders (Peterson, 2004).

Em essência, o voluntariado corporativo é o conjunto de políticas e procedimentos voluntários na gestão da organização, elaborado para influenciar o comportamento individual dos colaboradores (Rodell et al., 2017). Diferentemente de outras ações de promoção social realizadas pelas empresas, o voluntariado corporativo compreende iniciativas de serviço social voluntárias realizadas pelos colaboradores das empresas; havendo geralmente o envolvimento de organizações sem fins lucrativos da sociedade civil (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017).

O voluntariado corporativo pode estar inserido nos programas das empresas a partir de políticas estruturadas de voluntariado em tempo integral em parceria com organizações da sociedade civil (Brzustewicz et al., 2022) até iniciativas pontuais de envolvimento comunitário e envolvimento dos colaboradores da empresa dedicando seu tempo e habilidades para apoiar causas sociais e ambientais relevantes para a comunidade (Rodell et al., 2017). Já em outra definição, o voluntariado corporativo é entendido como uma atividade-chave das ações de responsabilidade social empresarial, onde as empresas envolvem e incentivam pessoas da sua organização em prol de atividades voluntárias (Sekar & Dyaram, 2017), sendo capaz de expandir as fronteiras organizacionais e estimular a participação das pessoas para mudança em aspectos críticos da sociedade (Rodell et al., 2017).

O voluntariado corporativo oferece uma ampla gama de oportunidades para as empresas (Lor Serrano & Esteban-Salvador, 2023) e a relação entre o voluntariado corporativo e a motivação e satisfação dos colaboradores tem sido explorada na literatura de forma intensa (Plewa, Conduit, Quester, & Johnson, 2015). Entretanto, a análise dos estudos no contexto de voluntariado corporativo com foco apenas na retenção de funcionários acaba negligenciando o potencial impacto que essas atividades voluntárias podem exercer sobre outros stakeholders, sendo necessário expandir a análise e investigar como o voluntariado corporativo pode influenciar também as relações com outros stakeholders (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017).

Diante desse contexto, a questão de pesquisa dessa dissertação é: como a adoção de programas de voluntariado corporativo contribui para o relacionamento da empresa com os seus stakeholders externos, mais especificamente, a comunidade? Dado esse contexto, o objetivo geral dessa dissertação é analisar como a adoção de práticas de voluntariado corporativo contribui com a gestão estratégica de stakeholders externos da empresa.

Considerando este objetivo geral, essa dissertação possui os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar quais são as práticas e iniciativas da empresa voltadas à gestão de stakeholders externos;
- b) Analisar como o voluntariado corporativo está vinculado à estratégia da empresa.
- c) Compreender a dinâmica do relacionamento da empresa com os seus stakeholders externos no âmbito do programa de voluntariado corporativo.
- d) Entender o envolvimento de organizações da sociedade civil nos programas de voluntariado corporativo.

Essa pesquisa desempenha um papel importante devido à necessidade de investigação aprofundada sobre a relação das organizações com seus stakeholders, tanto por razões estratégicas quanto morais (Laplume et al., 2008). A literatura ainda não explorou amplamente as motivações estratégicas que podem levar as organizações a se envolverem efetivamente nas causas socioambientais (Nardi, 2022) e, nas pesquisas sobre a teoria dos stakeholders, observa-se que o foco de estudo na distribuição de valor para os grupos funcionários, acionistas, fornecedores e consumidores, sendo o stakeholder comunidade apenas o quinto mais estudado, o de pior colocação entre os stakeholders primários (Sarturi, Seravalli, & Boaventura, 2015). Essa lacuna representa uma oportunidade para análise das relações entre a gestão de stakeholders e a comunidade, destacando a importância desse stakeholder para o êxito da organização. Definida como um grupo de indivíduos que compartilham uma identidade em comum e mantêm interações regulares entre si, a comunidade é um stakeholder vital e merece consideração e respeito nas decisões empresariais (Phillips, 2003).

O voluntariado corporativo vem se destacando como uma área de pesquisa promissora, embora ainda esteja nos estágios iniciais de investigação, pois a maioria dos estudos está predominantemente focada na perspectiva dos funcionários, enquanto o impacto para os demais stakeholders ainda foi pouco investigado (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017). Essa lacuna destaca a necessidade de compreensão dos efeitos práticos sobre a comunidade, enfatizando a importância de uma abordagem mais abrangente e holística na análise dessas iniciativas.

Somada a estas limitações teóricas, do ponto de vista gerencial, as empresas estão interessadas nos impactos tangíveis do voluntariado corporativo sobre os beneficiários-alvo do programa, reconhecendo a necessidade de alinhamento dessas práticas com os objetivos estratégicos da organização (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017). Nesse sentido, essa dissertação possui a justificativa gerencial de contribuir para que as empresas identifiquem como as ações de gestão para stakeholders externos, como o voluntariado corporativo, estão interligadas com a gestão estratégica da empresa.

A Estrutura de Pesquisa encontra-se representada na Figura 1.



**Figura 1.** Estrutura de pesquisa.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Gestão para stakeholders

Essa dissertação utiliza a teoria dos stakeholders em sua fundamentação para uma análise aprofundada do gerenciamento das partes interessadas no contexto empresarial, focalizando no exercício do voluntariado corporativo como um programa de responsabilidade social empresarial voltado à promoção do bem-estar social e atingimento do stakeholder comunidade.

A origem do termo stakeholder remonta a 1963, por meio de um memorando internacional do Instituto de Pesquisa de Stanford, que definia esse grupo como aqueles grupos essenciais para a existência de uma organização (Barakat, Freitas & Boaventura, 2016). Esses grupos, por sua vez, representam uma rede complexa de interações e relacionamentos que

permeiam as ações da empresa e que constituem as diversas atividades e interesse que compõem o negócio (Freeman, 2010b).

A Teoria dos Stakeholders, proposta por R. Edward Freeman, em 1984, em seu livro *“Strategic Management – A Stakeholder Approach”*, é uma abordagem fundamental que destaca o propósito das organizações e enfatiza a importância de ser considerada as necessidades e interesses dos diversos grupos envolvidos (Freeman, 2010a). Devido ao fato de possuir um componente ético e moral intrínseco, essa teoria se alinha de maneira significativa aos objetivos da responsabilidade social corporativa, evidenciando a relevância da discussão sobre a gestão empresarial responsável e seus impactos na sociedade (Silva, Silva, & Teixeira, 2022).

A teoria dos stakeholders constitui em uma abordagem no gerenciamento das relações das partes interessadas, visando assegurar que os objetivos organizacionais sejam cumpridos (Harrison, Freeman, & Abreu, 2015) e que as empresas considerem as posições dos diferentes stakeholders no seu processo de tomada de decisão (Talbot et al., 2021). Dessa forma, a eficácia dessa teoria está intrinsicamente ligada à capacidade de aproveitamento das disposições e expectativas dos stakeholders, de modo a garantir que todos os envolvidos possuam benefícios mútuos do êxito da organização. A sua eficiência está pautada na tendência com que os stakeholders atuam de forma recompensadora às benefícios obtidas a partir do cumprimento dos objetivos da empresa (Silva et al., 2022).

Cabe ressaltar que a distribuição de valor para os stakeholders estabelece a combinação entre recursos tangíveis, que são mensuráveis e quantificados, com recursos intangíveis, que englobam as percepções coletivas e subjetividades como confiança, conforto, etc (Sarturi et al., 2015). Portanto, é possível dizer que a distribuição de valor para stakeholders não envolve apenas a alocação de recursos financeiros em investimentos, equipamentos ou materiais, mas também o reconhecimento e a valorização de aspectos alheios à materialidade, como confiança dos stakeholders e reputação da marca.

Uma ampla gama de stakeholders envolvidos na atividade empresarial exercem influência significativa na organização (incluindo funcionários, acionistas, clientes, investidores), porém, além das partes interessadas consideradas mais óbvias, outros grupos constituem como partes interessadas da organização, como a imprensa, o governo, a comunidade e até mesmo a sociedade como um todo (Harrison et al., 2015). Sendo assim, torna-se evidente que os stakeholders são grupos que integram e exercem impacto no cenário empresarial, mesmo que possam não exercer interesse econômico direto na organização (Silva

et al., 2022). Nesse contexto, torna-se cada vez mais relevante a consideração das questões socioambientais, com o crescente foco na sustentabilidade e no impacto social, que as empresas podem gerar (Caporale, Gil-Alana, Plastun, & Makarenko, 2022).

No entanto, apesar do crescente interesse dos investidores por empresas engajadas e que possuam bons desempenhos com as causas socioambientais, muitas organizações não possuem metas claras nesses domínios (Kramer & Pfitzer, 2022). Essa lacuna pode ser atribuída, em parte, à complexidade e dificuldade de implementação de políticas de impacto socioambiental, especialmente aquelas voltadas à comunidade externa, pois, muitas vezes, as empresas priorizam os interesses econômicos de seus principais stakeholders primários (Finger & Rosenboim, 2022). Essa afirmação vai em encontro às declarações de Eikelenboom e Long (2023), onde as perspectivas de partes interessadas consideradas marginalizadas podem ser ignoradas em detrimento dos interesses dos stakeholders mais poderosos.

Nesse sentido, é importante ressaltar que, para atender às expectativas diversificadas dos stakeholders, as empresas precisam de envolvimento comunitário e dedicar esforços para sua representação na sociedade (Farooq et al., 2020). Esta inclusão destaca a necessidade de as empresas não apenas atenderem os interesses financeiros dos acionistas, mas também se envolverem ativamente nas questões que impactam a sociedade onde operam (Laplume et al., 2008). Além disso, essa abordagem reconhece que o compromisso com as práticas sociais e ambientais pode contribuir de maneira significativa para o fortalecimento da reputação da empresa e criação de valor adicional (Harrison et al., 2015).

Os pesquisadores ainda procuram esclarecer com quais stakeholders os gestores realmente priorizam em suas decisões estratégicas (Laplume et al., 2008). De fato, os líderes empresariais enfrentam o desafio de conciliar os interesses das diversas partes interessadas, que incluem não apenas os acionistas e colaboradores, mas também a comunidade (Caligiuri et al., 2013). Ainda segundo os autores, ao satisfazer as necessidades desses diversos grupos, a empresa não apenas reforça os seus próprios objetivos, mas também promover a criação de valor para todos os stakeholders envolvidos. Essa cooperação eficaz entre a empresa e seus stakeholders ocorre quando os stakeholders percebem que o relacionamento é justo e os benefícios são mútuos, proporcionando que seus interesses individuais também são atingidos (Sarturi et al., 2016). Pirson e Malhotra (2011) enfatizam em seu estudo sobre confiabilidade dos stakeholders a importância das empresas em construir conexões e priorizar compromissos de longo prazo. Isso sugere que a gestão bem-sucedida dos stakeholders promova a reciprocidade e reconheça e integre os interesses de todas as partes envolvidas.

Nesse contexto de interação e comprometimento entre a empresa e seus stakeholders, emerge a questão ética dos negócios. Embora os princípios econômicos dos negócios são retratados em muitos contextos como sendo moralmente neutros ou desvinculados da moralidade, a concepção dos negócios está intrinsicamente conecta à formação das relações fundamentadas em contratos sociais que, por sua vez, estão relacionados com os debates de natureza moral (Freeman & Harris, 2009). Ao concentrar exclusivamente os esforços no poder e na influência dos stakeholders corre-se o risco de adotar uma postural amoral, visando apenas os interesses próprios da organização (Mitchell, Agle, & Wood, 1997), portanto, as decisões estratégicas devem transcender essa abordagem unilateral e serem permeadas pela dimensão ética (Harrison et al., 2015).

As empresas estão constantemente avaliando a legitimidade das reivindicações feitas pelos diversos grupos de stakeholders, considerando uma série de atributos que determinam a validade e a importância dessas demandas (Barakat, Freitas, Boaventura, & MacLennan, 2016). Essas reivindicações podem ser avaliadas com base em três dimensões fundamentais, de acordo com o modelo proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997): poder, legitimidade e urgência. No contexto da legitimidade, o modelo propõe que as reivindicações são avaliadas a partir do alinhamento com as normas, valores e expectativas sociais e se são moralmente justificáveis. Já a urgência, refere-se à necessidade imediata de resposta às demandas dos stakeholders, enquanto aquelas percebidas como menos urgentes podem receber menos prioridade em relação ao tempo de resposta ou atenção pela organização (Mitchell et al., 1997). Por fim, no contexto do poder exercido pelas partes interessadas, o modelo proposto pelos autores destaca a consideração da influência que cada grupo de stakeholders possui sobre as operações e o processo decisório da organização. Os grupos com maior poder tendem a ter as suas demandas mais facilmente atendidas ou priorizadas, enquanto aqueles com menos poder podem encontrar mais resistência por parte da organização.

Em contrapartida, Freeman (2010b) argumenta que a concepção de que um determinado grupo de stakeholders sempre será priorizado é falha. Para o desenvolvimento do negócio, é necessário que haja concessões e acordos entre as partes interessadas, de modo que todos podem se beneficiar dessa interação, sendo dever do gestor ou do empreendedor fazer o gerenciamento das partes interessadas e modelar esses relacionamentos (Freeman, 2010b).

A discussão dentro da teoria dos stakeholders pauta a necessidade de incorporar um debate ético e moral nas organizações, e para a compreensão do papel crucial das organizações na sociedade contemporânea é necessário que as empresas sejam percebidas de maneira positiva

de uma perspectiva social (Harrison et al., 2015). No entanto, ao explorar diferentes grupos de stakeholders, surge uma lacuna notável na disponibilidade de dados no que diz respeito à literatura existente sobre o relacionamento com o stakeholder comunidade (Sarturi et al., 2016).

A ausência de informações robustas sobre esse relacionamento destaca a necessidade de pesquisas mais aprofundadas e direcionadas sobre esse grupo, como a que essa dissertação busca realizar. Com o intuito principal de investigar a criação de valor para a comunidade, o foco está no destaque no exercício do voluntariado corporativo como um programa de responsabilidade social.

Sendo assim, a maneira como a empresa gerencia a relação entre os interesses dos stakeholders externos não só afeta na sinergia entre a empresa e as partes interessadas, como também estabelece uma conexão vital entre os interesses e ações compartilhadas, construindo uma relação sólida de valores comuns ainda que possam ter, a princípio, intenções diferentes (Barakat, Boaventura, & Gabriel, 2022). Considerada como um stakeholder-chave, a comunidade é vista como um grupo ou conjunto de indivíduos que residem em determinada área geográfica e que possuem interesse ou preocupações relativas às atividades e impactos das organizações que operam nessa região (Freeman, 2010a).

O envolvimento e consideração da comunidade nos processos de decisão de uma organização resultam em uma atuação ética, responsável e sustentável para a gestão empresarial (Freeman, 2010a). Essa definição corrobora com a afirmação de Eikelenboom e Long (2023), que ressalta que a participação ativa da comunidade pode não apenas aumentar a legitimidade desse stakeholder no processo de decisão, mas também promover uma relação mais sustentável e inclusiva entre empresas e stakeholders externos. Ainda segundo os autores, a negligência no envolvimento dessas partes não só fragiliza a eficácia das iniciativas, mas também impede que as comunidades desempenhem seu papel importante de criação de estratégias de impacto social.

Na perspectiva dos stakeholders externos, uma das estratégias de relacionamento das organizações é o voluntariado corporativo, o qual promove o engajamento dos colaboradores e o bem-estar da comunidade (Sekar & Dyaram, 2017). Essa interação entre empresa e comunidade ressalta a importância de uma abordagem inclusiva na gestão de stakeholders externos. Nesse contexto, não apenas ocorre o fortalecimento dos laços entre empresas e comunidade (Lor Serrano & Esteban-Salvador, 2023), mas também se evidencia a cooperação e benefício mútuo como importantes mecanismos de contribuição para o desenvolvimento social (Freeman & Harris, 2009).

Nesse sentido, as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) desempenham papel importante na promoção de uma gestão de atividades de cunho social. As Organizações da Sociedade Civil se estabeleceram como instituições-chave na sociedade por amenizarem demandas da sociedade e emanciparem pessoas onde o poder público falha e seu alcance não é tão abrangente (Ribas et al., 2021). Essas organizações se estabelecem com relevância no desenvolvimento social e econômico da comunidade, operando sem a intenção de lucro direto, dependendo de parcerias ou patrocinadores para a captação de recursos, seja com a sociedade civil, poder público ou empresas (Ribas et al., 2021).

O êxito de uma OSC não pode ser medido a partir de indicadores financeiros, pois sua natureza sem fins lucrativos invalida a medição tradicional de rentabilidade (Ortega-Rodríguez, Licerán-Gutiérrez, & Moreno-Albarracín, 2020). Portanto, essas organizações buscam atrair parceiros demonstrando os resultados do seu trabalho a partir do seu impacto positivo e transformador das suas ações nas pessoas e na sociedade (Ribas et al., 2021). Ainda segundo os autores, ao promover a inclusão e o empoderamento, as OSCs preenchem lacunas da desigualdade na sociedade e pela ineficiência do poder público em abordar e lidar com questões socioambientais cruciais.

Atuando em parceria com as Organizações da Sociedade Civil, as empresas acabam se envolvendo cada vez mais com ações voltadas para a comunidade, como o voluntariado corporativo (Brzustewicz et al., 2022), que emerge como um importante direcionador estratégico da organização (Sekar & Dyaram, 2017).

## **2.2 Voluntariado corporativo**

As empresas enfrentam um forte apelo para potencializarem suas iniciativas sociais e ambientais, integrando-as aos seus programas de gestão para stakeholders (Brzustewicz et al., 2022). Nesse contexto, segundo os autores, a promoção do bem-estar social tem se tornado uma prioridade estratégica das empresas. O voluntariado corporativo, como parte integrante desses programas, surge como uma prática cada vez mais adotada pelas organizações modernas (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017). Essa abordagem envolve o engajamento dos funcionários da empresa em atividades voluntárias à comunidade local como uma forma de contribuição social e retribuição pelos benefícios que a comunidade lhe proporciona (Lor Serrano & Esteban-Salvador, 2023).

Nesse contexto, conforme a Lei n. 13.297 de 16 de junho de 2016, o trabalho voluntário pode ser definido como uma “atividade não remunerada prestada por pessoa física a entidade

pública de qualquer natureza ou a instituição privada de fins não lucrativos que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência à pessoa”. O texto completo da Lei ainda ressalta que se trata de uma atividade em que não há vínculo empregatício ou obrigações trabalhistas. Dessa forma, o trabalho voluntário se constitui como uma ação complexa, estruturada e regulamentada de serviço social (Silva & Macêdo, 2022) fundamental para a comunidade onde está inserida, pois contribui positivamente para o desenvolvimento regional (Reinert et al., 2022).

Já o voluntariado corporativo se caracteriza como uma prática na qual os colaboradores de uma empresa privada se envolvem em atividades sociais voluntariamente, sem receber remuneração adicional ou qualquer tipo de compensação pessoal (Grant, 2012). Ainda segundo a definição do autor, essas ações são realizadas muitas vezes durante o horário de trabalho, sem causar ônus ao colaborador e visam apoiar os objetivos de responsabilidade social da empresa. No Brasil, o voluntário corporativo se mostra como uma política de atividade de responsabilidade social relativamente recente, trazida ao país pelas multinacionais norte-americanas (Meneghatti, Oliveira, Gregolin, & Bertolini, 2023). Apesar dessa prática ser nova no contexto nacional, o estudo de caso do voluntariado corporativo em questão se destaca como um programa bastante consolidado, que vem sendo cultivado há mais de duas décadas com o apoio e engajamento de colaboradores.

Nesse contexto, as organizações enfrentam o desafio de atrair colaboradores engajados que não só se disponham a oferecer o seu tempo, mas que também se envolvam de maneira ativa na atividade voluntária (Sekar & Dyaram, 2017). Para superar esse obstáculo, é essencial que a empresa, antes de considerar a implementação de um programa de voluntariado corporativo, realize uma avaliação cuidadosa sobre os tipos de projeto que desejam adotar, considerando também a sinergia do projeto com o foco estratégico da empresa e suas competências para executá-lo (Brzustewicz et al., 2022).

Quando as atividades de voluntariado corporativo estão associadas com o negócio da empresa ou com sua expertise, a implementação do programa pode ser facilitada e a empresa pode ter menos interações com organizações sem fins lucrativos externas (Brzustewicz et al., 2022). Essa conexão facilita a implementação do programa, uma vez que os colaboradores e gestores podem praticar suas habilidades e conhecimentos específicos de forma mais direta e eficiente nas atividades voluntárias, além de contribuir com o alinhamento de forma mais natural do programa com os objetivos estratégicos da empresa. No entanto, ainda segundo os autores, é mais habitual as empresas estabelecerem programas em parceria com organizações

da sociedade civil quando a atividade voluntária não tem relação com as competências da organização.

Por outro lado, o envolvimento de Organizações da Sociedade Civil no voluntário corporativo vai além de simplesmente executar as atividades beneficentes, elas facilitam o estreitamento de laços da empresa com as demais entidades da comunidade local (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017). Além dos benefícios diretos da atividade voluntária, a relação entre a corporação e a Organização da Sociedade Civil (OSC) é consolidada, resultando no fortalecimento das ações de impacto social (Brzustewicz et al., 2022). Desse modo, a colaboração entre uma empresa e uma OSC pode resultar no compartilhamento de recursos e conhecimentos. A empresa pode oferecer suporte financeiro, acesso a recursos, cessão de suas instalações físicas para eventos ou programas (Ribas et al., 2021).

A prática voluntária desenvolve benefícios não apenas para as organizações assistidas, mas também para quem exerce a atividade voluntária (Reinert et al., 2022). Essa relação pode proporcionar ampliação da rede de contatos das partes interessadas (Brzustewicz et al., 2022), além de proporcionar uma compreensão mais aprofundada pela empresa dos problemas reais e demandas específicas da comunidade (Ribas et al., 2021). Além disso, o voluntariado corporativo pode proporcionar ênfase no compromisso genuíno da empresa com o bem-estar social (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017), o que pode melhorar a percepção pública da empresa na comunidade e com outros stakeholders (Sekar & Dyaram, 2017).

O voluntariado corporativo pode fortalecer a reputação e impulsionar a credibilidade da empresa perante a sociedade, enfatizando o compromisso genuíno da empresa com a comunidade e posicionando-a perante seus stakeholders como uma promotora do ativismo social, o que resulta em maior engajamento e apreciação das partes interessadas (Gatignon-Turnau & Mignonac, 2015). Quando as organizações demonstram um compromisso ativo com questões sociais por meio do voluntariado corporativo, isso reflete na percepção de várias partes interessadas e não apenas àquelas beneficiadas diretamente pelo programa de voluntariado corporativo, fortalecendo na consolidação da imagem de cidadania empresarial da empresa (Grant, 2012; Plewa et al., 2015). Essa construção positiva pode auxiliar a empresa a cultivar uma reputação consistente de confiabilidade e integridade entre a empresa e seus stakeholders, superando, muitas vezes, abordagens mais tradicionais de relacionamento com as partes interessadas (Pirson & Malhotra, 2008).

Entretanto, o excesso de visibilidade da responsabilidade social empresarial pode ser contraproducente (Gatignon-Turnau & Mignonac, 2015). Os efeitos positivos pela adoção do

programa de voluntariado corporativo podem ser derrubados se houver a percepção que as motivações para exercício de atividades de cunho social são superficiais, egoístas e possuem apenas intenção de relações públicas, o que pode impactar negativamente a visão de diversos stakeholders sobre a empresa (Gatignon-Turnau & Mignonac, 2015).

O programa de voluntariado corporativo conta com a participação ativa e o envolvimento dos funcionários que desempenham papel importante para o sucesso do programa (Sekar & Dyaram, 2017), porém os efeitos de imagem devem ser incidentais e secundários, pois se a motivação da existência do programa estiver relacionada a ganhos de reputação pela empresa, os colaboradores podem se sentir enganados e descomprometidos com a manutenção do programa e de sua visão sobre a empresa (Gatignon-Turnau & Mignonac, 2015).

