



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Ciências Sociais e Humanas

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no
voluntariado

Adriana Filipa Salvado do Couto

Trabalho de Projeto para obtenção do Grau de Mestre em
Empreendedorismo e Serviço Social
(2º ciclo de estudos)

Versão definitiva após defesa

Orientadora: Prof.^a Doutora Anabela do Rosário Leitão Dinis

Covilhã, abril de 2017

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

AGRADECIMENTOS

Este projeto não teria sido possível sem o apoio e colaboração de algumas pessoas e entidades que merecem o meu reconhecimento.

Um primeiro obrigado, e talvez o mais importante, à minha orientadora Prof. Dr.^a Anabela Dinis que pelas suas valiosas contribuições, dedicação, orientação e motivação, foi uma ajuda basilar e que me permitiu concluir este Projeto Final de Mestrado.

A todas as entidades que contactei para participarem no projeto e me forneceram dados importantíssimos para a planificação do mesmo, o meu agradecimento por toda a disponibilidade e colaboração.

E por último, a todos aqueles que estiveram comigo, me apoiaram e acreditaram em mim, motivando-me a seguir aquilo em que acredito e a fazer sempre o meu melhor ao longo deste percurso e na conclusão deste projeto final.

Sem vós e sem a minha persistência na realização deste trabalho de projeto, a sua concretização não seria possível.

*“Para ser grande, sê inteiro: nada
Teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
No mínimo que fazes.”*

Ricardo Reis

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

RESUMO + PALAVRAS-CHAVE

No contexto atual de crise financeira, de aumento da exclusão social e de envelhecimento da população, a economia social é cada vez mais essencial ao funcionamento da sociedade. Pelas dificuldades orçamentais do Governo mas também pelos novos desafios sociais emergentes do contexto de crise, os projetos de cariz social e empreendedor tornam-se fulcrais para a satisfação das necessidades dos grupos mais fragilizados da sociedade.

O empreendedorismo social, promovido por organizações sem fins lucrativos, tem como objetivo propor soluções a problemas sociais de forma inovadora e sustentável, através de mecanismos que forneçam apoio ou visem a prevenção de diversas situações de fragilidade, exclusão ou carência humana e com o intuito de promover a inclusão social, bem como o desenvolvimento local. É neste contexto que se apresenta o presente trabalho final de mestrado, na forma de proposta de um projeto social para a implementação de uma rede de ligação entre instituições de apoio à terceira idade e à deficiência com instituições de apoio animal nos concelhos da Covilhã e Fundão - a Rede *Vinculum Hominis Animalli* (VHA) - através da realização de Atividades Assistidas por Animais (AAA) de cariz lúdico, direcionadas para os utentes das instituições. Pretende-se que esta iniciativa de carácter associativo, funcione como parte dinamizadora dos seus parceiros contribuindo, por um lado, para uma melhoria de qualidade de vida dos idosos e de outras pessoas com limitações e incapacidades e, por outro lado, para a promoção da responsabilidade social para com os animais.

Para a prossecução dos objetivos do projeto, recorre-se ao trabalho de voluntários sendo, assim, um ponto essencial a ter em conta no planeamento e delineamento deste modelo organizacional, funcionando como a força motriz da rede e sem a qual o seu funcionamento será dificultado pelo que, a sua gestão tem toda a relevância.

Dado o cariz inovador do projeto no contexto nacional e, por isso, o grande nível de desconhecimento e incerteza que lhe está associado, o projeto é estruturado com base num modelo organizacional elaborado a partir do modelo Canvas - modelo que permite um planeamento mais dinâmico e menos “fechado” em comparação com o “plano de negócios” - adaptado ao setor social. É com base neste modelo que são apresentadas as diversas componentes do modelo organizacional da Rede VHA. Conclui-se apresentando uma análise SWOT do projeto numa lógica de gestão do risco.

PALAVRAS-CHAVE: Terceiro Setor; Empreendedorismo Social; Atividades Assistidas por Animais; Voluntariado; Modelo Canvas.

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

ABSTRACT + KEYWORDS

In the current context of financial crisis, increase of social exclusion and the ageing of the population, the social economy is becoming increasingly essential to the functioning of society, . Both by the budgetary constraints of the Government and by the new challenges emerging from the social context of crisis, social and entrepreneurial projects become central to satisfy the needs of fragile groups of society.