A pesquisa sobre voluntariado corporativo aponta que o engajamento dos funcionários na causa e o suporte da organização para o programa influenciam no êxito do programa de voluntariado corporativo (Rodell et al., 2017). Para a atração de voluntários, a percepção pelos funcionários de que há um esforço empresarial e que há uma organização do programa são necessários (Sekar & Dyaram, 2017).

O voluntariado corporativo proporciona a consciência social também nos funcionários que não estão exercendo a atividade e pode promover o interesse de todos (Brzustewicz et al., 2022). Essa ação é positiva, ainda na visão dos autores, pois denota-se a prática de comportamentos socialmente responsáveis a nível organizacional e engajamento também daqueles que não se envolvem ativamente nas atividades voluntárias, tornando-se cidadãos socialmente responsáveis.

Sobre os efeitos do voluntariado corporativo nos funcionários e o envolvimento ativo da força de trabalho nas atividades voluntárias, as métricas de êxito do programa são habitualmente medidas no contexto do desenvolvimento de recursos humanos da empresa (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017). Em contraponto, a implementação do programa não garante o aumento do comprometimento do colaborador com a empresa ou apego emocional à corporação, ainda mais se o funcionário não confiar plenamente nas motivações altruístas da empresa na manutenção do programa (Gatignon-Turnau & Mignonac, 2015). Os dados obtidos na literatura indicam que os funcionários aderem e se preocupam com os problemas sociais em proporção ao interesse genuíno e manifestação explícita da empresa sobre os seus compromissos com a sociedade, servindo como incentivadora e como exemplo de práticas que promovam o bem-estar social (Brzustewicz et al., 2022).

Além da oportunidade de exercer a atividade voluntária, os benefícios mais comuns fornecidos pela empresa para estimular a participação no programa são: exercício da atividade durante o horário de trabalho, sem a necessidade de compensação de horas, benefícios de folgas, apoio financeiro (como doações e pagamento de taxas), apoio de transporte e logístico e uso da estrutura física da empresa (Rodell et al., 2017). A extensão do apoio das empresas ao programa varia com relação à frequência e período que podem disponibilizar seus funcionários, sendo o mais comum a compensação de horas de voluntariado abatidas no horário de trabalho do colaborador (Plewa et al., 2015).

As empresas estão suscetíveis a não apenas desembolsar recursos para programas de voluntariado corporativo, mas também buscarem a compreensão de como realizarão investimentos e concentrarão seus esforços para criar um ambiente mais favorável e bem-sucedido (Zhang et al., 2021). Atuando de maneira responsável, o voluntariado corporativo permite que as organizações se envolvam com stakeholders internos e externos (Plewa et al., 2015). As organizações podem afetar a comunidade local ao criarem ações de impacto social (Brzustewicz et al., 2022) e do ponto de vista da comunidade, a orientação da pesquisa sobre o voluntariado corporativa está voltada às parcerias da empresa com organizações sem fins lucrativos, com pouca investigação sobre o impacto nos beneficiários finais da ação voluntária (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017).

As empresas possuem preocupações consistentes em relação a percepção sobre os seus negócios na comunidade onde operam e, com isso, o voluntariado corporativo pode ser um mecanismo para proporcionar um ambiente mais favorável no entorno da organização (Sekar & Dyaram, 2017). As corporações do setor de serviços, devido ao seu modelo de negócios *business-to-consumer*, apresentam alto grau de interação com a sociedade (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017), estando mais propensas a exercerem atividades que beneficiem a sociedade. O exercício do voluntariado corporativo pode ser visto como diferenciador na perspectiva dos recursos humanos na retenção de colaboradores talentosos e requisitados no mercado (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017). O programa de voluntariado corporativo pode auxiliar a empresa a conter a preocupação da comunidade sobre o negócio da empresa e buscar um ambiente saudável para estreitamento dos laços da organização com esse grupo de stakeholders (Sekar & Dyaram, 2017).

O voluntariado corporativo destaca-se na potencialização do capital humano, para além das políticas de patrocínio, assistencialismo e paternalismo. O programa é capaz de gerar transformação social através da aproximação com as comunidades e investimento na

responsabilidade da empresa (Garay & Mazzilli, 2003). O atingimento dos benefícios oriundos do voluntariado corporativo proporciona uma oportunidade para as empresas exibirem suas ações sociais, fora do exercício de suas atividades de negócio, para com a sociedade (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017).

Na pesquisa de Plewa, Conduit, Quester e Johnson (2015), o voluntariado corporativo é analisado da perspectiva dos consumidores e é constatado o reconhecimento pelas ações exercidas pelos colaboradores da empresa e a crença na autenticidade de seus valores, além de estarem mais predispostos a recomendarem essa organização. Avaliando o stakeholder comunidade, destaca-se a necessidade de uma análise mais consistente (Garay & Mazzilli, 2003). Sobre essa ótica, que está inserida no contexto desse trabalho, será avaliada a influência e comprometimento desse outro stakeholder externo à organização sobre o programa de voluntariado corporativo.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Quanto à abordagem de pesquisa, essa dissertação é classificada como qualitativa. Embora muitas vezes categorizada como uma abordagem aparentemente descomplicada, a pesquisa qualitativa é, na verdade, uma abordagem complexa de investigação (Creswell, 2014). A pesquisa qualitativa permite compreender e interpretar fenômenos, visando descrever e decifrar acontecimentos de um contexto social de múltiplos significados (Neves, 1996). Nessa abordagem, os dados são coletados de um contexto natural, explorando os significados atribuídos a um problema humano ou social (Creswell, 2014). Nessa dissertação, o contexto é a relação dos programas de voluntariado corporativo da empresa com os stakeholders externos. A análise de dados é derivada do conjunto de evidências coletadas na pesquisa qualitativa, tanto de forma indutiva, onde a observação dos dados são suficientes para análise, quanto de forma dedutiva, para validação e modificação de teorias já existentes (Creswell, 2014).

Em relação à estratégia de pesquisa, essa dissertação se enquadra em um estudo de caso, porque, segundo Yin (2015), os estudos de casos visam investigar fenômenos complexos e a sua relação com o contexto social real. Nesta dissertação, ao buscar analisar como o alinhamento entre os programas de voluntariado corporativo e o relacionamento da empresa com seus stakeholders externos acontece, optou-se por um estudo de caso. O estudo de caso consiste em uma modalidade de pesquisa que visa explorar um objeto de pesquisa, de forma

aprofundada, a fim de investigar situações específicas, descrever o contexto da investigação e elaborar hipóteses ou desenvolver teorias (Yin, 2015).

O estudo de caso se difere de outras estratégias de pesquisa, pois permite a investigação do fenômeno estudado em seu contexto real de modo flexível (Yin, 2015), e também o estudo a partir de múltiplas fontes de informação (como entrevistas, observações, documentos, relatórios) e, sintetizando essas diferentes evidências coletadas, proporciona a conclusão lógica da pesquisa (Creswell, 2014).

### 3.2 Seleção do caso

O estudo de caso foi conduzido no Grupo Porto, um grupo empresarial do setor de serviços com mais de 75 anos de atuação nos segmentos de seguros, soluções financeiras e serviços diversos. Integrando mais de 12 mil funcionários, 13 mil prestadores, mais de 35 mil corretores parceiros, o Grupo Porto atende uma base de mais de 15,8 milhões de clientes.

Um aspecto fundamental das políticas de responsabilidade social da Porto, e que levou à escolha para a dissertação, é seu programa de voluntariado corporativo consolidado, iniciado em 1998 e atuante na comunidade local, localizada na região central da cidade de São Paulo, que, como muitos centros urbanos, é demarcado por problemas sociais complexos e desafiadores.

A sede da Porto, localizada no bairro de Campos Elíseos, centro de São Paulo, está nas imediações da região conhecida como Cracolândia, região marcada pela concentração de usuários de crack. Trata-se de uma região demarcada por intervenções políticas sucessivas para combate às drogas, porém a Cracolândia se mostrou resistente às investidas policiais desde seus primeiros anos de existência, em meados dos anos 1990 (Alves & Pereira, 2021). Desse modo, um dos motivos para a seleção do caso é para a compreensão sobre como a Porto opera as suas ações de voluntariado nessa comunidade que possui esse contexto social tão complexo.

A empresa se destaca por apostar em iniciativas que combinam tecnologia, inovação e sustentabilidade, sendo ingressa do Índice de Sustentabilidade Empresarial, da B3 (ISE B3) e também é signatária do *Principles for Sustainable Insurance* (PSI), que norteiam as práticas sustentáveis no setor de seguros e fornecem diretrizes globais para o desenvolvimento e a expansão de gerenciamento de riscos. Em 2022, a Porto assinou o pacto global da Organização das Nações Unidas (ONU), que consiste em um compromisso de contribuição para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e se mostra comprometida e engajada com as causas socioambientais. Os ODS apelam por ações urgentes necessárias para o desenvolvimento sustentável nos aspectos social, econômico e ambiental, de modo a desenvolver uma

responsabilização eficiente, combativa e transparente capaz de mudar o mundo. (Ortega-Rodríguez et al., 2020).

Para compreensão da gestão de stakeholders externos através do Porto Voluntário, duas instituições que são assistidas pelo programa foram selecionadas a partir de indicação da gestão de responsabilidade social da empresa para análise detalhada desse estudo de caso: o Centro de Acolhida Especial (CAE) Idoso Morada Nova Luz e a Associação Espaço Curumim.

O Centro de Acolhida Especial (CAE) Idoso, a Morada Nova Luz, localizada em Campos Elíseos oferece possibilidade de moradia em um ambiente familiar e adaptado para a realidade de idosos autossuficientes, que anteriormente viviam em albergues na cidade de São Paulo (Prefeitura de São Paulo, 2009). Ainda conforme a reportagem, a capacidade do local na época era de 100 pessoas, dispondo de quartos compartilhados para até 3 pessoas, salas de estar, lavanderia e refeitório, proporcionando privacidade aos moradores. A iniciativa é promovida pela prefeitura de São Paulo e hoje conta com a parceria com o Instituto Fomentando Redes e Empreendedorismo Social (INFOREDES), uma organização da sociedade civil que é responsável pela gestão atual do CAE (Infoledes, 2021).

A outra instituição selecionada é A Associação Espaço Curumim (AEC), definida como uma obra assistencial que acolhe crianças de 3 a 14 anos no período de contraturno escolar da comunidade do Moinho, no centro de São Paulo, assistindo também as suas famílias (Associação Espaço Curumim, 2021). Com o intuito de proporcionar às crianças da comunidade um ambiente seguro mesmo fora do período escolar, afastando-as da vulnerabilidade das ruas e potencializando a capacidade de aprendizado, a AEC oferece serviços de educação complementar, aulas de músicas e refeições durante o período. A iniciativa é promovida pela própria Associação através de doares recorrentes e pontuais e atualmente não possui o poder público como seu mantenedor.

Esse estudo de caso se refere a uma amostragem teórica, em que a seleção do caso é orientada por critérios teóricos da literatura em vez de seguir um método de amostragem probabilística quantitativa (Eisenhardt, 1989). Nessa abordagem, é selecionado um caso em que o fenômeno de interesse possa ser observado. Portanto, ao selecionar o Grupo Porto como foco desse estudo de caso, não apenas se busca explorar a prática do voluntariado corporativo no grupo empresarial, mas também compreender as práticas, valores, relação com as partes interessadas e objetivos estratégicos que moldam uma empresa líder brasileira comprometida com a responsabilidade socioambiental.

### 3.3 Coleta de dados

Nessa pesquisa, o trabalho de coleta de dados seguiu o fundamento lógico da triangulação. Na triangulação, utiliza-se várias fontes de dados para enriquecer as descobertas da pesquisa científica, proporcionando achados mais consistentes a partir da conversão dos resultados encontrados (Yin, 2015). Ainda segundo o autor, o uso de várias evidências distintas permite ao investigador trabalhar com a diversidade de fontes de forma coesa e conclusiva.

Foram coletadas informações preexistentes, dados secundários da organização, por meio de uma aprofundada análise dos documentos oficiais da empresa. Para a identificação das práticas e iniciativas do voluntariado corporativo serão coletadas informações disponíveis pela organização em seus canais oficiais de comunicação, como na página na Internet do grupo empresarial e nos documentos oficiais divulgados à sociedade por meio de seu site institucional, como a página de relação com investidores e os relatórios de governança e sustentabilidade, na central de resultados da empresa e em outros canais de divulgação oficiais, como anúncios, propagandas e divulgações internas.

Além da análise do site institucional, a lista dos documentos oficiais divulgados e analisados encontram-se disponíveis na Tabela 1, bem como informações dos objetivos de cada documento, numeração de páginas e data de divulgação do documento.

Tabela 1  
**Documentos oficiais analisados**

| Nome do Documento   | Objetivo do documento  | nº páginas | Data       |
|---|--|------------|------------|
| Relatório de Sustentabilidade 2023  | Apresentar os destaques da empresa ao longo do ano de 2023 bem como os principais feitos e resultados obtidos relacionados à sustentabilidade, incluindo as ações tomadas, progressos alcançados e perspectivas de orientação futuras da Porto, proporcionando visibilidade e transparência em relação aos aspectos econômico, social e ambiental do grupo empresarial   | 104        | 26/04/2024 |
| Política sobre Contribuições e Doações da Porto Seguro S.A.                                 | Refere-se ao mesmo conteúdo da Política de Ética e Conduta.  | 11         | 08/11/2023 |
| Política de Ética e Conduta da Porto Seguro S.A.  | Formalizar os padrões éticos adotados e trazer diretrizes gerais de conduta que orientam as relações internas e externas de todos os integrantes da empresa.   | 11         | 08/11/2023 |
| Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática da Porto Seguro S.A.             | Definir os princípios, as diretrizes, os caminhos, as responsabilidades do Grupo Porto com relação aos aspectos de natureza social, ambiental e climática de seus negócios, processos, atividades, e a sua relação com as partes interessadas, considerando sua missão, filosofia empresarial e estratégia de negócios.  | 13         | 16/03/2023 |
| Política de Responsabilidade Socioambiental do Conglomerado Prudencial da Porto Seguro S.A. | Definir os princípios, diretrizes, responsabilidades, bem como mecanismos de controle no que se refere às práticas para gestão da responsabilidade social e ambiental.   | 7          | 24/02/2021 |
| Política de Destinação de Resultados da Porto Seguro S.A.                                   | Estabelecer as diretrizes a serem seguidas pelos administradores para a elaboração de Proposta da Administração para distribuição de dividendos e pagamento de juros sobre capital próprio aos acionistas.   | 4          | 03/02/2021 |
| Regimento Interno do Comitê De Pessoas E Cultura  | Promover a discussão e fornecer diretrizes para a gestão de pessoas, incluindo remuneração, recrutamento e cultura organizacional, além de apoiar a liderança na avaliação de executivos e na adequação dos perfis de liderança.   | 4          | 06/12/2023 |
| Regimento Interno Do Comitê De Sustentabilidade   | Promover a discussão e estabelecer diretrizes para implementar e gerir efetivamente a estratégia de sustentabilidade da empresa, incluindo a avaliação e recomendação de políticas, a garantia de conformidade legal, a atualização de políticas internas e a conscientização por meio de programas de treinamento. Também visa manifestar-se sobre propostas de iniciativas sustentáveis com potencial impacto nos negócios e garantir que o Conselho de Administração esteja ciente dos riscos de reputação relacionados à sustentabilidade. | 4          | 06/12/2023 |
| Apresentação Institucional 2023 (4T23)  | Apresentar a empresa para o mercado, demonstrando a trajetória percorrida da empresa, sua estrutura de negócio, produtos, indicadores de mercado, resumo de resultados financeiros e indicadores ASG.  | 24         | s.d.       |

Além da análise dos documentos existentes, a pesquisa coletou dados primários, por meio de entrevistas semiestruturadas para a compreensão da relação entre as iniciativas para stakeholders externos e a estratégia da empresa, além da análise do relacionamento do Grupo Porto com os seus de stakeholders externos no âmbito do voluntariado corporativo.

As entrevistas foram realizadas de forma semiestruturadas por possuírem um roteiro de perguntas previamente definido, mas que também tem a possibilidade de terem perguntas adaptadas, ajustadas ou realocadas pelo entrevistador, de modo a explorar oportunidades obtidas de acordo com as respostas dos entrevistados e flexibilizar a dinâmica da entrevista.

As entrevistas são fontes de levantamento de dados consideradas essenciais para a elaboração de um estudo de caso e são realizadas de maneira flexível para a obtenção de dados que acrescentem à análise de resultados (Yin, 2015). Ainda segundo o autor, quando a entrevista é produtiva, o entrevistado deixa a posição de um mero respondente de questões para tornar-se um informante de dados enriquecedores e corroborativos ao estudo.

Ao todo, as entrevistas ocorreram com oito pessoas, dividindo nos grupos: liderança, colaboradores voluntários e OSCs. As entrevistas dessa dissertação foram planejadas para capturar perspectivas diferentes e igualmente relevantes para o escopo dessa dissertação. As oito entrevistas representam duas colaboradoras da liderança de Responsabilidade Social Corporativo, representando a empresa em si, três colaboradoras atuantes no programa de voluntariado, sendo que uma delas atua em cargo de gestão, e três representantes das Organizações da Sociedade Civil assistidas pelo Porto Voluntário. Essa abordagem multilateral enriquece a coleta dos dados e aprofunda os resultados obtidos (Yin, 2015) e, aliada à triangulação de fontes, possibilita uma compreensão mais abrangente das dinâmicas de colaboração no Porto Voluntário e as diferentes percepções dos grupos em relação à gestão das ações voltadas ao voluntariado corporativo.

As entrevistas foram realizadas de maneira remota, por videoconferência previamente agendada para acomodar as disponibilidades dos participantes e facilitar a adesão. O formulário de perguntas, que consta nessa dissertação no Apêndice, foi previamente enviado aos participantes para familiarização com os temas propostos de discussão, sem exigir análise prévia ou preparação detalhada para as entrevistas. A intenção era garantir que as respostas fossem espontâneas e autênticas, refletindo as percepções e experiências genuínas no momento da entrevista e também incentivando a adesão de participantes sem exigências ou imposições. Após realização de entrevistas, foi realizada a transcrição das mesmas e a análise da literatura obtida, que também foi base para elaboração das perguntas das entrevistas, proporcionou o

insumo para a elaboração dos temas. As informações das entrevistas realizadas encontram-se representadas na Tabela 2.

Tabela 2

**Indicativo dos entrevistados**

| Nº | Cargo                              | Instituição                  | Data da entrevista | Duração da entrevista |
|----|------------------------------------|------------------------------|--------------------|-----------------------|
| E1 | Anal. de RSC Sênior                | Porto                        | 07/06/2024         | 1h 03 min             |
| E2 | Gerente de Sustentabilidade        | Porto                        | 07/06/2024         | 1h 03 min             |
| E3 | Jovem Aprendiz (voluntária)        | Porto                        | 18/06/2024         | 18min 05seg           |
| E4 | Coordenadora (voluntária)          | Porto                        | 18/06/2024         | 20min 36seg           |
| E5 | Analista Sênior (voluntária)       | Porto                        | 18/06/2024         | 18min 13seg           |
| E6 | Gerente de Serviço                 | CAE Idoso Morada Nova<br>Luz | 24/06/2024         | 27min 32seg           |
| E7 | Coordenadora de Instituição        | Associação Espaço<br>Curumim | 24/06/2024         | 26min 44seg           |
| E8 | Aux. Administrativa na Instituição | Associação Espaço<br>Curumim | 24/06/2024         | 26min 44seg           |

**3.4 Análise dos dados**

De acordo com Yin (2015), os resultados finais, obtidos a partir da coleta de dados, devem refletir a preocupação com a validade do construto e a confiabilidade da pesquisa. Nessa dissertação, após obtenção dos dados, foi realizada uma análise descritiva dos dados secundários obtidos nas fontes de divulgação oficiais da empresa e também descritivo dos principais elementos capturados através da realização de dados. Por meio dessa triangulação de fontes, aliando também o conhecimento obtido através da literatura existente de voluntariado corporativo e gestão para stakeholders externos, a análise de resultados consistirá na reflexão das evidências obtidas para compreensão das dinâmicas entre empresa e os stakeholders externos no voluntariado corporativo.

O objetivo final da etapa análise de resultados consiste no tratamento justo das evidências coletadas, produzindo conclusões analíticas consistentes (Yin, 2015). Sendo assim, a abordagem de triangulação de fontes, na etapa de análise de resultados, resultará na identificação de padrões, nuances e contradições nas informações obtidas.

Como estratégia de análise de dados, essa dissertação seguiu o método da Análise Temática. A Análise Temática refere-se a um método flexível e acessível para identificar, interpretar e analisar padrões, ou temas, dentro de dados qualitativos (Braun & Clarke, 2006;

Souza, 2019). A Análise Temática proporciona a organização detalhada dos dados coletados, permitindo uma descrição aprofundada e estruturada dos fenômenos estudados (Barbosa, Silva, & Nunes, 2017; Braun & Clarke, 2006). Esse método não se apega a uma teoria ou epistemologia específica, sendo aplicável em diversos contextos teóricos e metodológicos, tornando-se uma ferramenta valiosa para explorar uma variedade de perguntas de pesquisa (Braun & Clarke, 2006). Ainda segundo as autoras, ao utilizarmos a Análise Temática na abordagem dedutiva, como a que essa dissertação busca fazer, a identificação de temas é orientada por conceitos estabelecidos em estrutura teórica pré-existente. Em outras palavras, essa estratégia de análise de dados permite que a pesquisa seja mais focada e eficiente ao buscar padrões de significados nos dados que correspondem às expectativas teóricas iniciais (Souza, 2019).

Embora a Análise Temática seja reconhecida por sua habilidade em permitir a revelação de temas emergentes a partir dos próprios dados brutos, a abordagem indutiva permite que os padrões e categorias sejam formadas sem haver uma predefinição e se baseia no que os dados revelam, sendo uma abordagem útil quando se deseja explorar um fenômeno pouco investigado. Já a abordagem dedutiva oferece uma vantagem adicional de organização dos dados na utilização de uma estrutura teórica preestabelecida, permitindo que padrões e conceitos já conhecidos sejam integrados de maneira sistemática (Braun & Clarke, 2006).

Nessa dissertação, o desenvolvimento do roteiro de entrevistas foi realizado com base nos conceitos previamente discutidos na literatura e no referencial teórico do voluntariado corporativo. As perguntas foram formuladas refletindo pressupostos teóricos relevantes da literatura e questões predominantes sobre o voluntariado corporativo e a gestão de stakeholders externos, resultando em uma estrutura de coleta de dados com predomínio da abordagem dedutiva de pesquisa. No entanto, após realização das entrevistas, a análise de dados ocorreu com a leitura da transcrição das entrevistas e os temas foram identificados a partir da percepção de nuances das respostas das diferentes pessoas entrevistadas. A codificação ocorreu de maneira manual, no qual foi empregado a técnica de grifos com cores diferentes para destacar trechos relevantes das entrevistas e que correspondiam a conceitos, diferentes assuntos e a identificação de potenciais temas de análise. Esse procedimento possibilitou a identificação de categorias que não estavam completamente previstas ou no foco da literatura existente, flexibilizando a abordagem metodológica e enriquecendo a estrutura de análise de dados.

A Tabela 3 apresenta e descreve os temas, que foram a base para análise e discussão dos resultados coletados.

Tabela 3

**Estrutura temática para análise dos dados**

| n° | Tema   | Descrição  |
|----|--|--|
| 1  | A Cultura do Voluntariado  | Este tema explora o surgimento do Porto Voluntário, a cultura do voluntariado na empresa, bem como a estruturação para escolha de projetos e amplitude do programa.  |
| 2  | Relacionamento com a Comunidade, Contexto Social e Desafios Locais | Este tema explora o contexto social onde a empresa está inserida, o papel das Organizações da Sociedade Civil, o relacionamento com a comunidade, e os desafios da região.   |
| 3  | Engajamento e Motivação dos Colaboradores                          | Este tema explora como o voluntariado corporativo motiva os colaboradores e os engaja em atividades voluntárias, discutindo os benefícios pessoais e profissionais para os colaboradores e analisando se é uma prática com foco mais intenso na capacitação de colaboradores e/ou formação de líderes dentro da empresa.   |
| 4  | Avaliação e Métricas de Eficácia do Voluntariado Corporativo       | Este tema discute as ferramentas e métodos que a empresa utiliza para medir a eficácia de seu programa de voluntariado. Avalia como esses dados são coletados, analisados e utilizados para melhorar o programa e demonstrar o impacto para os stakeholders.   |
| 5  | Respeito, Credibilidade e Imagem Corporativa                       | Este tema discute a percepção pública do voluntariado corporativo, focando no respeito e credibilidade gerados através de seu compromisso com o bem-estar social, as características do programa e se há relação com patrocínio ou assistencialismo, e também sobre os aspectos de visibilidade que podem ser contraproducentes à empresa, como eventuais pretensões egoístas da empresa com a adoção do programa de voluntariado. |
| 6  | O Voluntariado e a Estratégia Organizacional                       | Esse tema refere-se ao alinhamento do voluntariado com a estratégia organizacional da organização. Além das pretensões de promoção do bem-estar social e de benefícios para colaboradores, o tema aborda outras maneiras que essa atividade de RSC pode ter relação com a estratégia e o desempenho da empresa.  |

**4 Resultados****4.1 Análise documental**

Para a obtenção de informações oficiais do Grupo Porto sobre o programa de voluntariado corporativo, a busca foi iniciada no site institucional da empresa. Além das finalidades operacionais, como a comercialização dos seus produtos e contatos para a prestação de serviços, o site apresenta uma ampla gama de seções que abordam a história do grupo empresarial, sua identidade institucional, informações sobre relacionamento com a imprensa, práticas de sustentabilidade e relação com investidores. Essas seções incluem as suas iniciativas sociais, como o Instituto Porto e o Teatro Porto, demonstrando a variedade de possibilidades de interação da empresa junto à sociedade.

O grupo se autodefine como um ecossistema de soluções de proteção para momentos cotidianos e específicos, com foco em três áreas de negócios: Porto Seguro, Porto Saúde e Porto Bank (Porto Seguro, 2024a). Apesar de sua atuação no setor de seguros, que a posicionou como uma das maiores seguradoras do país, o grupo empresarial ressalta a sua estratégia de diversificação de seus produtos e serviços, que vai além dos serviços tradicionais de seguro. A

Porto possui mais de 13 mil funcionários, 13 mil prestadores, mais de 35 mil corretores parceiros e atendem mais de 15,8 milhões de clientes ativos em 55 sucursais escritórios regionais espalhados em todo o Brasil (Porto Seguro, 2024a).

A essência empresarial da empresa é resumida em “ser um porto seguro para as pessoas e seus sonhos” (Porto Seguro, 2024a), refletindo o compromisso em fornecer segurança e proteção em todos os aspectos da vida de seus clientes e partes interessadas. Esse comprometimento é consolidado através do que a empresa chama de “Jeito Porto”, fundamentado em três valores essenciais: “Genuíno Interesse, Atitude Resolutiva e Encantamento”. Esses valores não apenas orientam as práticas internas da empresa e de seus colaboradores, mas também definem suas interações com clientes, parceiros e stakeholders em geral. O Genuíno Interesse é pautado na empatia e atuação proativa para responder às necessidades das pessoas, por outro lado, a Atitude Resolutiva é caracterizada pela disposição em ser prestativo e corajoso, na antecipação de problemas e na atuação com agilidade, inconformismo e iniciativa. Já o Encantamento representa o compromisso da Porto em superar expectativas, surpreender e cuidar dos detalhes, por meio de inovação e da melhor experiência possível (Porto Seguro, 2024a).

A missão da Porto está no comprometimento com a prestação de um atendimento acolhedor, que supere expectativas, garantindo eficiência a custos competitivos (Porto Seguro, 2023a). A empresa incorpora também em sua missão o compromisso com responsabilidade social e ambiental, guiando colaboradores, dirigentes, acionistas, corretores, prestadores de serviços e parceiros estratégicos por um conjunto de valores e compromissos fundamentados na cooperação, transparência, justiça e no genuíno interesse.

Já a visão corporativa da empresa determina as estratégias que guiarão a empresa entre 2021 e 2025, conforme elaborado em 2020 (Porto Seguro, 2023a). Essa visão não apenas direciona o planejamento estratégico da companhia, mas também implica em uma abordagem mais profunda da agenda Ambiental, Social e de Governança (ASG), ou em inglês *Environmental, Social and Governance* (ESG), nas atividades da Porto, não apenas incluindo a implementação de ações e políticas destinadas a fortalecer o compromisso da empresa com questões ambientais, sociais e de governança, como também incluindo o compromisso com a realização de diagnósticos e análises de riscos e oportunidades (Porto Seguro, 2023a). O envolvimento comunitário da Porto é notório em seus canais de comunicação, onde é destacada a sua forte presença no bairro de Campos Elíseos, região central da capital paulista, onde está localizada a sua sede.

O Relatório de Sustentabilidade 2023 revela um claro apelo para a integração da agenda ASG em todas as áreas de negócio da empresa (Porto Seguro, 2024c). Essa integração não se limita à mitigação e minimização dos efeitos e impactos da atividade empresarial, mas busca identificar oportunidades de negócio alinhadas com a agenda sustentável. Sendo assim a abordagem reflete a tentativa de equilíbrio na busca de seus resultados financeiros que, sendo uma empresa de capital aberto tem como o alvo a obtenção de lucros, com a criação de valor para a sociedade e o meio ambiente através de seus negócios.

A empresa evidencia o seu compromisso com a agenda sustentável e exhibe as suas iniciativas nas dimensões Ambiental, Social e de Governança, integradas às suas atividades empresariais. Ao aderir ao Pacto Global da ONU para o Desenvolvimento Sustentável, a empresa reflete a intenção de assumir um compromisso global na implementação e impulsionamento de iniciativas que contribuam para alcance dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável até 2030 (Porto Seguro, 2024b). Esses objetivos representam uma gama de metas voltadas para a busca de soluções de erradicação da pobreza, melhoria do meio ambiente e alcance da plena paz e prosperidade para todas as pessoas (Ortega-Rodríguez, et al., 2020).

Dentro desse contexto, a empresa reporta: 78% de índice positivo na pesquisa de clima e engajamento realizada com colaboradores, demonstrando um ambiente de trabalho saudável e motivador; mais de 73 mil ações realizadas pelos corretores parceiros e 90% de resolubilidade no primeiro atendimento aos clientes, relatando o impacto tangível de suas iniciativas (Porto Seguro, 2023a).

Já a Sustentabilidade está inserida nos negócios por meio de investimentos em meios de locomoção sustentáveis que reduzem a emissão de gases do efeito estufa, no reaproveitamento e descarte correto de peças automotivas em caso de sinistros, gestão de resíduos automotivos, estações de recargas para veículos elétricos, serviços financeiros sustentáveis como o seguro automóvel por assinatura, seguro de responsabilidade civil ambiental e o consórcio sustentável, além dos serviços no seguro saúde como a plataforma de orientação médica para segurados e seus dependentes, programas de apoio à saúde e tratamento psicológico (Porto Seguro, 2024b). A empresa relata sua pretensão de se tornar uma *lifetech company*, presente em todos os momentos da vida das pessoas, oferecendo soluções utilizando a tecnologia como facilitadora (Porto Seguro, 2024c).

A empresa segmenta as suas iniciativas nos âmbitos Ambiental, Social e Governança, demonstrando alinhamento com as práticas ASG em seus negócios. No campo da Governança

Corporativa, a empresa informa adotar rigorosas políticas de Compliance, Ética e Conduta, Prevenção e Combate à Corrupção, à Lavagem de Dinheiro, entre outras ações (Porto Seguro, 2024b). No aspecto Ambiental, a empresa desenvolve projetos de ecoeficiência e educação ambiental, além de aplicar medidas de mensuração e mitigação de emissão de gases do efeito estufa (Porto Seguro, 2024b). No âmbito Social, a empresa promove políticas de Diversidade e Inclusão, promoção cultural por meio do Teatro Porto, o Instituto Porto, programas de auxílio social e também o voluntariado corporativo, intitulado como um “programa para fortalecimento do voluntariado entre colaboradores, parceiros e beneficiários Porto”. Dessa forma, ao integrar práticas sustentáveis a seus negócios, a exemplo desse estudo de caso, as empresas podem se posicionar como agentes transformadores na sociedade, atendendo as exigências atuais do mercado e equilibrando expectativas de expansão e de potencialização dos resultados financeiros com o comprometimento com as questões socioambientais e de governança, beneficiando diversos stakeholders.

Esse equilíbrio é exemplificado na companhia através do programa de voluntariado corporativo. O intitulado “Porto Voluntário” teve seu início em 1998 com o objetivo de promoção e fortalecimento da cultura do trabalho voluntário por meio da mobilização e engajamento da própria companhia e de seus colaboradores, instituições parceiras e beneficiários (Porto Seguro, 2024b). Com uma abordagem que transcende a prática assistencialista, o voluntariado é um dos meios de transformação social, envolvendo a capacitação das instituições sociais credenciadas. O programa é construído de forma colaborativa e dinâmica, onde gestores das instituições participam de uma jornada de desenvolvimento híbrida, projetada para enriquecer o dia a dia do gestor social por meio de troca de experiências e aprendizado mútuo (Porto Seguro, 2024b).

O programa se destaca por sua inclusão e apoio para grupos em situação de vulnerabilidade social. A geração de oportunidades ocorre em iniciativas educacionais, promoção do bem-estar e empregabilidade, proporcionando benefícios tangíveis à comunidade ao mesmo tempo que reforça o compromisso com os valores socioambientais. Além disso, o Porto Voluntário amplia o seu escopo na capacitação de lideranças do terceiro setor e a promoção de incentivo a iniciativas de apoio a grupos de refugiados (Porto Seguro, 2024b), que representam uma parcela significativa das pessoas em vulnerabilidade social na região.

O impacto do voluntariado corporativo busca a criação de valor para os stakeholders envolvidos e ganhos para a comunidade, alinhando-se com os princípios de sustentabilidade que o grupo defende. Esse enaltecimento das iniciativas percorrem o site institucional nas

seções dedicadas à Sustentabilidade, entretanto, a realização dessa análise percorre outras seções do site institucional e analisa a seção dedicada a Relação com Investidores, que tem como objetivo fornecer informações relevantes para acionistas e outros stakeholders que possuam interesse nas informações financeiras da empresa. Por ser uma companhia de capital aberto, o site institucional exhibe informações de interesse ao mercado e para localização de mais informações sobre o voluntariado corporativo, os documentos contidos na página foram analisados.

No tópico sobre Políticas, Manuais e Regimentos foi localizado o documento intitulado “Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática da Porto Seguro S.A.” Durante o documento por apenas uma vez o termo “trabalho voluntário” é mencionado, mas sem nenhuma citação ao voluntariado corporativo, o documento apenas menciona que entre as diretrizes da política da empresa estão o estímulo do exercício do trabalho voluntário em benefício da sociedade (Porto Seguro, 2023b).

Na “Política de Responsabilidade Socioambiental do Conglomerado Prudencial da Porto Seguro S.A.”, o termo “trabalho voluntário” também é citado uma vez, mencionando a orientação do grupo empresarial para o incentivo à prática de trabalho voluntário (Porto Seguro, 2021a), sem esclarecer, em detalhes, como o fará. Já na “Política de Destinação dos Resultados da Porto Seguro S.A.”, não há menção sobre destinação de lucros para as ações de responsabilidade socioambiental (Porto Seguro, 2021b), restringindo-se às obrigações legais e contábeis de uma empresa de capital aberto.

Com o intuito de fornecer informações relevantes para investidores de forma transparente e de fácil acesso, a seção de Relação de Investidores da empresa possui tópicos para demonstração da companhia incluindo a composição acionária, comunicados e informações financeiras de relevância ao mercado, serviços aos investidores e possui tópicos dedicados à Governança e Sustentabilidade.

Especificamente, o tópico dedicado à Sustentabilidade direciona os visitantes para uma seção exclusiva que detalha as iniciativas ASG e introduz o Relatório de Sustentabilidade. Este relatório, referente ao ano de 2023, divulga dados relevantes da estratégia ASG e descreve o compromisso da empresa em compartilhar de forma transparente as suas iniciativas sustentáveis nos negócios (Porto Seguro, 2024c). Não se restringindo a apresentar conquistas, o relatório demonstra as iniciativas sustentáveis e a sua integração com o planejamento estratégico da empresa de forma transparente. Além de apresentar as realizações nos pilares ambiental, social e de governança corporativa, o Relatório revela o compromisso abrangente da responsabilidade

social da companhia, incluindo iniciativas que beneficiam a comunidade e destacando o papel do voluntariado corporativo, evidenciando como a agenda ASG reflete nos resultados institucionais.

O Relatório também apresenta uma matriz de materialidade, revisada e ratificada no ano de 2023, que reavalia os públicos e temas prioritários, como a ênfase de aspectos socioambientais e inclusão do tema: Risco Socioambiental e Mudanças Climáticas. A matriz integra os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, alinhando os temas com a contribuição de metas específicas, como a redução da desigualdade, erradicação da pobreza e desenvolvimento de cidades sustentáveis. Essa abordagem proporciona um alinhamento das ações da empresa com as expectativas globais, indo em conformidade com a assinatura do Pacto Global da ONU, que a Porto aderiu.

A matriz de materialidade aborda nove temas de impacto para a Porto e para seus públicos de interesse e se relacionam com oito dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU (Porto Seguro, 2024c).

A matriz encontra-se representada na Figura 2.



**Figura 2.** Matriz de Materialidade

Fonte: Recuperado de “Relatório de Sustentabilidade 2023” de Porto Seguro, 2024c. Disponível em <https://www.portoseguro.com.br/content/dam/documentos/sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade-2023.pdf> (Acesso em 06 de maio de 2024), p. 15.

Essa abordagem não apenas reflete seu comprometimento com as metas globais, como reforça o intuito de gerar valor significativo para todas as partes interessadas, que o Relatório de Sustentabilidade 2023 possui um tópico exclusivo sobre engajamento de stakeholders, destacando como a essência empresarial da Porto é aplicada também a todos os públicos com quem se relaciona: como parceiros de negócios, organizações da sociedade civil, consumidores, colaboradores, fornecedores, prestadores de serviço, governos, comunidades locais, acionistas e investidores. Nas relações com stakeholders, a empresa descreve a implementação de políticas que visam garantir o tratamento justo e equânime, promovendo práticas permeadas na ética e transparência (Porto Seguro, 2024c). A empresa descreve práticas junto a seus stakeholders que transcendem à previsão legislativa, promovendo a responsabilidade social corporativa, investindo em treinamentos, sensibilização e acompanhamentos de modo a construir relacionamentos verdadeiros e duradouros com as suas partes interessadas, integrando práticas sustentáveis à sua gestão empresarial (Porto Seguro, 2024c). Esses relacionamentos são exemplificados no relatório através de iniciativas de aproximação com a comunidade, com clientes e com outras seguradoras.

A empresa aborda conexão com seus stakeholders através de iniciativas como a “Associação Campos Elíseos + Gentil” e o “Instituto Porto”. A primeira é uma iniciativa que promove ações de melhoria e conservação, limpeza e manutenção dos espaços públicos do bairro, região onde é a sede da Porto, a partir do engajamento de colaboradores e moradores (Porto Seguro, 2024c). Já o Instituto, que atua em projetos da região, tem por objetivo potencializar o desenvolvimento de projetos socioambientais e culturais, integrando a pauta social na estratégia corporativa (Porto Seguro, 2024c).

A empresa incorpora iniciativas de engajamento comunitário e uma série de medidas de avaliação de impacto e programas de desenvolvimento voltados à comunidade local. De acordo com os documentos oficiais, essas iniciativas incluem a elaboração de planos de desenvolvimento baseados nas necessidades específicas do entorno, processos de consulta ampla à comunidade e realização de comitês com moradores e outros membros da comunidade. A busca da compreensão das demandas da sociedade faz com que a empresa adote uma postura proativa, fomentando o diálogo e a cooperação com os stakeholders, criando canais de comunicação que permitem uma interação contínua e construtiva para a comunidade.

O Porto Voluntário, o programa de voluntariado corporativo, é uma iniciativa de relacionamento com a comunidade que completou 25 anos em 2023, com o registro de participação de 12 mil voluntários desde 1998, sendo uma iniciativa que busca a criação de um

ciclo positivo onde todos os envolvidos se beneficiam. O Relatório de Sustentabilidade de 2023 destaca que nesse ano a empresa registrou a participação de 817 colaboradores nas iniciativas voluntárias, retomando ao patamar de 2019 (pré-pandemia). Ao todo, foram realizadas no ano de 2023, 4.027 horas de atuação voluntária, 158 ações, sendo 28% delas recorrentes e 72% pontuais. Essas ações proporcionaram 16.355 atendimentos, impactando diretamente 52 instituições, gerando uma economia estimada para as instituições de R\$ 241.620,00 considerando uma média de R\$ 60,00 a hora-aula (Porto Seguro, 2024c). A partir de dados da distribuição dos integrantes do voluntariado é destacado que 75% dos colaboradores atuantes são mulheres e que 89% dos voluntários reconhecem o programa como uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional. Além disso, a pesquisa *Net Promoter Score* (NPS) possui índice de 96% de satisfação dos participantes com o programa.

O Porto Voluntário é considerado pelo Relatório de Sustentabilidade como um pilar central da estratégia de responsabilidade social da companhia. O programa abrange diversas áreas, incluindo educação, saúde, meio ambiente e inclusão social, e os colaboradores são incentivados a participar de ações como campanhas de doações, oficinas e mentorias (Porto Seguro, 2024c). Essas iniciativas são projetadas para beneficiar a comunidade e também promover o engajamento de funcionários, alinhando suas ações e o desenvolvimento de colaboradores com os valores corporativos de empatia, proatividade e inovação. Para os colaboradores, o programa proporciona a oportunidade de aprimorar suas habilidades profissionais e pessoais ao mesmo tempo em que fortalecem a cultura do trabalho voluntário, contribuindo para o bem-estar da comunidade (Porto Seguro, 2024c).

Além de incentivar o envolvimento dos colaboradores nas iniciativas de atividades voluntárias, a Porto complementa sua estratégia de responsabilidade social com o uso estratégico de leis de incentivo fiscal. Enquanto o trabalho voluntário promove o engajamento de colaboradores, em áreas como educação, saúde e inclusão social, as contribuições facilitadas pelas leis de incentivo fiscal, como a Lei de Incentivo à Cultura e a Lei de Incentivo à Criança e ao Adolescente, fortalecem a infraestrutura e a capacidade operacional das instituições beneficiadas (Porto Seguro, 2024c). Nesse âmbito das leis de incentivo fiscal, a companhia realiza o repasse de verba para o desenvolvimento de instituições sociais, especialmente na comunidade ao redor de sua sede e em regiões vulneráveis. Esse direcionamento de recursos não se restringe à contribuição financeira, mas complementa ao apoio a instituições por meio da capacitação para gestores sociais. Esses treinamentos são desenvolvidos com base nas necessidades específicas do terceiro setor e temas sugeridos pelas instituições credenciadas com

o objetivo de auxiliá-los na sua capacidade de gestão (Porto Seguro, 2024c). Em 2023, por exemplo, houve investimentos em projetos culturais e de saúde beneficiando diretamente crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade.

Dessa forma, o Relatório de Sustentabilidade 2023 consolida as informações mais relevantes de interesse público sobre as ações de responsabilidade social da empresa, demonstrando o compromisso com o estímulo ao exercício do voluntariado corporativo. As iniciativas e demais informações que constam no Relatório destacam o alinhamento dos negócios com as estratégias ASG, promovendo o desenvolvimento sustentável e fortalecendo os laços com a comunidade em que opera, reforçando também a imagem de cidadania empresarial da Porto.

Enquanto o relatório aborda amplamente o impacto das ações de responsabilidade socioambiental, a seção do site institucional dedicada a Relação com Investidores aborda aspectos mais técnicos e regulatórios da companhia. Nos documentos “Política sobre Contribuições e Doações da Porto Seguro S.A.”, “Política de Ética e Conduta da Porto Seguro S.A.”, “Regimento Interno do Comitê De Pessoas E Cultura” e no “Regimento Interno Do Comitê De Sustentabilidade”, o foco principal está nas diretrizes éticas e regulatórias da governança que moldam a companhia e os valores corporativos das operações sem citar ações do voluntariado corporativo ou outras iniciativas de responsabilidade socioambiental (Porto Seguro, 2021, 2023a, 2023b, 2023c, 2023d). A exceção é o documento de “Apresentação Institucional” disponível na central de resultados, em seção dedicada ao Relacionamento com Investidores que, ao longo das suas 24 páginas, apresenta a empresa, aborda as suas iniciativas de negócios, índices financeiros e iniciativas ASG, que mencionam, ao longo de duas páginas, as iniciativas do Instituto Porto, os índices de participação no voluntariado e os números das parcerias com a Associação Crescer Sempre e com o Instituto Ação pela Paz (Porto Seguro, 2024d).

Desse modo, enquanto o site institucional e o Relatório de Sustentabilidade fornecem uma visão detalhada das iniciativas de responsabilidade socioambiental, do próprio voluntariado corporativo e do impacto na comunidade local, a ausência de menções significativas a essas iniciativas a outros documentos específicos sobre políticas internas pode indicar que os regimentos de interesse dos acionistas estão mais direcionados às atividades operacionais da empresa e a demonstração de ações que visam o retorno financeiro desejado pelos acionistas. Por outro lado, enfatizar as políticas socioambientais em outros tipos de documentos pode não só consolidar a imagem de cidadania empresarial, como também

contribuem para a criação de valor a longo prazo da empresa e o alinhamento com as expectativas globais de sustentabilidade.

## 4.2 A cultura do voluntariado

Embora os benefícios da inclusão das comunidades locais nos processos decisórios das empresas sejam reconhecidos, o desenvolvimento bem-sucedido ainda é um processo desafiador (Eikelenboom & Long, 2023). A exemplo da Porto, a organização de um programa de voluntariado corporativo bem gerido é visível e destacada pela entrevistada E4, que é colaboradora da Porto, em cargo de gestão, e participante do voluntariado corporativo: “*eu acho que a Porto quanto empresa tem uma estrutura muito forte com relação ao voluntariado*” e pela entrevistada E5, também participante do Porto Voluntário: “*. . . existe uma estrutura muito forte de voluntariado dentro da Porto*”.

Cabe destacar que a cultura do voluntariado emergiu a partir de um processo de maturação em razão dos benefícios para o entorno da empresa e a vontade dos colaboradores em realizar atividades voluntárias. A história é compartilhada pela entrevistada E2, que é Gerente de Responsabilidade Social da empresa, que desempenhou um papel fundamental na construção do programa de voluntariado corporativo.