Social entrepreneurship, promoted by non-profit organizations, aims to propose solutions to social problems in an innovative and sustainable way, through mechanisms that provide support or prevent various situations of fragility, exclusion or human needs or with the purpose of promoting social inclusion as well as local development. It is in this context that the *Vinculum Hominis Animalli* (VHA) network is presented. This social project aims the implementation of a network that will link institutions that support the elderly and the disabled people with animal support institutions, in the municipalities of Covilhã and Fundão - the network - through Animal-assisted Activities (AAA) of playful nature, directed to the users of the institutions. The aim of this associative initiative is to function as a proactive partner of the institutions involved, contributing, on one hand, to improve the quality of life of the elderly and people with disabilities and, on the other hand, to the promotion of corporate social responsibility towards the animals.

For the attainment of the goals of the project, the work of volunteers is an essential point to be taken into account in the planning of this organizational model, acting as the driving force of the network, so its management is of the utmost importance.

Given the innovative nature of the project in the national context and the high level of uncertainty associated with it, the project is structured using an organizational model drawn up from the *Canvas model* - a more dynamic and less "closed" planning than a business plan - adapted to the social sector. Based in this model the several components of the organizational model of the VHA Network are presented. Finally, the document presents a SWOT analysis of the project n a risk management logic.

KEYWORDS: Third Sector; Social Entrepreneurship, Animal Assisted Activities; Voluntary Service; Canvas Model.

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO + PALAVRAS-CHAVE	V
ABSTRACT + KEYWORDS	VII
LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE TABELAS	XIII
LISTA DE ACRÓNIMOS	XV
INTRODUÇÃO	1
PARTE I - ENQUADRAMENTO DO PROJETO	4
1. TERCEIRO SETOR, EMPREENDEDORISMO SOCIAL E VOLUNTARIADO	4
1.1 <i>O Terceiro Setor</i>	4
1.2 <i>Empreendedorismo Social</i>	6
1.3 <i>Voluntariado</i>	8
1.3.1 Conceito	9
1.3.2 As motivações no trabalho voluntário	11
1.3.3 Gestão do Voluntariado	13
1.3.4 Enquadramento legal em Portugal	15
2. FERRAMENTAS DE CONCEÇÃO DE MODELOS ORGANIZACIONAIS ADAPTADAS AO SETOR SOCIAL	16
2.1 <i>Plano de negócios vs. Modelos de negócios</i>	16
2.2 <i>O modelo Canvas e a sua adaptação ao setor social</i>	18
PARTE II - O PROJETO REDE VHA	20
3. ENQUADRAMENTO DA IDEIA	20
3.1 <i>A origem da relação homem-animal</i>	20
3.2 <i>A assistência por animais: benefícios terapêuticos para idosos e pessoas portadoras de deficiência</i>	21
3.3 <i>Experiências empíricas de Atividades e Terapias Assistidas por Animais</i>	23
3.3.1 Experiência e conhecimento pessoal de Atividades e Terapias Assistidas por Animais: O projeto “Pêlo Próximo”	25
4. DIAGNÓSTICO DO TERRITÓRIO	26
4.1 <i>Metodologia</i>	26
4.2 <i>O contexto geográfico</i>	29
4.3 <i>O público-alvo</i>	30
4.4 <i>As instituições no terreno</i>	32
4.5 <i>As perspetivas e expetativas das principais instituições no terreno.</i>	35
4.6 <i>Em síntese: Oportunidades e Ameaças</i>	37
5. A IDEIA E SUA ESTRUTURAÇÃO	38
5.1 <i>A rede VHA: Missão, valores e objetivos e forma jurídica</i>	38
5.2 <i>Aplicação do modelo Canvas adaptado ao setor social</i>	39
5.2.1 Proposta de Valor	41
5.2.2 Segmentos de Stakeholders	41
5.2.3 Atividades-Chave	42
5.2.4 Recursos-Chave	44
5.2.5 Parceiros-Chave	46
5.2.6 Relações com as partes envolvidas	47
5.2.7 Estrutura de Custos e de Receitas	47
6. ASPETOS CRÍTICOS DO PROJETO	50
BIBLIOGRAFIA	54