As demandas por necessidades voluntárias sempre estiveram muito presentes na região de Campos Elíseos, região que, desde quando a entrevistada trabalha na companhia, a Porto está inserida. A entrevistada relata que era perceptível a presença de organizações da sociedade civil na região, que foram mapeadas e que despertaram a curiosidade para conhecimento do trabalho que essas instituições faziam. As necessidades de voluntários pelas OSCs foram identificadas e foi realizado um diagnóstico local, apurando as necessidades do entorno. Ela explica que o objetivo era que o trabalho voluntário fosse direcionado de maneira eficaz, primeiramente a partir da compreensão das necessidades existentes e depois com a avaliação da viabilidade de implementação de iniciativas. Após mapear as necessidades da região, a entrevistada E2 explica como se originou o programa:

*. . . E começou com um almoço com um funcionário, aí o funcionário trazia um pouco desse olhar, do que ele achava que era voluntariado. A gente fazia um almoço por semana com o Dr. Jayme [Garfinkel, então presidente da Porto] para poder ouvir, para poder estruturar essa imagem. Porque assim, não adianta a gente só querer, mas vamos ouvir do funcionário do que ele gostaria de fazer, de acordo com o que a gente levantou de necessidade na região. Será que faz sentido o que ele gostaria com o que a gente tem aqui? Então foi aí que a gente conheceu um pouco da estrutura e da congregação da irmã Rosina, que hoje é falecida, que é uma das irmãs católicas, da Congregação de*

*São Vicente de Paula. . . A irmã Rosina abriu as portas para a gente. Foi uma das primeiras atividades que era para segurar bebezinho no colo, que era para fazer a “Hora do Colinho”, que a gente tem até hoje. . .*

As iniciativas também se iniciaram, de acordo com a entrevistada E1, pessoa responsável pela coordenação do Porto Voluntário e analista de responsabilidade social sênior, a partir de doações. Ela explica que inicialmente a mobilização de colaboradores ocorria para que fossem realizadas doações através de campanhas que o departamento de Responsabilidade Social da empresa elaborava, com direcionamento para instituições do entorno. Inicialmente de forma mais específica a partir de doações centralizadas, a empresa passou a acrescentar à simples coleta a promoção de atos de entrega dos materiais, proporcionando conexão pessoal e promovendo impacto direto e relacionamento com as pessoas beneficiadas. Nessa época, a empresa tinha proporções menores, em torno de 800 colaboradores, e as iniciativas eram realizadas mais por vontade e incentivo próprio dos colaboradores. Com o tempo, o programa expandiu e acompanhou o crescimento da companhia, que hoje em dia dispõe de mais de 12 mil funcionários e coordena de maneira diferente as suas ações voluntárias, contando com outros tipos de incentivos para atração de voluntários, entretanto permanecendo a realização das atividades a partir do desejo dos colaboradores em dedicarem parte do seu tempo a atividades de cunho socioambiental.

Diferentemente da perspectiva apresentada por Schommer (2000), que sugere que o voluntariado por muitas vezes visa a formação de lideranças, a origem do voluntariado na Porto se deu a partir da sugestão de um colaborador com o intuito de atender às necessidades da comunidade e fomentar um ambiente de solidariedade. Por outro lado, a alta liderança também contribuiu para a robustez do voluntariado corporativo da companhia, tendo no alto escalão apoiadores do programa, conforme destaca a entrevistada E5, participante do Porto Voluntário e colaboradora da Porto há 20 anos:

*Por ser uma empresa familiar, eu acho que já da Diretoria, do Conselho, vem [o apoio para manter as iniciativas voluntárias], enfim ... isso já veio da raiz da empresa. Eu acho que a gente teve o incentivo provavelmente de alguma diretoria, de alguma pessoa que teve esse empenho, que gostava de trabalhar com o voluntariado e a empresa, por ser muito aberta às ideias dos funcionários, aderiu ao programa e percebeu que com isso poderia transformar a região onde a gente vive, não só fisicamente, no espaço, mas socialmente, na comunidade.*

A visão da entrevistada E5 é confirmada pela origem descrita pela entrevistada E2, que também complementou falando da atuação da Diretoria no programa de voluntariado

corporativo “*eu lembro que vários diretores participavam dessa ação [de limpeza e conservação das ruas da região]*” e sobre o compromisso com a rotina de atividades: “[*essas ações de voluntariado] da Porto não é do ASG de hoje. . . . Isso era muito dos nossos três diretores que nós tínhamos, que era o Jayme, o Marco Bertoni e o Casimiro, que tinham nisso como uma bandeira importante do desenvolvimento do funcionário*”.

Dessa forma, os relatos nas entrevistas corroboram às divulgações institucionais da empresa, que afirmam que o Porto Voluntário tem o interesse de promover e fortalecer a cultura do voluntariado por meio da mobilização e engajamento da própria companhia, de seus colaboradores, instituições parceiras e beneficiários (Porto Seguro, 2024b). A missão e os valores estão enraizados e proporcionam o ambiente adequado para exercício da atividade voluntária de forma muito natural e orgânica, corroborando à afirmação de Santos e Fernández (2017), onde a liderança deve estabelecer as iniciativas voluntárias alinhadas com a visão e valores da empresa. A visão e os compromissos estratégicos estão pautados na implementação de políticas que fortalecem o compromisso ASG da empresa e a sustentabilidade nos negócios (Porto Seguro 2023a). Sendo assim, a Porto não apenas contribui para o bem-estar coletivo, mas como alia essas ações com o seu planejamento estratégico.

Para implementar um programa de voluntariado, as empresas devem considerar o tipo de projeto e a sua conexão com as competências e foco estratégico para escolher e direcionar as suas atuações (Brzustewicz et al., 2022) e essa diretriz é seguida pela Porto, conforme declaração da entrevistada E2 que gerencia as atividades de Responsabilidade Social da Porto:

*Muitas vezes o direcionamento estratégico da instituição não está muito batendo com o nosso, então a gente olha para a missão da instituição, a gente faz visita para poder entender a dinâmica, para entender como acontece tudo aquilo. Então é de tudo que chega, né, Lucas. Então, a gente tem que fazer um filtro para poder direcionar para o que a Porto Seguro realmente acredita.*

Essa alegação complementa o processo de escolha dos projetos, que é mencionado pela entrevistada E1, que coordena as iniciativas do programa Porto Voluntário: “*A gente mapeia a necessidade do território, através das instituições, o grupo atendido, quais são as principais necessidades e faz um alinhamento com a estratégia da Porto*”.

Além disso, o grande diferencial desse programa é a ênfase nas ações recorrentes, e não apenas as ações pontuais. Essas iniciativas não são limitadas a mutirões de doações específicos ou iniciativas restringidas a determinadas épocas do ano, mas são ações que ocorrem de forma regular e recorrente. A empresa acredita que as ações recorrentes são um diferencial com

relação a outras organizações que adotam iniciativas de voluntariado semelhantes, pois essas ações permitem um impacto mais duradouro e estabelecem uma presença mais consistente da participação da empresa na comunidade, além do fortalecimento do vínculo com as instituições beneficiadas e desenvolvimento assíduo das habilidades dos voluntários. Dessa forma, a companhia fortalece a escuta ativa na comunidade, levando em consideração o interesse de todos os stakeholders envolvidos (Laplume et al., 2008). A entrevistada E2 menciona as características dessas ações e a comparação com outras grandes empresas que adotam atividades de responsabilidade social semelhantes:

*As empresas, de forma muito customizada, tem aqueles dias pontuais. Porque a maioria é assim, sabe. Então vamos fazer lá o dia da Páscoa, . . . pintar a parede, sabe, um mutirão, assim. Isso acontece de forma pontual, dificilmente tem uma recorrência que a gente tem, que a gente desenvolve aqui na Porto. Esse know-how que a gente desenvolveu aqui na Porto é um diferencial de mercado.*

A entrevistada E1 também citou as iniciativas de RSC como um diferencial de mercado e comparativos com outras organizações que adotam programas semelhantes:

*A gente tem contato com as outras empresas. Então, existe grupos de voluntariados de São Paulo, que tem grupos dessas áreas de responsabilidade social e sustentabilidade, então quando a gente se relaciona com eles nós vemos que o nosso é diferencial. Quando a gente vai fazer benchmarking, ou até mesmo de relacionamento em eventos, a gente vê quanto a Porto está à frente nesse aspecto.*

A entrevistada E4, participante do programa de voluntariado e colaboradora da empresa há 27 anos, citou a diferença do programa ao comparar com iniciativas de ações de RSC em sua experiência profissional anterior:

*Quando eu vim para a Porto, eu já fiquei sabendo do voluntariado que havia, né. E era uma coisa diferente, . . . Apesar de haver algumas ações pontuais, para doações, para participar de alguns eventos específicos, o engajamento que nós temos aqui na Porto com relação ao voluntariado ele é bem diferente do que eu vi em outras empresas.*

A empresa e os voluntários destacam a recorrência das ações como determinantes do engajamento comunitário e da robustez do programa perante outras instituições. Do total de 4.027 horas de atuação voluntária, foram realizadas 158 ações, sendo 28% delas em ações recorrentes (Porto Seguro, 2024c), caracterizando o programa por sua abrangência e

continuidade das ações, refletindo a consistência das suas atividades e compromisso de longo prazo com a comunidade.

Essas ações recorrentes e pontuais são essenciais para criar impacto social duradouro e garantir diversidade de escolha de projetos para os voluntários. Compreender e maximizar o impacto social na comunidade é vital (Brzustewicz et al., 2022), pois comunidades mais fortes e seguras potencializam as conexões entre o setor empresarial e a sociedade (Rodell et al., 2017).

Essas iniciativas possuem sinergia com o planejamento estratégico e os objetivos centrais do programa de voluntariado corporativo, abordando o tema Educação como um dos pilares das ações. A entrevistada E1 destaca que a capacitação de jovens para o mercado de trabalho representa uma estratégia central do programa. Por meio de visitas à sede da empresa, os voluntários buscam fomentar o desejo dos mais jovens de ingressarem no mercado de trabalho, conhecer o dia a dia em uma grande empresa, sendo uma tática importante para realizar atividades de mentoria e potencialização das habilidades desse jovem e capacitações para o mercado de trabalho.

A diversidade de ações que o programa possui está à disposição dos funcionários para sua escolha conforme aptidão e interesses pessoais. Essa flexibilidade é fundamental para escolha de projetos, pois um bom portfólio de atividades de voluntariado corporativo inclui as preferências individuais do colaborador, além, é claro, de manter alinhamento com os interesses estratégicos da empresa (Santos & Fernández, 2017). A entrevistada E4 exemplifica as ações com crianças, em casas de idosos e com animais:

*Então, eu comecei a participar do voluntariado de correspondência com crianças também, que esse também você só faz [um encontro presencial] no fechamento da ação. Ela dura praticamente de dois a três meses, no final da ação você vai até o local, no meu caso aqui é da comunidade aqui do Moinho, e aí a gente vai até lá e a gente conhece a criança que você está se correspondendo. . . . A gente tinha aquelas ações, que nem sei se ainda tem, que era dos idosos, da casa de repouso aqui dos idosos e eles contavam os dias para a gente ir até lá, participar e era simplesmente uma troca de conversas. Sentávamo-nos e perguntávamos: Tudo bem? E deixava eles conversarem. Era conversa simplesmente. . . . Sem contar que existe outros, o passeio com cachorros, olhar, contribuir para que a calçada estivesse bem-feita, não estivesse com sujeira nas redondezas.*

A longevidade do programa de voluntariado faz com que a empresa se mantenha participativa e ativa na comunidade onde atua. A exemplo da Porto, há uma tendência na percepção nas grandes empresas em que o sucesso de longo prazo está atrelado à construção de

relacionamentos sólidos com seus stakeholders, incluindo a comunidade local, como uma aliada para atingimento dos objetivos organizacionais (Talbot et al., 2021). A continuidade do programa denota o comprometimento da companhia na região que está inserida e o fortalecimento da cultura do voluntariado na empresa. A entrevistada E3, que é participante do programa e é colaboradora no cargo de jovem aprendiz, percebe o quanto a empresa valoriza as ações de voluntariado, mesmo tendo menos experiência profissional e pouco mais de um ano como colaboradora da empresa: *“Eu acredito que a Porto tem um fit cultural que ela envolve muito todos os funcionários a pertencer à empresa. . . . e até mesmo no slogan dela que diz que a gente é um porto seguro [para as pessoas].”*

Integrar práticas e valores que incentivam a participação ativa e estruturada de pessoas em atividades voluntárias resultam na promoção de um sistema organizado e colaborativo para abordar as necessidades sociais, fortalecer a comunidade local e promovem a cultura do voluntariado organizado (Pinheiro, 2015). A cultura do voluntariado corporativo é notavelmente uma característica intrínseca da empresa, de acordo com o relato das entrevistadas, transcendendo a simples participação em atividades sociais. Quando bem gerida, a atividade é capaz de influenciar na criação de valor que é partilhada pelo grupo, além de legitimar ações e se diferenciar dos valores e práticas de outros grupos concorrentes (Garay & Mazzili, 2003). Esse comprometimento reflete nos valores em que a Porto traduz a sua essência: genuíno interesse, atitude resolutiva e encantamento (Porto Seguro, 2024a). Conforme destaca o Relatório da Sustentabilidade 2023, a integração dessas práticas no dia a dia do exercício do voluntariado acaba não só contribuindo com a reputação da marca, mas fortalecendo a presença da Porto na comunidade. A manutenção da cultura do voluntariado na empresa não só proporciona ganhos positivos, mas também exige um acompanhamento contínuo a fim de assegurar o alinhamento com os objetivos organizacionais, mantendo sua autenticidade e coerência com os valores organizacionais.

#### **4.3 Relacionamento com a comunidade, contexto social e desafios locais**

Localizada no bairro de Campos Elíseos, região central da cidade de São Paulo, a sede da Porto permeia um entorno demarcado pela vulnerabilidade e múltiplos desafios. Historicamente, é uma área demarcada por questões de desigualdade econômica, falta de infraestrutura adequada, elevados números de violência e pobreza, com destaque para as situações de moradores de rua e usuários de drogas que são frequentes na região. Esses fatores apresentam um cenário complexo para atuação de qualquer empresa na região. Entretanto, mesmo considerando os desafios locais, busca-se a criação de valor compartilhado, onde tanto

a empresa quanto a comunidade se beneficiem, e que tem por finalidade gerar um impacto positivo e duradouro nas comunidades onde atua (Porto Seguro, 2024c). Tal atitude reflete o pensamento de Talbot, Raineri e Daou (2021) de que a Teoria dos Stakeholders propõe que as empresas devem considerar as necessidades dos diversos grupos com os quais interagem e não apenas acionistas e clientes, que são mais frequentemente escutados. A entrevistada E5 também reconhece em suas declarações o papel da Porto na comunidade: “*a própria comunidade acho que entende que a gente devolve algo para a comunidade nesse sentido. . . . Acaba sendo uma troca.*”. A entrevistada E2, por sua vez, aborda os desafios locais e as necessidades do entorno desde as primeiras ações de responsabilidade social da empresa, reconhecendo as necessidades urgentes da região:

*A gente está numa região extremamente vulnerável por conta dessas questões sociais, essa coisa da Cracolândia sempre esteve muito perto da gente . . . , então, a gente tinha tudo isso na nossa frente, né. Então, com tanta necessidade assim, a gente já tinha o que fazer.*

Apesar da proximidade geográfica com a região da Cracolândia em São Paulo, de acordo com a entrevistada E2, não são realizadas intervenções diretas ou atividades específicas nessa região, embora já tenha participado de programas e reuniões para discussão da situação de moradores de rua na região junto à prefeitura. A declaração corrobora ao estudo de Alves e Pereira (2021), sobre a dificuldade do poder público em buscar e implementar políticas abrangentes e efetivas para lidar com os problemas estruturais dos usuários de drogas. O cenário da Cracolândia e do entorno é ressaltado também pela entrevistada E5:

*A gente está dentro de uma área muito degradada, principalmente pela Cracolândia, pelos usuários de drogas. É um ambiente muito desfavorável nesse sentido. Porém, no entorno da empresa você percebe como um ambiente diferente. E a comunidade em si acaba sendo beneficiada de todas as obras e ações que a empresa faz pelo bairro. A gente tem prédios espalhados em várias ruas, a gente tem seguranças espalhados no decorrer do dia . . . e tem os síndicos dos bairros que avaliam como está a situação das ruas, sinalizam. Então tem trabalhos diferentes em várias partes de voluntariado, que trabalham também para a melhoria do bairro como um todo.*

Os programas são concentrados em frentes educacionais, socioambientais e de bem-estar, com um diagnóstico local bem focado, levantando as necessidades da região, destinando as suas ações em que o seu impacto possa ser mais assertivo, direto e efetivo. A essência empresarial, que é ser um porto seguro para as pessoas e seus sonhos, se aplica também, conforme o próprio Relatório de Sustentabilidade 2023, às comunidades e às organizações da

sociedade civil (Porto Seguro, 2024c). Essa linha estratégica não só direciona as atuações de responsabilidade social, como fortalecem a parceria com a comunidade. A entrevistada E2 fala como o voluntariado é uma ferramenta de aproximação da empresa com a comunidade:

*É muito legal quando a empresa se dedica. De forma geral, se cada empresa cuidar de seu entorno... Pensa, que bonito, as empresas mapeando seus entornos e levando para os funcionários essa necessidade voluntária. O nosso entorno fica mais leve... E a gente vai fazendo por partes. A Porto faz aqui em Campos Elíseos, o Bradesco faz em outro lugar, em Osasco, na Fundação Bradesco. Então essa questão territorial tem que estar muito atrelada quando a empresa escolhe o voluntariado corporativo. Não é pegar e fazer em outro bairro, em outro lugar, é olhar para dentro desse território e ver se não tem uma praça para poder ajudar, para poder pintar, fazer uma parceria com a prefeitura, com a subprefeitura para fazer um voluntariado, para entender quais são as escolas públicas daquela região...*

É compreendido que, quando uma empresa está inserida em determinado local, ela inevitavelmente influencia a comunidade ao seu redor e o cotidiano das pessoas que por lá transitam, seja, por exemplo, por alterar o fluxo de trânsito do entorno, impactar o meio ambiente, poluir ou outras interferências (Instituto Porto Seguro, 2024). De acordo com Freeman (2010a), é essencial que as empresas considerem as demandas de todas as partes, incluindo a comunidade, e atuem de forma a maximizar o valor para todos os stakeholders. Dessa forma, o voluntariado corporativo pode ser um mecanismo para que as organizações atuem de maneira socialmente responsável com o seu entorno (Plewa et al., 2015). Nesse sentido, a entrevistada E1 fala sobre o papel da empresa na comunidade e no entorno. recompensadora:

*... A gente contribui porque a gente está em um espaço, em um território, que era dessa comunidade, e a gente gera um impacto aqui quando a gente fala de 12 mil funcionários. ... Então, como é o papel de responsabilidade social a empresa ser engajada nesse território, porque ela está impactando de alguma forma, seja positivamente ou negativamente, mas [a RSC busca idealizar em] como a gente pode trazer o positivo, agregar valor no lado positivo.*

Ao engajar-se ativamente em sua comunidade local, a companhia buscar mitigar qualquer eventual impacto negativo que provoque na região. Afinal, a empresa tem consciência que a região possui desafios locais por si só, sendo assim, procura maneiras de não só mitigar seu impacto negativo, bem como promover impacto positivo. A entrevistada E2, que participou do processo de construção da gerência de Responsabilidade Socioambiental da Porto, relata o início desse processo e as parcerias com organizações da sociedade civil. Um dos primeiros

projetos executados foi relacionado à necessidade de alfabetização dos colaboradores da limpeza da companhia. A empresa adotou a perspectiva de “começar com responsabilidade social de dentro de casa” ao promover essa ação demonstrando interesse em não apenas olhar para o entorno, mas partir do princípio de examinar as necessidades sociais que estavam ainda mais próximas através da metodologia do Abrigo Dom Bosco, da região, e que é referência na área de alfabetização de adultos.

Essa experiência inicial ilustra que o comprometimento com a responsabilidade social se deu, desde o princípio, através de uma abordagem colaborativa com a comunidade que alia as necessidades internas e desejo da empresa, de alfabetização dos seus colaboradores da limpeza, com o fortalecimento das relações com organizações da sociedade civil, no caso o Abrigo Dom Bosco, que possui expertise na alfabetização de adultos. Essa ação exemplifica a perspectiva de Sarturi, Barakat, Mascena e Fischmann (2016), que ressalta os relacionamentos justos e equilibrados entre os stakeholders e a empresa como mecanismo para proporcionar benefícios a todos os envolvidos.

A expansão das ações sociais ocorre a partir de uma perspectiva do avanço das demandas ASG ao mesmo tempo que refletem uma evolução natural do comprometimento com a agenda socioambiental. À medida que a Porto intensifica seu compromisso na geração de valor compartilhado, as parcerias com as Organizações da Sociedade Civil se tornam imperativas nessa estratégia. Afinal, as OSCs, assim como outros grupos de partes interessadas, desempenham um papel importante ao fornecer inspiração e artifícios para adaptar as iniciativas empresariais à realidade local e às necessidades específicas da comunidade (Pirson & Malhotra, 2011). Além disso, as OSCs preenchem lacunas deixadas pelo poder público, desempenhando um papel importante na sociedade, mitigando solicitações e emancipando demandas onde a atuação do governo não é tão efetiva (Ribas et al., 2021). Dessa forma, ao atuarem como promotoras do bem-estar social, as OSCs podem se aliar à companhia, que também tem em suas intenções a promoção da responsabilidade social. A entrevistada E7, que coordena a Associação Espaço Curumim, destacou como o voluntariado corporativo e a parceria com a empresa dá visibilidade ao trabalho da OSC. Segundo ela, o ato de conduzir as crianças nas ruas do bairro no trajeto entre a instituição e a quadra da Porto para a ação voluntária já despertou o interesse de pessoas que trafegavam no local para conhecimento sobre a instituição, indagando sobre o que se tratava aquele grupo com crianças e interessados em conhecer mais sobre a instituição. Essa visibilidade é vista como aspecto positivo da parceria, pois amplia o reconhecimento da instituição e promove o engajamento da comunidade local.

A entrevistada E8 que atua na mesma instituição complementa o apoio que uma instituição privada pode proporcionar a uma organização da sociedade civil:

*É interessante para uma associação como a nossa, que não tem essa ajuda governamental, mas ter uma Porto Seguro, que é conhecida aqui, muito, no bairro. E ela permitir o acesso das crianças e o voluntariado naquele momento para as crianças, é uma grande divulgação, uma grande ajuda que traz outros para ajudar também.*

Já a entrevistada E6, que gerencia a operação do Centro de Acolhida Especial (CAE) Idoso, reforça o interesse em manter a parceria com a Porto:

*A gente zela muito pela parceria da Porto aqui... Então, é um pedido do presidente da OSC que a gente mantenha, que sejamos receptivos, que mantenha mesmo essa parceria, porque é muito agregador ter a parceria de uma empresa tão potente e que tem uma visão tão humanista das pessoas.*

Essas colaborações proporcionam benefícios para todas as partes envolvidas. Enquanto para a Porto essas ações demonstram o compromisso com a responsabilidade socioambiental e as iniciativas ASG da empresa, a visibilidade e os recursos proporcionados pela parceria com a empresa geram benefícios além do exercício da própria atividade voluntária em si. Na Associação Espaço Curumim, por exemplo, que é uma instituição de contraturno escolar que opera por meios próprios sem incentivo governamental, o apoio da empresa desperta o interesse e proporciona apoios adicionais da comunidade, dando visibilidade à associação e recrutando novos doadores. A entrevistada E3 exemplifica que os próprios colaboradores da Porto que participam das atividades voluntárias durante o horário de trabalho podem se converter a voluntários recorrentes por se identificarem com a instituição e realizarem ações fora do programa: *“Você tem a oportunidade de, por exemplo, acabou o seu voluntariado pela empresa... E se dispor a realmente participar dessa ONG. Não como funcionário e sim como você mesmo, como pessoa”*. Da mesma forma, o CAE Idoso Morada Nova Luz, embora seja uma instituição mantida pelo governo municipal possui necessidades voluntárias e enxerga benefícios com a parceria, expondo que a parceria é fundamental para fornecer o suporte à OSC onde a atuação do governo não é tão efetiva. Dessa maneira, as ações voluntárias por meio das OSCs e seus parceiros somam esforços para resultados transformadores nas vidas das pessoas, garantindo inclusão, emancipação e empoderamento àqueles em situação de vulnerabilidade social (Ribas et al., 2021).

A entrevistada E6, do CAE Idoso, aborda um pouco sobre os benefícios diretos das ações voluntários:

*A gente pode pensar, assim, né: “A vida de um idoso de 80 anos vai ser transformada?” De alguma forma, sim, os pequenos ganhos, né. . . . No caso do idoso, que é nosso usuário aqui, é a questão da qualidade de vida mesmo né. São aqueles pequenos ganhos, né. É o fato de o idoso sair do seu lugar, ir lá tomar um banho, se arrumar, passar um perfume para descer para uma ação... isso para a gente é um ganho absurdo, né, isso está transformando a vida do usuário, então, isso impacta absurdo no campo social . . . melhora demais a autoestima deles.*

Entretanto, é preciso considerar que esses benefícios múltiplos gerados aos envolvidos necessita de uma estrutura organizacional sólida e de colaboração entre a empresa e suas partes interessadas. É necessária uma abordagem de comunicação e escuta ativa para as necessidades das instituições para a implementação de projetos, garantindo que as iniciativas sejam benéficas e efetivas, unindo os interesses da instituição, dos colaboradores voluntários e o alinhamento com os objetivos estratégicos do programa. Corroborando à visão de Freeman (2010a), a organização entre empresas privadas e seus stakeholders se baseia em acordos capazes de gerar benefícios mútuos e sustentabilidade dos interesses das partes a longo prazo. Esse pretexto é refletido na prática nas atuações da Porto, ao considerarem as necessidades das instituições para gerar valor para a sociedade, conforme explanado pela entrevistada E6 que reporta que fazem uma pesquisa junto aos idosos para saberem as atividades de interesse do público e encaminham a proposta para a empresa. Ela ainda menciona que a Porto dispõe da elaboração de questionários, com sugestões e possibilidades que a empresa consegue atender e ocorre a elaboração conjunta das atividades.

Nesse sentido, o questionário elaborado pela Porto acaba tendo atribuições relevantes no contexto de estruturação do programa de voluntariado corporativo. Através desse recurso, é possível não apenas facilitar a sua organização para compreender as necessidades das diversas instituições com quem atua, mas também limitar as opções para que as ações sejam alinhadas com a capacidade, aptidão dos voluntários e sinergia com os objetivos do programa, maximizando seu poder de atuação e impacto. Esse processo também pode contribuir para a definição da ação junto à instituição, agilizando o processo de implementação da ação. A consulta prévia às OSCs, incluindo a possibilidade de ouvir os apelos e sugestões das instituições, fornece *insights* relevantes para incorporação às atividades e também fortalece a relação entre empresa e comunidade. Desse modo, a parceria entre empresa e comunidade permite que a companhia atue de maneira mais precisa e eficaz às necessidades locais

(Harrison, Freeman, & Abreu, 2015). Essa colaboração se estende em outras iniciativas da empresa, como no caso do Instituto Porto, onde o entorno desempenha um papel importante na descoberta de talentos da região que podem se tornar jovens aprendizes e, portanto, parte da força de trabalho da empresa. Dessa forma, as comunidades podem atuar em conjunto nessa estratégia, atuando em parceria com a empresa como cocriadoras do desenvolvimento do negócio (Eikelenboom & Long, 2023; Harrison et al., 2015). A percepção dos benefícios do programa de jovem aprendiz do Instituto Porto são reportados também pela entrevistada E4, que destaca sobre como as parcerias da empresa com a comunidade originaram o Instituto Porto, que não só promoveram várias ações e possibilidades, mas também que abriram portas para o programa de jovem aprendiz do Instituto. Segundo a entrevistada, além do apoio financeiro, as OSCs se beneficiam de diversas formas, como no desenvolvimento de habilidades e a criação de oportunidades de emprego para os jovens, que, muitas vezes, resultam em carreiras duradouras dentro da empresa.

A entrevistada E1 também destaca o programa de jovem aprendiz como um dos pilares das ações do Instituto e do Porto Voluntário, e o foco educacional das políticas de RSC da empresa:

*Hoje o nosso foco é muito no impacto social: mercado de trabalho. E no mercado de trabalho, a gente foca em jovens, mentorias, palestras, a gente convida líderes para poder falar com nossos aprendizes, sobre temas do mercado de trabalho, comportamento, soft skills e hard skills, e também a gente consegue promover as iniciativas com jovens em outras instituições parceiras.*

A visão corrobora à literatura do Instituto, que enxerga no relacionamento entre empresa e comunidade como uma possibilidade de parceria consistente e benéfica para ambas as partes. A empresa pode interferir positivamente na comunidade gerando empregos na região e, ao mesmo tempo, investir em ações socioeducativas e profissionalizantes para auxiliar na formação de cidadãos conscientes e qualificados para o mercado de trabalho (Instituto Porto, 2024).

Além das atuações sociais no programa de voluntariado corporativo, no Instituto Porto e nas demais ações na região, a relevância na comunidade foi especialmente evidenciada durante o período da pandemia de COVID-19 que não só agravou a situação das pessoas em vulnerabilidade social, como impactou a atividade comercial do bairro, devido aos colaboradores estarem 100% em teletrabalho. Cabe destacar que a presença da empresa no bairro Campos Elíseos vai além de suas instalações físicas, sendo um pilar fundamental para a

vitalidade econômica e social da região. O entorno da matriz é demarcado por um comércio pujante que possui influência significativa da presença fixa da Porto na região. Restaurantes, docerias, cafés e comércios locais frequentemente adotam nomes fantasias que fazem alusão à empresa, como o “Café da Porto”, “Doces Porto” ou “Quintal da Porto”, refletindo a ideia de que a empresa é pertencente ao bairro e atraindo a clientela relacionada à empresa.

No período de pandemia de COVID-19, a Porto adotou e expandiu suas ações para responder às necessidades urgentes da comunidade. A entrevistada E6 destaca o momento de pandemia e o suporte fornecido para o CAE Idoso:

*Durante a pandemia, por exemplo, a Porto nos deu um suporte absurdo com álcool em gel, luvas, máscaras, porque era infinitamente caro e a gente não conseguia sustentar aqui, de uma forma com qualidade, que a gente passou, com o apoio da Porto. . . . Eles se colocaram à disposição com atendimento, né, podíamos estar ligando, podíamos estar chamando... Se houvesse alguma questão de saúde mental eles também nos davam suporte. Não só em questão de “toma aqui o álcool [em gel]”, mas questão do suporte mesmo. “Estamos aqui para o que precisarem. Contem conosco”.*

A entrevistada E4, colaboradora da Porto, também aborda como a empresa não é apenas um importante empregador, mas também um importante agente de desenvolvimento da região:

*Eu vejo aqui que a comunidade, inclusive voltando a falar do tempo que a gente esteve ali de pandemia, eu acho que eles sentiram muito, para falar a verdade . Sem ter os funcionários [trabalhando na região nessa época], a Porto acabou consumindo marmitex dos restaurantes para que eles não deixassem de ter ali algum valor, né, principalmente os mais próximos daqui, para compor a renda deles. Então, assim, eu acredito muito que se a Porto, por algum motivo, saísse daqui da região, haveria uma perda muito significativa para a comunidade que vive ao redor daqui.*

A entrevistada E5 também abordou o período da pandemia de COVID-19 como um período de consolidação da participação ativa no bairro:

*A gente sabe que a Porto, principalmente no momento de pandemia, auxiliou muito os comércios relacionados à restaurante... Enfim, então ela instiga muito esse comércio, do entorno, porque beneficia não só o funcionário, mas mantém o papel de estruturação do bairro, mantém o bairro com vitalidade.*

Quando os colaboradores migraram para o trabalho remoto em circunstância do isolamento social imposto pela pandemia de COVID-19, o impacto foi sentido em toda a comunidade local. Entretanto a empresa adaptou até mesmo as atividades do Porto Voluntário,

com opções remotas e até mesmo as ações com os idosos no CAE foram continuadas e adaptadas para as plataformas online, conforme destacado pela entrevistada E6 que o sarau online durante a pandemia proporcionou a continuidade das atividades. Nessa época, embora já reconhecida na região, a Porto se consagrou como um alicerce para o desenvolvimento econômico e social do bairro.

Por outro lado, mesmo se considerarmos as parcerias estabelecidas através de ações sociais, a região ainda é demarcada pela vulnerabilidade social e desafios inerentes a essas relações. A dependência de recursos investidos pela empresa pode tornar a comunidade vulnerável a eventuais mudanças na gestão da empresa, o que pode impactar negativamente na liquidez da operação das instituições. As entrevistadas E1 e E2 abordam que várias instituições procuram a empresa em busca de benefícios e assistencialismo através das práticas de RSC, porém a gestão da empresa é responsável por equilibrar essa demanda com os objetivos estratégicos dos programas e garantir que o voluntariado seja um mecanismo de criação de valor adicional para a comunidade e não se torne uma dependência que possa fragilizar todo o ecossistema local. Nesse aspecto, é importante que a empresa enfatize cada vez mais a sua estratégia de negócios vinculada ao bem-estar social, e as OSCs, por sua vez, desenvolvam habilidades para atuar de forma resiliente, considerando a possibilidade de alterações na intensidade do apoio corporativo.

As organizações da sociedade civil desempenham um papel importante nessa dinâmica. O relacionamento entre a empresa e a comunidade é recorrente, onde a empresa se beneficia da expertise das OSCs nas tratativas de problemas sociais complexos, ao mesmo tempo que fornece cursos e capacitação para gestores sociais. A empresa também faz processos de consulta ativa do êxito das ações voluntárias, ao mesmo tempo que propõe atividades em conjunto e se disponibiliza a ajustar as suas operações para atender às demandas das OSCs. Essa interação também é reforçada através de canais diretos de contato, como telefone, *WhatsApp* e e-mail, que facilitam o contato regular entre a gestão do voluntariado da empresa e os gestores das OSCs, promovendo a proximidade e a confiança nas iniciativas.

O compromisso e relacionamento entre empresa e OSCs no desenvolvimento de atividades sociais fortalecem o impacto positivo das ações nas comunidades, destacando o foco na colaboração contínua e delimitando os papéis no desenvolvimento conjunto de soluções para os mais diversificados problemas sociais da região. Essa abordagem não apenas fortalece essa relação e amplifica as oportunidades de atividades de RSC com a comunidade, como estabelece

um exemplo possível sobre como empresas do setor privado e organizações da sociedade civil podem trabalhar de maneira conjunta em prol da comunidade.

#### **4.4 Engajamento e motivação dos colaboradores**

Embora o foco dessa dissertação seja o relacionamento da empresa com os seus stakeholders externos, é essencial abordar como tema de análise o engajamento e motivação de colaboradores. Os colaboradores não apenas executam as atividades voluntárias, mas foram os responsáveis pela implementação do programa de voluntariado corporativo na companhia, sendo participantes ativos e essenciais para a eficácia do programa (Sekar & Dyaram, 2017). Além disso, os colaboradores fornecem a energia propulsora para o exercício do trabalho voluntário, afinal, sem os colaboradores, não há voluntariado corporativo. Sem o envolvimento ativo desse stakeholder, os esforços para manutenção do programa seriam descontinuados, portanto, motivar e engajar colaboradores é sinônimo de garantir a perpetuidade do voluntariado e ampliação dos benefícios das ações para a comunidade.

O voluntariado corporativo é uma prática utilizada como uma importante estratégia para promoção da responsabilidade social corporativa e é utilizado não apenas como uma forma de contribuição para a comunidade local, mas também como uma maneira de fortalecer o vínculo entre organização e colaboradores, contando com o engajamento de colaboradores para a sua execução (Plewa et al., 2015). O voluntariado corporativo, quando bem gerido, acaba estimulando os colaboradores a participarem de ações, desenvolvendo um sentimento de orgulho e pertencimento dos colaboradores no ambiente corporativo (Garay & Mazzilli, 2003). Dessa forma, a participação voluntária pode ser vista como um fator motivacional que garante a identificação dos colaboradores com a empresa em que trabalham. As entrevistadas E3 e E5 abordam, respectivamente, suas motivações para ingressarem no Porto Voluntário:

*Tenho um apreço muito grande por crianças, acho que também por trabalhar e estudar com Psicologia, eu gosto muito da parte onde a gente aborda as crianças. Eu tenho três irmãs pequenas, então meu maior incentivo foi saber que aquelas crianças precisavam de um auxílio. Além do auxílio que eu posso fornecer para as minhas irmãs, eu posso auxiliar uma outra criança e no futuro conhecê-la.*

*A gente tem a Portonet [a intranet corporativa] também, onde aparece bastante informações sobre esse tipo de ação e eu senti curiosidade. Sempre gostei de trabalhar em projetos sociais, já na minha vida particular mesmo, trabalhando em igrejas, enfim, em ações voluntárias fora daqui [da Porto] e comecei a participar, gostei e tenho participado todo ano pelo menos de alguma ação.*

A entrevistada E6, que gerencia uma das OSCs assistidas pelo Porto Voluntário, evidencia o interesse dos voluntários na participação das ações como um trabalho com bastante seriedade. Nas palavras dela “Não é voluntariar por voluntariar”. De acordo com os seus relatos, é perceptível o entusiasmo das pessoas que se designam às ações, havendo muito afinco e entrega para a execução das atividades, além de um destacado comprometimento com a presença, evitando faltas, e com a pontualidade.

O voluntariado corporativo estimula a formação de uma cultura empresarial mais sólida e responsável. Quando os colaboradores veem as empresas envolvidas em ações sociais, desenvolve-se maior conscientização das responsabilidades e desafios locais (Brzustewicz et al., 2022). Dessa forma, o voluntariado corporativo difere-se de outras iniciativas de responsabilidade socioambiental, pois envolve diretamente os colaboradores da empresa nos esforços conjuntos de criar impacto positivo para a comunidade (Sekar & Dyaram, 2017).

Os incentivos tradicionais ao exercício do trabalho voluntário no ambiente corporativo desempenham um papel relevante atualmente na motivação e engajamento de colaboradores. Embora, inicialmente no próprio programa Porto Voluntário não havia compensações para os exercícios sociais, conforme relata a entrevistada E2, a implementação de recompensas aos colaboradores se firmou como um mecanismo importante de ampliação do programa:

*. . . A gente fazia muita ação pontual, a gente não tinha muita essa ação . . . que é recorrente. A gente tem um catálogo hoje, que tem várias categorias. Hoje está chique [risos]... Mas começou de uma forma mais customizada. Tinha essa varrição de rua toda essa semana, a gente tinha alfabetização de adultos, a gente levava os funcionários na irmã Rosina para dar comidinha para bebê e tudo isso no horário de almoço e depois do expediente. Não tinha [igual a] hoje essa oportunidade que a gente tem de colocar uma hora dentro do nosso horário de expediente para ter atividade voluntária.*

O incentivo à participação nas atividades voluntárias significa aos colaboradores a possibilidade de abono, permitindo que se dediquem ao voluntariado durante o horário de expediente (Porto Seguro, 2024c). Essa mudança de raciocínio visou o estímulo à participação, tornando as ações mais integradas à rotina dos colaboradores. A adoção dessas práticas se alinha à definição do voluntariado corporativo atual, onde as empresas oferecem suporte e apoio que possibilita que seu colaborador se ausente de suas atividades diárias para se dedicar às atividades voluntárias de forma recorrente ou pontualmente (Grant, 2012; Rodell et al., 2017; Sekar e Dyram, 2017). O incentivo é confirmado pela entrevistada E4, participante do voluntariado e líder de equipe, que entende que as atividades podem ser vistas com bastante entusiasmo, até mesmo por pessoas do seu ciclo de convivência que não trabalham na Porto e

que ficam sabendo por ela da possibilidade que a empresa fornece de participar de ações voluntárias durante o horário de expediente. Ela enaltece que a participação é genuinamente incentivada e que não existe incoerência entre a retórica e a prática sobre o voluntariado corporativo. Ao contrário do que possa existir em algumas empresas, onde o apoio ao programa pode ser consistente na comunicação e na experiência real dos colaboradores há um desestímulo ou repressão, a entrevistada relata que na Porto existe encorajamento na participação, inclusive com a existência de marcações de ponto para abono de horas despendidas na atividade voluntária.

Diferentemente do que é empregado na Porto, alguns gestores imaginam que se concedessem benefícios como abonos aos colaboradores para exercitar o voluntariado corporativo haveria um abuso dessa medida (Santos & Fernández, 2017). Em contrapartida, a entrevistada E5 também endossa os benefícios para o colaborador para exercer as ações sociais, falando espontaneamente sobre o tema:

*A gente tem a possibilidade dentro do nosso horário de trabalho, de parar, de colocar uma pausa, de executar as tarefas, sem ser questionado pela liderança, enfim... basta apenas que seja comunicado, que seja combinado e o funcionário pode executar a tarefa de voluntariado a qualquer tempo de acordo com a organização que a equipe faz, então isso aqui é bem bacana e eu sinto que o funcionário não sente receio em participar, pelo contrário, ele sente vontade em participar.*

Ao proporcionar benefícios para os colaboradores exercerem a atividade voluntária, as empresas não apenas aumentam a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, como fortalecem o compromisso da equipe com os objetivos de sua responsabilidade socioambiental (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017; Zhang et al., 2021). Além dos benefícios, o voluntariado é abordado como uma oportunidade para desenvolvimento das habilidades dos colaboradores (Porto Seguro, 2024c). Silva e Macêdo (2022) concordam que a atividade voluntária permite o desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento de vínculo com a empresa e com a causa social, além da expansão do autoconhecimento. Além disso, o voluntariado corporativo pode ser utilizado como uma ferramenta de gestão e, aliado a outras estratégias, pode se tornar um diferencial competitivo para as organizações (Meneghetti et al., 2023). Os autores destacam que, em alguns casos, o voluntariado pode substituir cursos e treinamentos para desenvolvimento de colaboradores afinal, nas atividades, é possível exercitar o trabalho em equipe, a empatia e a liderança. Ainda no mérito do desenvolvimento de colaboradores, a entrevistada E2 aborda que o Porto Voluntário é uma ação que pode ser incluída no Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) do participante:

*Essa coisa de ter o desenvolvimento, que é o PDI, o Programa de Desenvolvimento Individual do funcionário, quando ele faz uma atividade voluntária, ele tem um diferencial. Ele tem um repertório melhor, ele tem um relacionamento com a equipe melhor, ele consegue se colocar no lugar do outro de uma forma muito mais fácil, porque o voluntariado ele te exige isso. Você vai lá ter cuidado com um idoso, com uma mãe, com uma criança. . . . Por isso que eu acho que é importante o voluntariado empresarial, dentro desse escopo, dentro de uma empresa, dentro de uma organização, porque nós nos tornamos seres humanos melhores. . . .*

A inclusão das atividades do voluntariado corporativo no PDI dos colaboradores reforça o cunho que essas atividades podem incluir de desenvolvimento de lideranças, conforme é destacado por Schommer (2000). A entrevistada E4, que é líder e participante do Porto Voluntário, também aborda que o voluntariado é uma das atividades que pode ser integrada ao PDI da liderança e do restante dos colaboradores. Ela aborda que existe estímulo no envolvimento com o voluntariado, no entanto, embora haja expectativa de participação, especialmente da liderança, eles frequentemente enfrentam dificuldades em conciliar as agendas com a assiduidade atribuída às atividades recorrentes de voluntariado. Na visão dela, isso ocorre por questões relacionadas ao próprio cargo de liderança, que possui rotina dinâmica e incerta no que concerne a pautas urgentes da operação, reuniões com a diretoria e imprevistos que podem impossibilitar a presença fixa na atividade voluntária, sendo mais concreta a sua participação em ações mais pontuais. Entretanto, ela salienta que não existe uma desconexão entre a retórica e a prática e que não há um desestímulo na participação, mas do seu ponto de vista pessoal a rotina de trabalho da liderança é mais complexa e as atividades recorrentes exigem pontualidade e frequência.

Não apenas para as lideranças, que possuem a função de serem promotoras do voluntariado, mas para todas os colaboradores, a retenção de colaboradores no voluntariado é o principal alvo a ser percorrido. O principal desafio para as empresas no voluntariado corporativo consiste na atração e engajamento dos seus colaboradores no programa (Santos & Fernández, 2017; Sekar & Dyaram, 2017). Nessa perspectiva, a Porto adota medidas diferenciais para garantir a aderência de colaboradores ao Porto Voluntário, conforme mencionado pela entrevistada E1, que aborda que o programa possui motes de campanha, desenvolvidos anualmente. Na visão dela, esses estímulos são necessários para manter o engajamento dos colaboradores com as atividades. Nessa ótica, sem os motes de campanha, o programa ficaria restrito àqueles colaboradores que já são, por si só, superengajados com a causa voluntária e a adoção de temas diferentes diversifica as possibilidades de atração de

colaboradores. Os temas proporcionam abordagens e motivações diferentes, explanando as trajetórias que o voluntário percorre durante a sua ação, estabelecendo um percurso de engajamento dos participantes. No ano de 2023, o tema do Porto Voluntário foi “O Caminho que Transforma” e em 2024 o tema é “Jogando Junto”, no qual, nesse último foram definidas dinâmicas de tecnologia e *game tech* como mote de campanha do programa. O Relatório de Sustentabilidade também aborda os temas como forma de estimular a participação do voluntário (Porto Seguro, 2024c). A gamificação, que consiste na aplicação de mecânicas e dinâmicas de jogos em contextos não lúdicos, surge como um mecanismo para tornar as atividades mais envolventes (Eugenio, 2024). Reconhecendo a necessidade de diversificar a promoção do seu programa de voluntariado, a Porto adotou a gamificação para incentivar os seus colaboradores.

A entrevistada E1 explica o conceito de gamificação aplicada ao voluntariado corporativo, que funciona há quatro anos, para estimular a frequência dos participantes nas atividades. De acordo com ela, a gamificação do voluntariado incentiva o colaborador a doar o seu tempo e, após se candidatar, ter assiduidade nas ações, através de um sistema de moedas sociais.

A complexidade das ações de estímulo para o exercício do voluntariado corporativo, com a gamificação como mecanismo de atração e retenção de participantes, evidencia o caráter estratégico do programa. As ações práticas para incentivo da responsabilidade social denotam o comprometimento da gestão no engajamento e expansão do voluntariado corporativo, não se restringindo às declarações teóricas de relatórios de sustentabilidade, mas demonstra, de forma prática, a consistência e a forma estratégia de implementação de uma empresa mais consciente do seu impacto social.

A cada hora de atividade voluntária de um colaborador, a empresa fornece uma moeda social para a instituição, e essa medida faz com que exista um incentivo adicional à participação daquele voluntário, pois suas ações se convertem não apenas nos ganhos direto da atividade realizada, mas também no auxílio pelas moedas sociais à instituição, enquanto suas faltas nas ações também acentuam o prejuízo da instituição. De acordo com a entrevistada E1, esse estímulo também é idealizado para controlar a participação nas atividades e estabelecer uma meta de 80% de frequência. Esse sistema de gamificação de moedas sociais se convertem para moeda corrente ao encerramento das atividades no final do ano e proporciona um benefício adicional à instituição. Ela acrescenta que o dinheiro arrecadado é revertido para a aquisição de itens de necessidade real das instituições e que podem, até mesmo, potencializar as ações voluntárias. Um exemplo disso, é da OSC que organiza atividades recreativas para idosos, como

o bingo e o sarau, que a partir das moedas sociais conseguiu adquirir uma nova televisão para entretenimento dos idosos que pôde também ser utilizada na continuidade das atividades voluntárias na instituição.

Além das ações recorrentes, abordada pela Porto como um diferencial, que necessitam da participação presencial e a frequência, as ações pontuais e doações ampliam as possibilidades de ação voluntária. A entrevistada E2 aborda sobre a variedade do programa como um mecanismo para atração e abrangência de participação dos colaboradores na Porto:

*Então a gente fala que o funcionário pode doar seu tempo, fazendo suas atividades, pode doar em recursos e pode falar “Eu sou um voluntário, eu sou um doador, eu ajudo”. Porque muitas vezes a pessoa fala: “Eu não tenho tempo”, “Eu não quero”, “Eu não consigo”, mas pode ajudar [sendo um doador]. . . . A gente lembra de um exemplo bem bacana, que foi até tema de uma palestra do Fábio Luchetti [ex-CEO e Conselheiro da Porto], que é a importância da batata no trabalho voluntariado. A batata precisa ser descascada, alguém precisa descascar a batata, alguém precisa cozinhar a batata e alguém precisa doar o alimento.*

A analogia proposta pela entrevistada E2 destaca que assim como no preparo de uma batata, onde cada etapa (colher, comprar, descascar, cozinhar e servir) é essencial, o trabalho voluntário depende de vários esforços e ações complementares. Conforme abordado, muitos não conseguem dedicar tempo devido ao dinamismo das suas agendas, mas isso não minimiza a importância de doações financeiras ou de recursos. Cada ato, seja participando ativamente na execução ou em forma de doações, é importante para o desenvolvimento das ações sociais e são capazes de proporcionar benefícios tanto para quem executa quanto para quem recebe a ação voluntária (Reinert et al., 2022).

Os incentivos oferecidos para participação no programa Porto Voluntário aliados à conscientização dos colaboradores sobre como o voluntariado pode ser importante para o desenvolvimento individual, resultam em elementos estratégicos importantes para a continuidade do programa. Nessa perspectiva, a companhia enaltece o programa como uma oportunidade de desenvolvimento de habilidades dos colaboradores (Porto Seguro, 2024c).

O êxito dos programas de voluntariado está diretamente relacionado ao apoio da organização e às práticas de mobilização de colaboradores (Sekar & Dyaram, 2017). Dessa forma, ao promover um ambiente que incentiva e diversifica as possibilidades de atuação voluntária, a empresa fortalece a cultura do voluntariado, atende às necessidades diversas de participação dos colaboradores e amplia o seu impacto na comunidade local.

#### 4.5 Avaliação, desenvolvimento e métricas de eficácia do voluntariado corporativo

Para que o voluntariado corporativo seja verdadeiramente eficaz, as formas de avaliação, de desenvolvimento do programa e as métricas de êxito precisam ser consideradas. Dessa forma, é possível dizer que apenas estimular a participação dos voluntários já não é suficiente, é preciso avaliar os pedidos dos colaboradores e as necessidades da comunidade para garantir a solidez e sustentabilidade das iniciativas do programa a longo prazo. O sucesso de programas de voluntariado corporativo está intrinsecamente ligado a uma avaliação contínua, onde a medição do impacto das iniciativas, de satisfação dos voluntários e o *feedback* da comunidade são importantes para orientar o futuro das iniciativas do programa (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017; Gatignon-Turnau & Mignonac, 2015). É necessário garantir a legitimidade do planejamento estratégico e se o programa está atualizado e aderente aos desejos das partes interessadas, avaliando constantemente se são necessárias intervenções ou melhorias.

A avaliação de efetividade do voluntariado corporativo deve considerar diferentes dimensões, como resultados individuais dos colaboradores, benefícios organizacionais e o impacto social (Rodell, Breitsohl, Schröder, & Keating, 2016). Na Porto, por exemplo, uma das métricas é o comparativo de indicadores que avaliam o desempenho na empresa daqueles que participam do programa de voluntariado com o de colaboradores que não participam. A entrevistada E1 expõe que a empresa dispõe de indicadores sobre os colaboradores atuantes no programa de maneira bastante estruturada, onde realizam esse comparativo. Ela explicou que os dados mostram, por exemplo, que o índice de absenteísmo no trabalho (faltas e atrasos) é menor entre os voluntários, sugerindo que esses colaboradores estão mais aderentes à cultura empresarial e com senso de pertencimento mais afluído. A entrevistada E1 também menciona que a taxa de rotatividade (*turnover*) de colaboradores também é significativamente menor entre os voluntários, indicando que são menos propensos a deixarem a empresa ou serem desligados em comparação com os não voluntários, demonstrando a capacidade do programa de reter talentos. Além disso, os índices dos colaboradores que são voluntários são superiores nos tópicos onde a liderança avalia as competências dos seus subordinados no diálogo de desenvolvimento anual, além de representarem um percentual mais significativo de colaboradores que receberam promoções ou que foram reconhecidos por méritos em comparação com os demais colaboradores. Ela também reforçou que o programa Porto Voluntário é visto pela gestão como uma poderosa ferramenta de desenvolvimento e que, de acordo com sua vivência, muitas empresas não conseguem realizar esse acompanhamento de

maneira estratégica, não conseguindo dimensionar o retorno que o programa proporciona em termos de desenvolvimento de talentos.

A tese defendida é que o voluntariado contribui para que o colaborador seja mais alinhado e engajado com a empresa, e a entrevistada E1 também destacou que os dados ajudaram na avaliação do investimento necessário para o programa e, até mesmo, no dimensionamento do retorno que o programa pode proporcionar à empresa, especialmente em termos de desenvolvimento dos colaboradores. Essa visão corrobora à literatura, pois, segundo Silva e Macêdo (2022), esse tipo de atividade permite às pessoas desenvolverem habilidades, aprendizado e preparação para a trajetória profissional.

Além dessas métricas, o interesse e satisfação dos próprios colaboradores também são medidos na companhia. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade 2023, 89% dos colaboradores que participam do programa reconhecem o Porto Voluntário como uma ferramenta de autodesenvolvimento e há 96% de favorabilidade na pesquisa *Net Promoter Score* (NPS). Esses dados contribuem para a visão de que o programa auxilia no desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais promissor.

As iniciativas de voluntariado corporativo são avaliadas através de medidas qualitativas e quantitativas, de forma a obter respostas nos três pontos principais de medição do êxito do programa: o engajamento dos colaboradores, o alinhamento com os objetivos estratégicos do programa e os benefícios para a comunidade (Plewa et al., 2015). A avaliação do êxito do programa a partir desses três pontos é bastante clara considerando também o interesse da companhia na satisfação dos beneficiários com o programa. A entrevistada E7 que coordena uma instituição assistida pelo Porto Voluntário relata que o acompanhamento realizado pela companhia é constante e frequentemente são fornecidos *feedbacks* sobre o grau de satisfação da entidade e de adesão dos beneficiários na ação.

Para garantir o êxito do programa, as áreas de responsabilidade social da empresa, que gerem o voluntariado corporativo, devem avaliar não apenas os resultados ao final das ações como também refletir sobre o ingresso dos colaboradores participantes do programa. A capacitação adequada dos voluntários garante uma experiência mais positiva para o exercício das atividades, bem como prepara o colaborador para lidar com a complexidade das tarefas voluntárias (Rodell et al., 2016). A entrevistada E1 explica que o voluntário “se inscreve no programa, passa por um processo de capacitação, uma capacitação geral do programa, e depois [uma capacitação] específica da ação dele”. Garantir uma boa capacitação permite que o voluntário esteja preparado para as atividades que irá desempenhar na capacitação específica e

esteja alinhado com os objetivos estratégicos na capacitação geral do programa. Esse processo gera conscientização da relevância das atividades desenvolvidas, podendo auxiliar na sensibilização dos colaboradores quanto ao comprometimento com questões relacionadas à abordagem que deve ser adotada e reflexão sobre as necessidades e questões sociais envolvendo a comunidade, promovendo a empatia.

Em contrapartida, não há medidas rigorosas ou restritivas no que concerne à avaliação das habilidades dos voluntários para exercício da atividade. Essa abordagem se alinha com a perspectiva de que o voluntariado corporativo deve ser inclusivo e acessível, permitindo que qualquer colaborador que tenha interesse participe e contribua positivamente (Plewa, Ho, & Conduit, 2021). A empresa não realiza uma pré-seleção, recrutamento ou avaliação rigorosa de seus colaboradores sobre as suas aptidões para desenvolver a atividade, confiando na capacidade, habilidade e genuíno interesse do voluntário em participar da ação. Um exemplo retratado pela entrevistada E1 é o caso da ação voluntária de aulas de violão. Algumas OSCs possuem os materiais e instrumentos necessários para proporcionar uma ação específica para os seus beneficiários, mas não dispõem de recursos para contratar um educador. Dessa forma, a instituição recorre à empresa em busca de voluntários. A Porto avalia a sinergia da ação proposta com os objetivos estratégicos do programa e disponibiliza a vaga para educador de aula de violão para que os colaboradores se candidatem sem exigir experiência com o instrumento musical. Outros contextos também podem ser explorados nas atividades voluntárias como a necessidade de aperfeiçoamento em aulas de inglês, português ou matemática, por exemplo, e que podem ser preenchidos através do programa. Essa estratégia simplificada de recrutamento também pode se mostrar valiosa em demandas que são consideradas urgentes ou que podem ser agilizadas ou desburocratizadas. A exemplo dessa atividade no Porto Voluntário, é destacado que a flexibilidade e dinamismo das atividades são essenciais para o sucesso das iniciativas de voluntariado (Zhang et al., 2021).

Dessa forma, ao medir o impacto do voluntariado de maneira bastante controlada, as empresas conseguem manter o acompanhamento de participação dos voluntários, desde quesitos sobre a frequência e vantagens para a companhia quanto o desenvolvimento de habilidades e satisfação dos envolvidos. O engajamento dos colaboradores também é mensurado de forma bastante consistente, servindo como documentação para comparativo entre os colaboradores, exercendo um papel fundamental de êxito do programa, inclusive com reportes às áreas de investimento nas ações de RSC. Por outro lado, para incentivar a participação, a empresa adota uma abordagem flexível para a participação do programa. Esse

equilíbrio proporciona à Porto persistir nos indicadores que precisa para garantir a responsabilidade social da empresa ao mesmo tempo que evidencia sua capacidade de atuar nas suas ações de forma estratégica e eficaz.

#### **4.6 Respeito, credibilidade e imagem corporativa**

O voluntariado corporativo é conhecido por ser uma ferramenta eficaz de engajamento de colaboradores (Plewa et al., 2015), entretanto esse tipo de atividade tem se consolidado como uma ferramenta importante para promoção da cultura empresarial, estímulo de boa gestão da responsabilidade social corporativa e do planejamento estratégico da empresa, sendo uma tática importante para fortalecer a credibilidade e a imagem das empresas. Além de proporcionar benefícios à sociedade em geral, o voluntariado corporativo, como uma iniciativa de RSC, tem a oportunidade de potencializar a percepção que a empresa tem no mercado.

A credibilidade no âmbito empresarial está relacionada não apenas à confiança adquirida por meio de suas ações, mas também através do seu comportamento ético e contribuições para a sociedade. Dessa forma, o voluntariado corporativo pode ser utilizado como uma tática importante para garantir o respeito da comunidade naquele entorno onde está inserida. Conforme Xiao, Miao, Wang e Li (2021), empresas que adotam o voluntariado corporativo podem ser percebidas como mais éticas e responsáveis, o que eleva a confiança dos demais stakeholders e a credibilidade da organização. As entrevistadas E7 e E8 falam, respectivamente, sobre como essa confiança gera uma parceria entre as OSCs e a Porto:

*É uma parceria com o bairro. É uma troca que ela faz. Existe essa troca e vai dando segurança para o bairro, tanto segurança quanto desenvolvimento porque acho que cuidar das crianças é cuidar do futuro, desse desenvolvimento. É uma verdadeira parceria com o bairro.*

*É o cuidado, né. Porque uma vez que ela está situada aqui no bairro, ela não está aqui só para ter a empresa e ficar no nicho dela, né. Então, ela tem esse cuidado com as questões que envolvem o bairro, né. Não são só os números, mas cuidado com as pessoas em si.*

A entrevistada E5, colaboradora e atuante no voluntariado, percebe que a comunidade reconhece esse incentivo que a empresa proporciona e que existe um respeito mútuo na relação. Trata-se de um relacionamento visível e encorajado pela empresa, que proporciona reciprocidade com a comunidade. Na visão da entrevistada, a postura consistente que a empresa adota na comunidade gera respeito do entorno e proporciona segurança para a empresa na comunidade.

As parcerias entre empresas e OSCs são cruciais para efetividade do programa de voluntariado corporativo. As OSCs, em sua maioria, possuem limitações de recursos financeiros e humanos e a colaboração através do voluntariado corporativo pode suprir essas necessidades e até mesmo serem determinantes para a continuidade ou diversificação de atividades promovidas nas OSCs. A entrevistada E7 da Associação Espaço Curumim explica que, mesmo sendo um local de contraturno escolar para crianças, possuem limitações físicas de espaço. Nesse aspecto, a atividade “Hora do Brincar”, que ocorre na quadra dentro das dependências físicas da empresa, dá a possibilidade para as crianças realizarem atividades físicas, diversificando a sua rotina. Além disso, a entrevistada E8, da mesma instituição, exemplifica que a gamificação do voluntariado, que rendeu uma premiação em dinheiro no final do ano, foi crucial para sustentabilidade financeira da instituição, especialmente no período de começo do ano onde as doações frequentemente sofrem uma queda significativa.

Dessa maneira, a empresa constrói a confiança e o respeito das OSCs à medida que as ações voluntárias demonstram o comprometimento e genuíno interesse com a causa da instituição. O exercício das atividades de voluntariado corporativo permite que a empresa compreenda melhor as necessidades da região e os desafios locais (Plewa et al., 2015) ao mesmo tempo que o engajamento fortalece os laços sociais e econômicos, beneficiando todas as partes envolvidas e promovendo uma imagem positiva para a empresa (Santos & Fernández, 2017) e um ambiente mais favorável para os negócios na região.

A entrevistada E5 aborda um pouco sobre a relação de respeito que a Porto construiu na comunidade:

*Eu acho que começa a se criar uma relação de respeito. O que eu percebo que as entidades, o entorno, os comércios, eles criaram uma relação de respeito e reciprocidade com a Porto. Então, benefícios até em restaurantes... Então, você vai em um restaurante, você é funcionário Porto, você ganha algum benefício, algum papel para ganhar uma refeição... coisas nesse sentido. E até a própria comunidade em si. A gente anda em torno da comunidade, no bairro, sempre de crachá, sempre com alguma identificação da empresa.*

Aliada à frequente presença dos colaboradores da Porto no entorno, o voluntariado também pode proporcionar visibilidade à empresa na região. Ao serem constantemente vistos nessas atividades de apoio e desenvolvimento da região, os voluntários auxiliam na construção sólida de uma imagem de uma empresa que exerce a cidadania empresarial. Essa prática se mostra imperativa no desenvolvimento do voluntariado corporativo, pois a presença visível dos colaboradores faz com que a comunidade esteja em contato frequente com a responsabilidade

social da empresa (Plewa, Ho, & Conduit, 2021). A entrevistada E1 exemplifica o relacionamento da comunidade com os colaboradores da Porto e como o voluntariado é relevante nesse contexto:

*A gente vê movimentos dos próprios funcionários andando com a camiseta [do Porto Voluntário], que a gente pede para ter essa visibilidade e posicionamento ali na região, até mesmo na instituição que ele vai aplicar sua atuação de voluntário. A gente vê um impacto muito grande, porque as pessoas comentam “Olha, funcionário da Porto indo lá na instituição ajudar”. Muitas vezes os moradores aqui do bairro, tem muitos filhos que frequentam nossos espaços ou instituições, tanto o Instituto [Porto] quanto outras instituições “Meu filho teve aula de ‘tal coisa’ com o voluntário”... Então, um exemplo disso, que aconteceu essa semana, para falar do impacto do projeto: Eu fui lá na doceria holandesa, comi um negocinho e a moça perguntou: “Você pintou o cabelo, né?” e eu pinte e fiquei assim [pensando], tipo “Como ela me conhece?” e [descobri que] o filho dela frequenta aqui o instituto, sabe. Então são coisas assim que a gente vê, na comunidade. E quando fiz a unha, [e a manicure falou] “nossa, meu filho ganhou a sacolinha de Natal” que os funcionários arrecadaram os itens. Então gera um impacto tanto nessa visibilidade tanto no impacto para eles, que eles se sentem acolhidos.*

Os colaboradores, ao participarem das ações, vestem-se com a camiseta do Porto Voluntário e utilizam os seus crachás de identificação como colaborador da empresa. A utilização da camiseta gera uma identidade visual, que são facilmente reconhecidos tanto pelos beneficiários das ações e das OSCs quanto pelos próprios residentes do bairro. Dessa forma, o voluntariado corporativo também é capaz de proporcionar aprimoramento da imagem institucional, além de melhora no ambiente da empresa (Meneghetti et al., 2023). Essa prática não só aumenta a conscientização, mas também é capaz de consolidar a percepção de que a empresa está verdadeiramente comprometida em contribuir com a sociedade (Gatignon-Turnau & Mignonac, 2015). A entrevistada E3, participante do voluntariado, também comenta sobre a visibilidade do programa na vizinhança:

*A gente usa a camiseta do voluntariado da Porto, além do crachá da empresa, então fica bem nítido que a gente é um colaborador também, que a gente colabora com o voluntariado e as pessoas têm esse apreço. Eu consigo perceber, até quando a gente vai talvez em um restaurante, ou alguém comenta, o pessoal das escolas tem ciência de quem é a gente e qual o trabalho que a gente faz.*

O impacto das atividades de voluntariado na maior parte das vezes se espalha de maneira muito orgânica, através do “boca a boca”, conforme exemplos citados. O relato direto e pessoal dos próprios voluntários, dos beneficiários e das instituições sobre as suas experiências com o

programa pode ser considerado uma ferramenta mais natural e igualmente eficaz de comunicação e engajamento, auxiliando no recrutamento de participantes e aprimorando o relacionamento da empresa com o bairro. Santos e Fernández (2017) coletaram em seu estudo que o “boca a boca” dos participantes é uma ferramenta eficaz de envolvimento com o programa de voluntariado. A entrevistada E4 conta sobre a percepção positiva que gera ao comentar que exerce atividades voluntárias no ambiente de trabalho:

*Quando a gente comenta que faz... por exemplo, quando eu comento no meu convívio que eu faço, participo e que existem essas atividades para todos e que as pessoas não são cobradas, pelo contrário, a gente tem ajuste de ponto para que a pessoa não tenha falta, os funcionários, os colaboradores, que há um incentivo dessa forma, isso, eu acho que é visto com bons olhos.*

A expressão “boca a boca” também é utilizada pela entrevistada E3, que participa do programa. Os voluntários que compartilham as suas experiências influenciam seus colegas e a comunidade na promoção do bem-estar social. A entrevistada declara como ocorre a propaganda do Porto Voluntário:

*Rola um boca a boca, né, um marketing de boca a boca: “Ah eu faço voluntariado” ou se não “Eu participo de um voluntariado onde a gente trabalha com pessoas da Porto” então o nome vai repetindo ali e vai ficando com as pessoas, então eu acho que é o maior impacto que tem é de uma forma positiva . . . Tem um restaurante lá que é do lado da escola que a gente faz voluntariado do lado dessa escola, então tem muito o “boca a boca”, sim.*

Na comunidade, por exemplo, a percepção sobre as boas ações da Porto é enfatizada pela entrevistada E7, que coordena uma OSC beneficiada pelo programa:

*Eu já ouvi falar que a Porto é uma mãe para o bairro. Pelo trabalho que ela desenvolve, né. Mas eu achei o trabalho maravilhoso durante a pandemia, as marmitas, foi o que manteve o atendimento às pessoas em condições de rua e manteve os restaurantes também, então eu achei uma sacada muito boa da Porto.*

O conjunto de evidências coletadas atribui que a visão das atividades de responsabilidade social da empresa no entorno de Campos Elíseos parece estar bastante consolidada. Nesse sentido, a visibilidade do voluntariado no contexto local reforça a conexão da empresa com a comunidade e fortalece a credibilidade da empresa no exercício da cidadania empresarial (Zhang et al., 2021). Entretanto, quando se trata de outros stakeholders externos,

como acionistas e clientes da Porto, a certeza sobre o grau de conhecimento e impacto do programa não é tão clara.

Conforme análise documental, o Relatório de Sustentabilidade 2023 é o documento que abrange com maior detalhamento as ações sociais da Porto. Com 8 páginas dedicadas exclusivamente ao relacionamento com a comunidade, o relatório fornece resultados importantes das ações promovidas pela empresa ao longo do ano. Além de apresentar os resultados alcançados de maneira bastante esclarecedora, o relatório fornece a progressão das ações sociais ao longo do ano ilustrando o impacto real das ações, incluindo métricas quantitativas e qualitativas do desempenho das ações sociais. O documento demonstra também, de forma bastante detalhada, todas as ações realizadas e estratégias pretendidas no âmbito ambiental, social e de governança. Além do próprio relatório em si, demais tópicos da responsabilidade social ficam visíveis no site institucional na seção dedicada à Sustentabilidade, que também direciona para a seção dedicada ao Instituto Porto. Entretanto, é importante notar que o site é acessado primariamente para questões operacionais da empresa como para informações de sinistros, produtos e destaques financeiros da companhia, o que pode reduzir a visibilidade e atenção aos tópicos específicos de interesse nessa dissertação, limitando a divulgação oficial do Porto Voluntário.

As opiniões dos entrevistados sobre a popularidade e a visibilidade do programa para outros stakeholders são divergentes. A entrevistada E6, que gerencia a OSC responsável pelo CAE Idoso Nova Luz, compreende que devido à força da empresa em todo o território nacional, as ações sociais certamente são reconhecidas no mercado. Já a entrevistada E8 que atua na Associação Espaço Curumim acredita que talvez os acionistas, por exemplo, não tenham tanto conhecimento sobre o Porto Voluntário: *“Poderia ser mais [divulgado]. Porque toda ação do bem pode ser propagada para servir como exemplo para as demais empresas privadas”*. Essa visão complementa à literatura que, além do apoio de outras empresas privadas, considera-se que as iniciativas de voluntariado corporativo podem auxiliar na construção de apoio governamental (Sekar & Dyaram, 2017).

A entrevistada E4, por exemplo, compartilha a visão de que, além daqueles que participam diretamente ou estão no entorno das ações, o restante dos stakeholders não têm grande conhecimento das ações sociais da empresa. Ela exemplifica com a sua própria experiência, pois era colaboradora em outra empresa que foi adquirida pela Porto e só teve conhecimento do programa quando seu local de trabalho mudou para a matriz, na região de Campos Elíseos, onde ocorrem a maioria das atividades voluntários da companhia. A

entrevistada E3 complementa que, em sua opinião, o conhecimento sobre o programa para os outros stakeholders acontecem desde que eles frequentem a empresa e a região:

*Eu acho que a maior parte dos funcionários têm esse conhecimento [sobre o programa Porto Voluntário], mas eu acredito que por fora não. Os clientes podem ter conhecimento das nossas ações que a gente tem né, no térreo, uma caixa coletora onde a gente deposita doações. Então, possa ser, que ao entrar na nossa matriz, e visualizar, eles associem que a gente tem, sim... que a gente faz esse tipo de doação. Mas o voluntariado em si, todo o trabalho que o voluntariado faz, eu acredito que talvez não, não seja tão divulgado.*

A companhia possui livre acesso para corretores de seguros e é comum a visita dos clientes para as tratativas presenciais de seguros ou outros serviços oferecidos, além de membros do Conselho da empresa. Como abordado pela entrevistada E3, ao estar presencialmente na sede da Porto esses grupos podem se deparar com as iniciativas sociais da Porto com certa frequência, seja observando a caixa coletora de doações promovida pelo Instituto até a participação de crianças e voluntários nos jardins e espaços da empresa dedicados para as ações voluntárias.

Essas percepções variadas indicam que a Porto mantém uma comunicação discreta sobre o voluntariado, havendo a tendência de notoriedade do programa mais destacada para o stakeholder comunidade. Afinal, a comunicação de atividades de responsabilidade social quando feita de forma estratégica e genuína, pode aumentar a confiança de stakeholders (Plewa, Ho, & Conduit, 2021).

Por outro lado, a entrevistada E5, participante do programa, destaca que o Porto Voluntário deve ser reconhecido pelos investidores da Porto, afinal a responsabilidade social é uma questão imperativa no mundo dos negócios atualmente:

*Eu acho que como é um programa muito forte dentro da empresa, eu acho que isso também atrai [investidores]. Eu acho que hoje os acionistas, o mundo, querem estar envolvidos com empresas que tenham esse cunho, essa preocupação com a sociedade, essa preocupação com o meio ambiente. Eu acredito que sim. Eu acredito que o programa deve ser conhecido por todos, mas, de fato, não existe a divulgação e eu acredito que seja por uma determinação, por um conceito, que o próprio Conselho respeita em relação a como isso nasceu. E eu acho muito válido. Minha opinião sincera sobre isso: nem toda ajuda que a gente faz a gente tem que fazer propaganda dela, ela mesmo se faz propaganda sozinha. Eu entendo que as pessoas que recebem essa ajuda – sem a necessidade [de] que a gente faça propaganda na mídia ou alguma coisa nesse sentido –, eles fazem propaganda do quão participativa na sociedade, tão preocupada com o ambiente e com a sociedade a Porto é, fazendo propaganda no “boca a boca”, nas experiências, nos lugares onde eles passam, na vivência do dia a dia. Então acho*

*que esse respeito vai sendo consolidado de forma natural, com o tempo e com as ações, e não com as propagandas. Porque eu acho que as vezes em muitos casos a gente vê a propaganda e não vê efetividade na ação ocorrendo na prática e aqui a gente vê o movimento contrário. Eu acho que é muito mais válido.*

A visão da entrevistada corrobora à estratégia de abordagem contida na divulgação do Porto Voluntário, evitando a percepção de autopromoção excessiva. É visível que tanto os entrevistados quanto os resultados dessa pesquisa reconhecem de forma realista que as empresas obtêm benefícios de imagem ao promover o voluntariado, no entanto, a exemplo do que ocorre na Porto, é preponderante que esses ganhos sejam percebidos como consequências naturais do êxito do programa e não parte de seus objetivos principais. Afinal, a autenticidade e sinceridade são essenciais para manter a confiança dos stakeholders e se houver a percepção de que a empresa está explorando as ações para fins de autopromoção ou construção da marca, isso pode gerar ceticismo (Gatignon-Turnau & Mignonac, 2015; Santos & Fernández, 2017). Esse ceticismo pode descredibilizar a marca e arruinar os compromissos de responsabilidade socioambiental da empresa, comprometendo sua relação com os próprios colaboradores, prejudicando as organizações da sociedade civil e abalando a confiança da comunidade na empresa.

É legítimo que as Organizações da Sociedade Civil busquem por maior visibilidade e divulgação do voluntariado corporativo pensando em suas próprias instituições, especialmente considerando que a expansão de parcerias com outras empresas ou com o governo pode amplificar a obtenção de recursos e o seu impacto. No entanto, é importante considerar que a comunicação precisa ser realizada de maneira equilibrada para que a propagação do voluntariado corporativo ocorra de forma natural, principalmente através daqueles que estão diretamente envolvidos e próximos da comunidade, compartilhando experiências reais e positivas que refletem o testemunho genuíno das atividades. Na atualidade, com a ênfase nas questões ASG no mundo corporativo, um eventual oportunismo pode minar a credibilidade da empresa e afetar todos os stakeholders envolvidos. Afinal, gerenciar a confiança dos stakeholders é essencial para as organizações. Faz-se necessário equilibrar os interesses e necessidades específicas dos diferentes grupos de interesse, o que pode ser uma tarefa árdua para a empresa (Pirson & Malhotra, 2011), havendo uma linha tênue entre a legítima necessidade de notoriedade às causas apoiadas e o risco de exposição excessiva que pode descredibilizar a autenticidade das iniciativas. Os benefícios de fortalecimento da marca para a empresa devem ser naturais, consequentes de uma atividade de responsabilidade social bem-sucedida e respaldado por um comprometimento verdadeiro com o bem-estar social. Dessa

forma, ao equilibrar cuidadosamente a notoriedade do programa e a sua autenticidade, as empresas promovem atividades verdadeiramente impactantes, promovendo uma cultura de reciprocidade com a comunidade, respeito dos seus stakeholders e uma responsabilidade socioambiental genuína.

#### **4.7 Estratégia organizacional**

O voluntariado corporativo emerge como uma prática que transcende a ideia de filantropia corporativa, mas se destaca como um mecanismo importante e diferente de exercício da responsabilidade social corporativa, integrando práticas éticas e sustentáveis com o seu entorno, que fornecem benefícios tanto para a comunidade quanto para a própria organização. A criação de valor compartilhado, promovida por meio de práticas de responsabilidade social corporativa, quando bem implementadas, são capazes de impulsionar a competitividade e aprimorar as condições econômicas e sociais das comunidades (Porter & Kramer, 2011). Para atingir esse objetivo, é crucial que empresas privadas com fins lucrativos, que visam a maximização de valor aos acionistas, implementem práticas de RSC que não se limitem apenas ao assistencialismo, mas que sejam estrategicamente projetadas para fortalecer a reputação corporativa, impulsionar a atração e o desenvolvimento de talentos e, até mesmo, melhorar os resultados financeiros da organização (Aguinis & Glavas, 2012). Dessa forma, é preciso garantir que políticas de Responsabilidade Social possibilitem contribuições diretas para a sociedade e não se limitem a meras operações cosméticas (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017; Peterson, 2004; Robledo, Arán, & Porras, 2015).

O êxito de programas de voluntariado corporativo depende de um planejamento estratégico minucioso (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017), e no estudo de questão a inclusão de requisitos no âmbito social foram consideradas na elaboração desse plano. Conforme descrito em sua documentação oficial, a Porto tem um planejamento estratégico de 2020 até 2025 com metas ambiciosas, como ampliar o número de clientes, diversificar receitas e fortalecer a agenda ASG (Porto Seguro, 2024c). Essa estratégia não apenas inclui a responsabilidade social, como orienta as ações e investimentos da empresa em torno da pauta da sustentabilidade.

A empresa relata ainda a criação de um Comitê de Sustentabilidade em 2023 para subsidiar o Conselho de Administração no processo de tomada de decisão (Porto Seguro, 2024c). Segundo a empresa, trata-se de um movimento arrojado, que aproxima o tema da alta direção e confirma o compromisso da companhia com a agenda ASG, abrangendo todos os níveis organizacionais, desde a alta direção até os fornecedores e demais stakeholders. Ainda

na visão do relatório, a Porto compreende que a aplicação prática da sustentabilidade é facilitada quando está incorporada desde as decisões principais tomadas no Conselho. Essa integração ao negócio, desde as fases iniciais de concepção dos produtos e serviços, proporciona conscientização da sustentabilidade na estratégia e identificação de necessidades na agenda ASG como oportunidades de negócio.

A entrevistada E2 ressalta que muitas empresas não conseguem olhar para o voluntariado corporativo de maneira estratégica. Segundo ela, o alinhamento estratégico do programa com a companhia se dá com as competências e cultura da Porto, a atenção voltada ao desenvolvimento do colaborador e acompanhamento do desempenho. Essa observação evidencia uma prática comum onde as ações sociais são implementadas de forma superficial, com objetivos limitados apenas de fachada, para afirmação da existência de um programa de responsabilidade social ativo, sem terem uma compreensão clara dos benefícios tangíveis que essas práticas podem proporcionar. Em contrapartida, a Porto reconhece que a prática de ações sociais, a exemplo do voluntariado corporativo, proporciona ganhos significativos em várias frentes: nos benefícios diretos à comunidade onde está inserida, no fortalecimento do vínculo com os seus colaboradores e no alinhamento consistente com os objetivos estratégicos da empresa.

Na perspectiva social, além dos benefícios diretos proporcionados aos assistidos pelo programa, as organizações da sociedade civil e a própria comunidade podem se beneficiar da implementação do programa, pois essas ações visam promover o desenvolvimento sustentável nas comunidades onde a Porto opera e fortalecer a estabilidade na região (Porto Seguro, 2024c). Além de melhorar as condições locais, esses programas auxiliam a empresa a conter a angústia pública e até mesmo o atrito e desconfiança diante da inserção da empresa na região em suas estratégias de maximização dos lucros (Sekar & Dyaram, 2017). Mais comum nas indústrias que se instalam em uma determinada região e promovem impactos negativos como a degradação do meio ambiente, por exemplo, a responsabilidade social corporativa pode ser encarada como uma forma de compensação. Porém, nesses casos, as estratégias de responsabilidade social precisam ser implementadas de maneira genuína e consistente, evitando qualquer percepção de motivações egoístas que possam comprometer a organização (Gatignon-Turnau & Mignonac, 2015).

Embora no estudo de caso em questão não seja evidenciado conflitos que corroborem a esse raciocínio, é importante reconhecer que se trata de uma perspectiva relevante em cenários de implementação de atividades de RSC em outros contextos. Diferente do exemplo das

indústrias ou de outras organizações que implementam grandes alterações geográficas na região como a desapropriação de terrenos ou a necessidade de grande mobilização em termos de infraestrutura, no estudo de caso em questão é retratada a expansão da empresa em uma localidade que já tinha uma série de problemas sociais, não havendo interferência de forma agressiva no espaço urbano existente, pelo contrário, sua instalação proporcionou fortalecimento do entorno e vitalidade ao bairro. Por estar em uma região que já era demarcada pela vulnerabilidade social, a implementação de ações sociais pode ter sido facilitada, inclusive com o auxílio da própria comunidade, que carece de políticas públicas consistentes para a região. A avaliação cuidadosa das necessidades da comunidade pode ser uma abordagem eficaz para proporcionar uma relação consistente e genuína da organização com o seu entorno, entretanto, outros contextos podem ser mais desafiadores nesse quesito.

A inclusão do voluntariado no planejamento estratégico também deve considerar a perspectiva do colaborador. As métricas de desempenho, absenteísmo e recrutamento de voluntários já foram mencionados na seção dedicada para esse fim nessa dissertação, porém é necessário destacar o alinhamento da participação de colaboradores com o planejamento estratégico da organização. Do ponto de vista estratégico, o voluntariado corporativo é visto como uma possibilidade de desenvolvimento de habilidades para colaboradores e fortalecimento da cultura do voluntariado (Meneghatti et al., 2023; Porto Seguro, 2024c). Com essas habilidades, os colaboradores são capazes de aprimorar o trabalho em equipe, desenvolver lideranças e estimular as empresas a cultivar uma força de trabalho mais capaz e versátil para enfrentar desafios complexos, contribuindo significativamente para os objetivos organizacionais (Sekar & Dyaram, 2017).

Embora o voluntariado seja mencionado como um nobre esforço das organizações para disponibilizar colaboradores em prol da comunidade, avaliando criteriosamente, é possível afirmar que, em muitos casos, o foco estratégico do programa recai sobre os benefícios internos a colaboradores, como o desenvolvimento de habilidades e de lideranças. Na literatura, também é possível identificar vários estudos que abordam a pesquisa sobre o tema e priorizam como foco principal o stakeholder colaborador, como em Peterson (2004), Rodell, Booth, Lynch e Zipay (2017), Santos e Fernández (2017), Sekar e Dyaram (2017) e Zhang, Wang e Jia (2021). Esse enfoque, embora válido no contexto corporativo, pode causar a percepção de que o atingimento das necessidades da comunidade é secundário ou apenas consequência do desenvolvimento dos colaboradores. Ao dar ênfase no desenvolvimento pessoal como estratégia de RSC, as empresas podem agradar ao público de investidores na organização, mas,

por outro lado, correm o risco de transmitir uma visão egoísta onde o foco principal possa não estar no atingimento de impacto social.

Apesar da consideração crítica ao papel do colaborador no voluntariado corporativo, o programa também pode ser considerado como uma ferramenta estratégica relevante para fortalecimento da cultura empresarial. O voluntariado pode proporcionar colaboradores mais leais, engajados e proativos na companhia. De acordo com Plewa et al. (2015), os colaboradores e potenciais candidatos valorizam organizações cujo valores corporativos estejam alinhados com o seu interesse, sendo a inclusão de atividades de RSC um poderoso mecanismo de atração de colaboradores. A participação de programas de voluntariado, conforme mencionado pela entrevistada E2, não apenas agrega ao perfil profissional do colaborador, mas também serve como um diferencial competitivo para os candidatos, demonstrando um comprometimento genuíno com as causas socioambientais.

Esse alinhamento estratégico entre os objetivos do programa de voluntariado e a agenda ASG é ampliado pela integração entre as ações de RSC e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. A Porto é signatária do Pacto Global das Nações Unidas, assumindo o compromisso de realizar iniciativas que colaborem para o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável até 2030, reconhecendo a necessidade de ações urgentes para o desenvolvimento sustentável em dimensões sociais, econômicas e ambientais (Porto Seguro, 2024b). Os ODS promovem a conscientização de instituições e impulsionam o apelo para ações de erradicação da pobreza, proteção do clima e do meio ambiente, combate à desigualdade e visam a garantia de paz e prosperidade para as pessoas (Ortega-Rodríguez et al., 2020).

A entrevistada E1 esclarece que o programa Porto Voluntário é estruturado em razão dos pilares que refletem os ODS especialmente com relação ao bem-estar, saúde e empregabilidade. A Matriz de Materialidade da empresa, retratada na Figura 2, desempenha um papel importante na identificação e priorização de temas relevantes para os negócios e para os seus stakeholders, ao mesmo tempo que se alinha com alguns dos 17 objetivos do desenvolvimento sustentável. O relacionamento com a comunidade é um dos temas que integra a matriz, que possui vínculo com o Objetivo 11 de Cidades e Comunidades Sustentáveis.

Entretanto, cabe refletir que o Porto Voluntário estaria vinculado a pelo menos cinco objetivos, e não apenas o objetivo 11 que é abordado, incluindo também: Saúde e Bem-estar, Educação de Qualidade, Trabalho Decente e Crescimento Econômico, e Redução das Desigualdades. Todos os ODS da ONU encontram-se representado na Figura 3.



**Figura 3.** Os 17 objetivos do desenvolvimento sustentável

Fonte: Recuperado de “Objetivos do Desenvolvimento Sustentável” da ONU Brasil (2024) ONU Brasil. (2024). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs> (Acesso em 02 de julho de 2024).

Apesar da estrutura clara em torno dos ODS, é necessário realizar uma análise crítica do impacto real das ações promovidas no Relatório de Sustentabilidade com os objetivos das Nações Unidas. A verdadeira eficácia na implementação dos ODS na estratégia organizacional e no voluntário corporativo depende da dimensão dos programas de RSC e da mensuração do impacto das rotinas, evitando que a adoção dos objetivos nos tópicos do relatório seja vista como superficial e simbólico para as práticas de responsabilidade social corporativa.

Nesse aspecto, a liderança exerce um papel fundamental em garantir a internalização das práticas e estimular o fortalecimento da relação dos objetivos organizacionais com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. A espontaneidade da entrevistada E1 ao abordar os ODS ao descrever os pilares do programa Porto Voluntário evidencia como esses objetivos são levados em consideração nos alinhamentos estratégicos das iniciativas de RSC. A incorporação dessas práticas no dia a dia fomenta que a empresa vivencia e dissemina esses valores internamente, o que é crucial para promoção da autenticidade das iniciativas da empresa.

Nesse contexto, o alinhamento do programa de voluntariado com os ODS não apenas reforça as políticas de responsabilidade social da empresa, mas também a coloca em um papel de comprometimento na implementação e impulsionamento de iniciativas que corroborem a esses objetivos (Porto Seguro, 2024b), proporcionando que o programa de voluntariado corporativo seja efetivamente transformador, e não apenas simbólico.

Por outro lado, não apenas da promoção do bem-estar social, motivação de colaboradores e parceria com a comunidade se sustentam os programas de responsabilidade social. Os incentivos fiscais desempenham um papel importante para estimular a adoção de medidas responsáveis da perspectiva socioambiental. As empresas, ao se beneficiarem da possibilidade de redução de carga tributária, encontram um atrativo adicional na adoção de programas de RSC pelo fato de se tornarem economicamente viáveis. Além de beneficiar colaboradores, comunidades e acionistas, o voluntariado corporativo auxilia na construção de relacionamento com outro stakeholder vital: o governo (Sekar & Dyaram, 2017), que pode ser patrocinador das iniciativas e incentivar as empresas a serem mais socialmente responsáveis em suas atividades concedendo benefícios tributários.

Na prática, a utilização inteligente desses benefícios pode proporcionar incentivo às práticas de RSC, por fortalecer a saúde financeira da empresa, garantindo a continuidade e expansão dessas atividades. No estudo de caso em questão, por exemplo, a empresa utilizou R\$ 121 milhões em benefícios fiscais através de diversas leis de incentivo, como a Lei de Incentivo à Criança e ao Adolescente e o Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica (Porto Seguro, 2024c). Esses recursos proporcionam expansão do alcance da empresa e integram uma estrutura robusta de desenvolvimento da sociedade e da comunidade local. O Relatório de Sustentabilidade ainda destaca iniciativas como a capacitação de gestores sociais em OSCs e a Associação Campos Elíseos +Gentil, que promove o engajamento da comunidade em melhorias de conservação, limpeza e manutenção de espaços públicos.

Entretanto, é crucial que as ações de responsabilidade social corporativa sejam genuínas e consistentes. Quando isso não acontece, a existência de benefícios governamentais pode desencorajar o apoio dos demais stakeholders, que enxergam pretensões egoístas da empresa com o exercício de atividades de cunho social. A entrevistada E5 aborda, espontaneamente, sobre a sua percepção do papel da Porto na condução de ações sociais e no uso de incentivos fiscais:

*Eu acho que toda empresa . . . não seja inocente nesse sentido, volta para a Porto o que é executado do trabalho voluntário como a lei permite. Mas eu acredito que a essência do trabalho voluntário aqui não está pautada no que ela vai receber de volta do governo, daquilo que tem direito, de imposto de renda, esse tipo de coisa. Eu acho que está mais voltado àquilo que de fato ela pode transformar dentro da sociedade. A essência da empresa, a visão da empresa, ela é fundamentada em critérios como esses, né, transformar a vida das pessoas. Então, eu entendo que por mais que exista [incentivos fiscais], . . . a essência da empresa não está pautada nisso.*

Essa fala da entrevistada E5 reforça a ideia de que os ganhos fiscais podem ser mais um incentivo de ampliação do impacto social, mas não serem a motivação determinante para as atividades de responsabilidade social. A literatura corrobora ao raciocínio da entrevistada, pois, para Sekar e Dyaram (2017), os programas de voluntariado corporativo devem ter o seu êxito avaliado a partir da profundidade do seu impacto social e pela sua autenticidade, e não apenas pela sua capacidade de proporcionar benefícios diretos à empresa, como a redução da carga tributária. Desse modo, o alinhamento estratégico de iniciativas de RSC com a utilização de incentivos fiscais pode resultar em um fortalecimento das ações, proporcionando ganhos econômicos ao mesmo tempo que pode expandir as iniciativas, consequentemente gerando mais impacto social positivo.

A integração do voluntariado corporativo, e demais ações de RSC, à estratégia organizacional proporciona a identificação de outros benefícios para além do bem-estar da comunidade, que é bastante válido, aliás, e deveria ser de grande interesse das empresas. Porém, na prática, as organizações, para também atenderem os interesses de outros stakeholders além da comunidade, devem considerar que essas iniciativas sociais também devem proporcionar outros tipos de ganhos e que eles atendam os seus próprios interesses e o de outras partes interessadas relevantes.

No estudo de caso em questão, a integração das iniciativas sustentáveis é claramente evidenciada. A empresa adota uma estratégia para a identificação de oportunidades de negócios na agenda ASG e ao fazer da sustentabilidade uma parte central da sua estratégia de negócio, a implementação de iniciativas de responsabilidade social pode ser facilitada. Nesse caso, ao incorporar o ASG em seu *core business*, o estímulo para o exercício de atividades como o voluntariado corporativo ocorre de forma mais natural e orgânica, evitando que tais iniciativas sejam vistas como meramente acessórias ou distantes da realidade operacional. Além disso, a integração dessas iniciativas com vários grupos de stakeholders envolvidos promove o engajamento simultâneo e reforça o programa de voluntariado como parte da identidade corporativa, que transmite autenticidade das suas pretensões para todas as partes interessadas.

## **5 Conclusão**

Com mais de 70 anos desde a sua fundação, o Grupo Porto, uma das maiores instituições financeiras do Brasil, define a sua essência empresarial em ser “um porto seguro para as pessoas e seus sonhos”, incluindo não apenas a sua gama de quase 16 milhões de clientes e 13 mil colaboradores, mas também os demais grupos de stakeholders com quem se relaciona. Esse relacionamento, por sua vez, é evidenciado com a integração existente entre o alinhamento da

estratégia de negócios da companhia e a dinâmica de relacionamento com os stakeholders externos, como a comunidade, e suas políticas de responsabilidade social.

Tendo como referência a discussão da literatura e os achados coletados nesse estudo de caso, torna-se visível que o voluntariado corporativo transcende a mera filantropia corporativa, sendo uma ação de RSC consistente sobre o relacionamento da empresa com a comunidade e a mobilização de colaboradores no engajamento e fortalecimento da cultura do voluntariado. As origens do programa na Porto, a partir da motivação dos colaboradores e a escuta ativa da gestão, como em almoços promovidos frequentemente com o então diretor da empresa, provavelmente facilitaram a adoção do voluntariado, que se tornou um braço importante para as raízes da cultura da empresa, principalmente considerando que a empresa tinha proporções menores à época e as ações sociais aconteciam de forma mais customizada e sem as complexidades regulatórias atuais. Assim, o programa se fortaleceu, ancorado na motivação pessoal dos colaboradores e no entorno bastante carente e demandado de políticas públicas eficientes, resultando em um dos valores fundamentais que, segundo a empresa, traduz o Jeito Porto: o genuíno interesse. Esse compromisso não apenas orienta as iniciativas de RSC, mas também reflete as expectativas relacionadas à operação da companhia, estabelecendo uma cultura de engajamento proativo e empático, existentes em todas as vertentes de atuação da empresa, alinhando-se com os valores e objetivos estratégicos.

Os achados desse estudo de caso revelam o voluntariado como uma prática complexa e estruturada de gestão para stakeholders externos, proporcionando benefícios tanto para a companhia quanto para a comunidade. Parece evidente que o contexto social no qual a companhia opera desempenha um papel determinante para que as ações sociais sejam promovidas e que haja um elevado nível de engajamento na comunidade, onde essas práticas proporcionam valor adicional tangível à comunidade ao mesmo tempo que fortalecem a credibilidade da empresa no bairro. A partir dessa compreensão, esse relacionamento é consolidado na elaboração do programa de voluntariado corporativo. A empresa integra a sua capacidade financeira e a predisposição de voluntários, considerando também a intermediação do Instituto Porto, com as necessidades e a realidade das organizações da sociedade civil ali inseridas. Essa parceria se estabelece a partir de um diálogo contínuo entre empresa e OSCs, valorizando as sugestões dessas entidades para o programa, potencializando a efetividade das ações promovidas e gerando uma relação de confiança mútua e respeito pelas necessidades locais. Esse relacionamento é impulsionado a partir de uma gestão próxima e organizada para o bom desempenho do programa. A existência de um formulário específico para que a empresa

apresente as suas sugestões de ações, a coleta de *feedbacks* no encerramento das atividades, a solicitação de voluntários específicos para atividades educacionais, como em aulas de instrumentos musicais ou reforço escolar, e o contato próximo entre empresa e OSCs são alguns dos exemplos sobre como esse relacionamento acontece de forma bastante estruturada e empática, refletindo o compromisso e seriedade do programa. Esse compromisso é percebido também por outros grupos da comunidade, como o entorno de comércios e restaurantes, que reconhecem a credibilidade da empresa como um importante empregador, por sua dedicação às causas sociais e por ser um agente íntegro de desenvolvimento da vitalidade da região.

Além dos benefícios diretos da atividade voluntária, a organização e estruturação da RSC também refletem a sustentabilidade e permanência do programa de voluntariado corporativo a longo prazo. Iniciativas como a gamificação, que estimula a participação dos voluntários e potencializa as ações, e a existência de ações recorrentes, que não se restringem a campanhas de doações pontuais, também fortalecem o caráter estratégico do programa, devido à presença constante e confiável da empresa em seu entorno, demonstrando a regularidade e o compromisso genuíno com o bem-estar social. Essa percepção coletiva da autenticidade das iniciativas sociais também é refletida nos colaboradores, que se engajam para exercerem as atividades voluntárias, revelando-se como um instrumento importante para fortalecimento da cultura empresarial e o desenvolvimento de habilidades de colaboradores.

No entanto, como fruto dessa análise crítica, tanto na literatura existente quanto em conclusão a este estudo de caso, é necessário reconhecer a predominância da ênfase na divulgação dos benefícios internos a colaboradores em detrimento dos impactos sociais tangíveis. Essa abordagem desequilibrada pode subestimar a importância das organizações da sociedade civil e das comunidades, que são os principais alvos das iniciativas de voluntariado corporativo. Entretanto, a ênfase nos benefícios internos pode ser vista como uma maneira de atrair os investidores da empresa para financiamento do programa ou justificativa de suas ações perante grupos que podem questionar a autenticidade dos esforços de uma empresa privada em promover o bem-estar social, como, por exemplo, grupos de stakeholders externos como acionistas e concorrentes. Desse modo, embora sejam relevantes os benefícios de pessoal, como a redução do absenteísmo e do *turnover*, faz-se necessária uma abordagem equilibrada onde o interesse de outras partes interessadas tenham a visibilidade e reconhecimento.

É fato que integrar ações sociais na realidade de empresas privadas com fins lucrativos não é uma tarefa simples, entretanto, no estudo de caso em questão, a inclusão de iniciativas alinhadas com a agenda ASG ocorre no planejamento estratégico da empresa e compreende a

sua estratégia robusta de incorporar a sustentabilidade como uma oportunidade de negócio, considerando esse aspecto no processo de tomada de decisão do alto escalão. Nesse aspecto, esse alinhamento não se restringe ao simples assistencialismo do voluntariado, mas é planejado para atender aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e às expectativas da comunidade através da aproximação e atenção às necessidades do entorno. Desse modo, esse alinhamento estratégico com as ações de RSC incorporam as iniciativas como intrínsecas à identidade corporativa e evitam a percepção de que as ações sociais sejam vistas como acessórias e superficiais.

O voluntariado corporativo não é uma ação de RSC de fácil implementação. Talvez, por esse motivo, o conhecimento sobre esse tipo de atividade no Brasil não seja amplamente disseminado. A sua complexidade reside na gestão simultânea dos interesses de várias partes interessadas, exigindo um equilíbrio cuidadoso para a implementação eficaz do programa. Analogamente a uma balança que necessita de cautela na distribuição de pesos entre os pratos para manter o equilíbrio, a implementação do voluntariado corporativo precisa balancear diversos fatores: potencializar as habilidades dos seus colaboradores enquanto garantem benefícios sociais efetivos, utilizar incentivos fiscais para amenizar a carga tributária ao mesmo tempo que permite ampliar o alcance das iniciativas de RSC, melhorar a imagem corporativa sem comprometer a autenticidade das ações promovidas, divulgar as ações voluntárias para ampliar o impacto do trabalho das OSCs sem incorrer na autopromoção excessiva, e atender os apelos da comunidade, ao mesmo tempo que conciliam os interesses de investidores e acionistas, que buscam a maximização dos resultados financeiros da empresa.

Essa dissertação contribui com a literatura existente de voluntariado corporativo ao explorar os efeitos no âmbito dos stakeholders externos, destacando as necessidades da comunidade e as oportunidades geradas a partir do alinhamento com os interesses da responsabilidade social corporativa. Já em sua contribuição gerencial, a forma estruturada que o programa é executado pode servir como um modelo para outras empresas que desejam implementar o voluntariado corporativo de forma sustentável, eficaz e que gere valor a diferentes grupos de partes interessadas.

A principal limitação do estudo é sua modalidade de pesquisa ser um estudo de caso, que não permite generalizações dos resultados obtidos, afinal a realidade e a dinâmica da empresa estudada podem ser únicas. Além disso, a fonte de dados através de uma pequena amostra de entrevistas pode introduzir viés os resultados. Especialmente relevante é a consideração das entrevistadas que representam as OSCs beneficiadas pelo programa e os

colaboradores, que podem apresentar uma tendência de enfatizar apenas aspectos positivos, afetando a imparcialidade das informações coletadas.

Para estudos futuros, recomenda-se uma análise comparativa, tanto em empresas do mesmo setor e tamanho como em empresas menores e de setores variados, a fim de identificar variações nas abordagens e nas práticas adotadas. Recomenda-se também ampliar a perspectiva de stakeholders analisados, como os alunos, beneficiários diretos do programa, investidores e clientes. Além dessas possibilidades, a combinação desse estudo com a aplicação de métodos quantitativos pode enriquecer a análise como, por exemplo, avaliar métricas de impacto social ou a relação da efetividade de programas de responsabilidade social com métricas de desempenho financeiro da empresa.

Por fim, ao reconhecer a complexidade inerente à atividade e seu potencial de impacto sobre diferentes grupos de stakeholders, este estudo destaca a importância de uma abordagem equilibrada para a execução de um programa de voluntariado corporativo. A integração estratégica e organizada das ações de responsabilidade social deve assegurar que essas iniciativas sejam consistentes e incorporadas aos negócios da empresa, atendendo à demanda global por práticas socioambientais responsáveis.

## Referências

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Alves, Y. D. D., & Pereira, P. P. G. (2021). O surgimento da Cracolândia como problema público: O desenvolvimento do mercado lucrativo do crack e sua exploração político-midiática. *Dilemas: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social*, 14, 465-488. <https://doi.org/10.17648/dilemas.v14n2.32201>
- Associação Espaço Curumim. (2021). Sobre: História. Recuperado de <https://www.associacaoespacocurumim.org.br/sobre>
- Barakat, S. R., Boaventura, J. M. G., & Gabriel, M. L. (2022). Organizational capabilities and value creation for stakeholders: Evidence from publicly traded companies. *Management Decision*, 60(8), 2311-2330. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2021-0576>
- Barakat, S. R., Freitas, L. P., Boaventura, J. M. G., & MacLennan, M. L. F. (2016). Legitimidade: uma análise da evolução do conceito na teoria dos stakeholders. *Ciências da Administração*, 18(44), 66-80. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2016v18n44p66>
- Barbosa, M. A. D. S., Silva, M. R. D., & Nunes, M. S. C. (2017). Pesquisa qualitativa no campo Estudos Organizacionais: Explorando a análise temática. *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, AnPAD*, São Paulo, SP, Brasil, 41. Recuperado de <https://ri.ufs.br/handle/riufs/7085>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brzustewicz, P., Escher, I., Hatami, A., Hermes, J., Keränen, A., & Ulkuniemi, P. (2022). Emergence of social impact in company-NGO relationships in corporate volunteering. *Journal of Business Research*, 140, 62-75. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.089>
- Caligiuri, P., Mencia, A., & Jiang, K. (2013). Win-win-win: The influence of company-sponsored volunteerism programs on employees, NGOs, and business units. *Personnel Psychology*, 66(4), 825-860. <https://doi.org/10.1111/peps.12019>
- Caporale, G. M., Gil-Alana, L., Plastun, A., & Makarenko, I. (2022). Persistence in ESG and conventional stock market indices. *Journal of Economics and Finance*, 1-26. <https://doi.org/10.1007/s12197-022-09580-0>
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa-: Escolhendo entre cinco abordagens*. Penso Editora.
- Dreesbach-Bundy, S., & Scheck, B. (2017). Corporate volunteering: A bibliometric analysis from 1990 to 2015. *Business Ethics: A European Review*, 26(3), 240-256. <https://doi.org/10.1111/beer.12148>

- Eikelenboom, M., & Long, T. B. (2023). Breaking the cycle of marginalization: How to involve local communities in multi-stakeholder initiatives? *Journal of Business Ethics*, 186(1), 31-62. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05252-5>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Eugenio, T. (2024). *Aula em jogo: Descomplicando a gamificação para educadores*. Évora.
- Farooq, Q., Liu, X., Fu, P., & Hao, Y. (2020). Volunteering sustainability: An advancement in corporate social responsibility conceptualization. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2450-2464. <https://doi.org/10.1002/csr.1893>
- Finger, M., & Rosenboim, M. (2022). Going ESG: the economic value of adopting an ESG policy. *Sustainability*, 14(21), 13917. <https://doi.org/10.3390/su142113917>
- Freeman, R. E. (2010a). Strategic management: A stakeholder approach. *Cambridge University Press*.
- Freeman, R. E. (2010b). Managing for stakeholders: Trade-offs or value creation. *Journal of Business Ethics*, 96(Suppl 1), 7-9. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0935-5>
- Freeman, R. E., & Harris, J. D. (2009). Creating ties that bind. *Journal of Business Ethics*, 88, 685-692. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0333-4>
- Garay, A. S., & Mazzilli, C. P. (2003). Uma análise do(s) significado(s) do trabalho do voluntariado empresarial. *Revista Eletrônica de Administração*, 9(5). Recuperado de <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/42643>
- Gatignon-Turnau, A. L., & Mignonac, K. (2015). (Mis) Using employee volunteering for public relations: Implications for corporate volunteers' organizational commitment. *Journal of Business Research*, 68(1), 7-18. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.05.013>
- Grant, A. M. (2012). Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering. *Academy of Management Review*, 37(4), 589-615. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0280>
- Harrison, J. S., Freeman, R. E., & Abreu, M. C. S. D. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: Applying the theory to multiple contexts. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17, 858-869. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2647>
- Inforedes. (2021). *CAE Idoso*. Inforedes. Recuperado de <https://www.inforedes.org.br/cae-idoso-inforedes>
- Instituto Porto Seguro. (2024). Relacionamento com a comunidade. Instituto Porto Seguro. Recuperado de <https://institutoportoseguro.com.br/acontece/relacionamento-com-a-comunidade>
- Kramer, M. R., & Pfitzer, M. (2022). The essential link between ESG targets and financial performance it's key to building a sustainable business model. *Harvard Business Review*, 100(9-10), 128-137. Recuperado de <https://organizationdesignforum.org/wp->

content/uploads/2024/03/The-Essential-Link-Between-ESG-Targets-and-Financial-Performance-HBR-Article.pdf

- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*, 34(6), 1152-1189. <https://doi.org/10.1177/0149206308324322>
- Lei n. 13.297, de 16 de junho de 2016. Altera o art. 1º da Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998, para incluir a assistência à pessoa como objetivo de atividade não remunerada reconhecida como serviço voluntário. Brasília. Recuperado de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13297.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13297.htm)
- Lor Serrano, A., & Esteban-Salvador, M. L. (2023). Análisis del voluntariado corporativo a través de un modelo DAFO (No. ART-2023-136220). <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.109.25085>
- Meneghatti, M. R., Oliveira, L. B. de, Gregolin, M. R. P., & Bertolini, G. R. F. (2023). O voluntariado corporativo e seu potencial no desenvolvimento humano em cooperativas. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, 11(2), 55-77. <https://doi.org/10.70453/2344.9195.v11.n2.42533>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Nardi, L. (2022). The corporate social responsibility price premium as an enabler of substantive CSR. *Academy of Management Review*, 47(2), 282-308. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0425>
- Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa: Características, usos e possibilidades. *Caderno de pesquisas em administração*, 1(3), 1-5. Recuperado de <https://abrir.link/NHVGp>
- ONU Brasil. (2024). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Recuperado de <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>
- Ortega-Rodríguez, C., Licerán-Gutiérrez, A., & Moreno-Albarracín, AL (2020). A transparência como elemento-chave na responsabilização em organizações sem fins lucrativos: Uma revisão sistemática da literatura. *Sustentabilidade*, 12(14), 5834. <https://doi.org/10.3390/su12145834>
- Passos, T. de A. dos, & Borges, M. S. (2021). Responsabilidade social empresarial: Uma análise bibliométrica da produção científica no século XXI. *Gestão e Desenvolvimento*, 18(3), 237–262. <https://doi.org/10.25112/rgd.v18i3.2486>
- Peterson, D. K. (2004). Recruitment strategies for encouraging participation in corporate volunteer programs. *Journal of Business Ethics*, 49, 371-386. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000020872.10513.f2>
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. Berrett-Koehler Publishers.

- Pinheiro, L. R. (2015). Filantropia empresarial e trabalho voluntário: Interação e conflito na gestão de voluntariado. *Organizações & Sociedade*, 9. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302002000100006>
- Pirson, M., & Malhotra, D. (2011). Foundations of organizational trust: What matters to different stakeholders? *Organization Science*, 22(4), 1087-1104. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0581>
- Plewa, C., Conduit, J., Quester, P. G., & Johnson, C. (2015). The impact of corporate volunteering on CSR image: A consumer perspective. *Journal of Business Ethics*, 127, 643-659. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2066-2>
- Plewa, C., Ho, J., & Conduit, J. (2021). Engaging employees in corporate social responsibility: The role of organizational culture, autonomy, and perceived value. *Journal of Business Ethics*, 173(3), 599-614. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04501-7>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77. Recuperado de <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Porto Seguro (2021). Política de Destinação de Resultados da Porto Seguro S.A. Recuperado de <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/b77a3922-d280-4451-b3ee-0afec4577834/964dad05-f422-67d7-c74c-6fa8d30afb9d?origin=1>.
- Porto Seguro (2023a). Política de Ética e Conduta da Porto Seguro S.A. Recuperado de <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/b77a3922-d280-4451-b3ee-0afec4577834/b741d271-dbd1d-0615-8dbc-6df22bcb9fc9?origin=1>.
- Porto Seguro (2023b). Política sobre Contribuições e Doações da Porto Seguro S.A. Recuperado de <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/b77a3922-d280-4451-b3ee-0afec4577834/63d9495e-ca65-5685-a3cc-e6d5559c804f?origin=1>.
- Porto Seguro (2023c). Regimento Interno do Comitê de Pessoas e Cultura da Porto Seguro S.A. Recuperado de <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/b77a3922-d280-4451-b3ee-0afec4577834/4145f332-7c96-4b26-d616-ddeda7497d96?origin=1>.
- Porto Seguro (2023d). Regimento Interno do Comitê de Sustentabilidade da Porto Seguro S.A. Recuperado de <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/b77a3922-d280-4451-b3ee-0afec4577834/4eee9615-3093-97a6-82b0-2c1754631e57?origin=1>.
- Porto Seguro (2024a). Sobre a Porto Seguro. Recuperado de <https://www.portoseguro.com.br/institucional/sobre-a-porto-seguro>.
- Porto Seguro (2024b). Sustentabilidade. Recuperado de <https://www.portoseguro.com.br/sustentabilidade>.
- Porto Seguro (2024c). Relatório de Sustentabilidade 2023. Recuperado de <https://www.portoseguro.com.br/content/dam/documentos/sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade-2023.pdf>.

- Porto Seguro (2024d). Apresentação Institucional 4T23. Recuperado de <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/b77a3922-d280-4451-b3ee-0afec4577834/c83db718-4b78-6a5b-5a0a-b96d980adbf4?origin=1>.
- Porto Seguro (2023-a). Relatório de Sustentabilidade 2022. Recuperado de <https://relatorioportoseguro.com.br/files/relatorio-de-sustentabilidade-porto-seguro-2022.pdf?v=1>.
- Porto Seguro (2023-b). Política Responsabilidade Social, Ambiental e Climática Recuperado de <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/b77a3922-d280-4451-b3ee-0afec4577834/45ed9e1a-9af3-a78f-7224-ea751486e812?origin=1>.
- Porto Seguro (2021-a). Política de Responsabilidade Socioambiental do Conglomerado Prudencial da Porto Seguro S.A. Recuperado de <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/b77a3922-d280-4451-b3ee-0afec4577834/45ed9e1a-9af3-a78f-7224-ea751486e812?origin=1>.
- Porto Seguro (2021-b). Política de Destinação de Resultados da Porto Seguro S.A. Recuperado de <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/b77a3922-d280-4451-b3ee-0afec4577834/964dad05-f422-67d7-c74c-6fa8d30afb9d?origin=1>.
- Prefeitura de São Paulo (2009, julho 6). *Centro de Acolhida Especial para Idosos Morada Nova Luz é Inaugurado em Campos Elíseos*. Recuperado de <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/comunicacao/noticias/?p=121400>.
- Ribas, T. A. M., Ghidorsi, J. D. B., Allebrandt, S. L., Kohler, R., & Maroski, K. M. (2021). Gestão social no terceiro setor e seus efeitos no desenvolvimento humano: Um estudo de caso em uma organização da sociedade civil (OSC) que atua no estado do Rio Grande do Sul/Brasil. *Research, Society and Development*, 10(1). <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i1.11918>
- Reinert, P. S., Patrício, G. A., Kroenke, A., Zucco, F. D., Bona, R. J., & Busnello, V. E. I. (2022). Motivações para o trabalho voluntário e sua influência no bem-estar subjetivo durante a pandemia COVID-19. *Revista de Negócios*, 27(4), 19-35. <https://doi.org/10.7867/1980-4431.2022v27n4p19-35>
- Robledo, J. L. R., Arán, M. V., & Porras, J. L. G. (2015). Analysis of corporate volunteering in internal market orientation and its effect on job satisfaction. *Tourism & Management Studies*, 11(1), 173-181. Recuperado de <https://tmstudies.net/index.php/ectms/article/view/773>
- Rodell, J. B., Booth, J. E., Lynch, J. W., & Zipay, K. P. (2017). Corporate volunteering climate: Mobilizing employee passion for societal causes and inspiring future charitable action. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1662-1681. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0726>
- Rodell, J. B., Breitsohl, H., Schröder, M., & Keating, D. J. (2016). Employee volunteering: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 42(1), 55-84. <https://doi.org/10.1177/0149206315614374>

- Santos, P. G., & Fernández, J. L. F. (2017). Strategies for corporate volunteer programs. *Universia Business Review*, (55), 34-63. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43352823002.pdf>
- Sarturi, G., Barakat, S. R., Mascena, K. M. C. de, & Fischmann, A. A. (2016). Fairness ou arms-length: Abordagens da gestão de stakeholders no setor bancário. *Organizações e Sustentabilidade*, 4(2), 3-29. <https://doi.org/10.5433/2318-9223.2016v4n2p3>
- Sarturi, G., Seravalli, C., & Boaventura, J. M. G. (2015). Afinal, o que é distribuir valor para os stakeholders? Uma análise bibliográfica sobre o tema. *Revista de Administração da UFSM*, 8, 92-113. <https://doi.org/10.5902/1983465916556>
- Schommer, P. C. (2000). Investimento social das empresas: Cooperação organizacional num espaço compartilhado. *Organizações & Sociedade*, 7, 145-160. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302000000300010>
- Sekar, S., & Dyaram, L. (2017). What drives employees to participate in corporate volunteering programs?. *Social Responsibility Journal*, 13(4), 661-677. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0097>
- Silva, L. M. T., Silva, L. de N., & Teixeira, L. I. L. (2022). Função-objetivo da firma e responsabilidade social corporativa: Perspectivas por meio da teoria dos stakeholders e teoria baseada em recursos. *Revista Gestão em Análise*, 11(3), 159-168. <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v11i3.p159-168.2022>
- Silva, R. D., & Macêdo, K. B. (2022). O trabalho voluntário uma revisão. *Brazilian Journal of Health Review*, 5(2), 7947-7960. <https://doi.org/10.34119/bjhrv5n2-344>
- Souza, L. K. D. (2019). Pesquisa com análise qualitativa de dados: Conhecendo a análise temática. *Arquivos brasileiros de Psicologia*, 71(2), 51-67. Recuperado de <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/245380>
- Talbot, D., Raineri, N., & Daou, A. (2021). Implementation of sustainability management tools: the contribution of awareness, external pressures, and stakeholder consultation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 71-81. <https://doi.org/10.1002/csr.2033>
- Xiao, Z., Miao, Q., Wang, W., & Li, S. (2021). The impact of corporate volunteering on employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 172(1), 63-80. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04594-0>
- Yin, R. K. (2015). Estudo de caso: *Planejamento e métodos*. Bookman Editora.
- Zhang, Z., Wang, J., & Jia, M. (2021). Integrating the bright and dark sides of corporate volunteering climate: Is corporate volunteering climate a burden or boost to employees?. *British Journal of Management*, 32(2), 494-511. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12418>

### Apêndice – Roteiro de Entrevista

| Pergunta   | Referência  | Público-alvo para perguntas                                     |
|--|---|---|
| Você poderia descrever como foi desenvolvido o Voluntariado Corporativo da Porto?  | (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017).                         | Gestores da Porto e OSCs  |
| Como os projetos do voluntariado são escolhidos?   | (Brzustewicz et. al., 2022)                               | Gestores da Porto, OSC  |
| Como o voluntariado corporativo está relacionado ao foco estratégico da empresa?   | (Brzustewicz et. al., 2022)                               | Gestores da Porto   |
| Como compreendem que o mercado enxerga as ações sociais, como o voluntariado corporativo, da Porto?  | (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017).                         | Gestores da Porto, Funcionários, OSC                            |
| Como você acredita que a imagem da Porto pode ser afetada no exercício do voluntariado corporativo? Quais os possíveis aspectos positivos e negativos?   | (Gatignon-Turnau & Mignonac, 2015).                       | Gestores da Porto, OSC, Funcionários                            |
| E sobre a comunidade? De que forma vocês acreditam que o Voluntariado Corporativo afeta a percepção da comunidade sobre a empresa? Quais os possíveis aspectos positivos e negativos?  | (Gatignon-Turnau & Mignonac, 2015)                        | Gestores da Porto, Funcionários, OSC                            |
| Na sua concepção, por quais motivos a Porto adota um programa de voluntariado corporativo, onde disponibiliza tempo dos funcionários para atividades de cunho social?  | (Shekar & Dyaram, 2017; Gatignon-Turnau & Mignonac, 2015) | Gestores da Porto, Funcionários e OSCs                          |
| Quais são os benefícios para vocês com o desenvolvimento de atividades de Voluntariado Corporativo pelos colaboradores da Porto?   | (Samuel, Wolf & Schilling, 2013)                          | OSCs, Funcionários (quais benefícios eles acham que as OSC têm. |
| Que tipo de reivindicações as OSCs solicitam junto a Porto?  | (Barakat et. al., 2016)                                   | Gestores da Porto e OSCs,                                       |
| Quais são os maiores desafios para a implementação e o desenvolvimento das atividades de VC?   | (Gatignon-Turnau & Mignonac, 2015)                        | Gestores da Porto, OSCs   |
| Como o programa de voluntariado corporativo afetou a relação da empresa com o entorno e com as organizações sem fins lucrativos da região? Quais os possíveis aspectos positivos e negativos?  | (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017)                          | Gestores da Porto, OSCs, Funcionários                           |
| Vocês compreendem que outras partes interessadas possuem conhecimento sobre as ações exercidas no programa de voluntariado corporativo?  | Plewa et. al. (2015)                                      | Gestores da Porto, OSC, Funcionários                            |
| Como é feita a obtenção de recursos e parceria com as empresas que possuem voluntários corporativos?   | Plewa et. al. (2015)                                      | OSCs  |
| Como acreditam que o voluntariado corporativo aproxima da comunidade local?  | (Sekar & Dyaram, 2017)                                    | Gestores da Porto, OSC, Funcionários                            |
| Como é a participação das OSC no programa?   | (Gatignon-Turnau & Mignonac, 2015)                        | Gestores da Porto, OSC,   |
| Dado que, no Brasil, as atividades voluntárias frequentemente têm uma forte associação com valores religiosos, caridade e assistencialismo, como você enxerga o papel da Porto, uma instituição privada com fins lucrativos, na condução de ações sociais? | (Garay & Mazzilli, 2003)                                  | Gestores da Porto OSC, Funcionários                             |
| Como o êxito do programa de voluntariado corporativo é acompanhado e medido?   | (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017)                          | Gestores da Porto e OSCs  |