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

LEGISLAÇÃO CONSULTADA	57
WEBGRAFIA	58
ANEXOS	59
ANEXO 1 - GUIÃO DE ENTREVISTA - LAR DA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DO FUNDÃO	59
ANEXO 2 - GUIÃO DE ENTREVISTA - LAR DE IDOSOS DO TORTOSENDO	61
ANEXO 3 - GUIÃO DE ENTREVISTA - APPACDM DO FUNDÃO	63
ANEXO 4 - GUIÃO DE ENTREVISTA - INSTINTO	66
ANEXO 5 - GUIÃO DE ENTREVISTA - CROAEF	69
ANEXO 6 - GUIÃO DE ENTREVISTA - PROJETO “PÊLO-PRÓXIMO”	72
ANEXO 7 - LEGISLAÇÃO ASSOCIAÇÕES	75
ANEXO 8 - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE PERFIL A VOLUNTÁRIOS PARA A REDE VHA	76
ANEXO 9 - LAYOUT DO WEBSITE DA REDE VHA	81
ANEXO 10 - LOGOTIPO DA REDE VHA	82
ANEXO 11 - IDENTIFICAÇÃO DAS QUESTÕES RESPONDIDAS POR ENTIDADE E GRELHA DE ANÁLISE DE CONTEÚDOS DAS ENTREVISTAS	83
ANEXO 12 - TERMO DE RESPONSABILIDADE DE ADOÇÃO ANIMAL	86
ANEXO 13 - TERMO DE COMPROMISSO: PROGRAMA DE VOLUNTARIADO	88

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - BLOCOS CONSTITUTIVOS DE UM MODELO DE NEGÓCIO	17
FIGURA 2- PLANO DE GESTÃO DE VOLUNTÁRIOS DA REDE VHA	44
FIGURA 3 - ANÁLISE SWOT DA REDE VHA	52
FIGURA 4 - AMEAÇAS E FRAQUEZAS E RESPETIVAS SOLUÇÕES	53

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - CICLO DE GESTÃO DO VOLUNTARIADO _____	14
TABELA 2 - ESTRUTURA PARA ELABORAÇÃO DO GUIÃO DAS ENTREVISTAS _____	28
TABELA 3 - SÍNTESE DE DADOS SOBRE A REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS _____	28
TABELA 4 - POPULAÇÃO RESIDENTE NOS CONCELHOS _____	29
TABELA 5 - DENSIDADE POPULACIONAL DOS CONCELHOS _____	30
TABELA 6 - POPULAÇÃO RESIDENTE COM 65 E MAIS ANOS DE IDADE NOS CONCELHOS _____	31
TABELA 7 - BONIFICAÇÃO POR DEFICIÊNCIA DA SEGURANÇA SOCIAL NOS CONCELHOS _____	32
TABELA 8 - SÍNTESE DO NÚMERO DE EQUIPAMENTOS E RESPOSTAS SOCIAIS NOS CONCELHOS _____	33
TABELA 9 - IDENTIFICAÇÃO DAS OPORTUNIDADES E DAS AMEAÇAS _____	37
TABELA 10 - MODELO CANVAS ADAPTADO SO SETOR SOCIAL - MAPA VISUAL DA REDE VHA _____	40
TABELA 11 - SÍNTESE DOS RECURSOS-CHAVE DA REDE VHA _____	45
TABELA 12 - RECURSOS NECESSÁRIOS: CUSTOS SUPORTADOS PELA REDE VHA X CUSTOS SUPORTADOS POR DOAÇÕES/PARCEIROS _____	49
TABELA 13 - FONTES DE RECEITAS _____	50

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

LISTA DE ACRÓNIMOS

AAA - Atividades Assistidas por Animais

APPACDM - Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental

BMC - Business Model Canvas

CIAD - Centro Integrado de Apoio à Deficiência

CROAEF - Centro de Recolha Oficial de Animais Errantes do Fundão

EAA - Educação Assistida por Animais

INSTINTO - Associação Protetora de Animais da Covilhã

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social

SCMF - Santa Casa da Misericórdia do Fundão

TAA - Terapia Assistida por Animais

VHA - *Vinculum Hominis Animalli*

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

INTRODUÇÃO

O projeto que aqui se apresenta, desenvolvido numa lógica de empreendedorismo social, que aqui se assume como uma solução inovadora para um problema social, surge, numa primeira instância, pela constatação, ao longo do percurso pessoal e profissional da autora, da insuficiência de respostas, nas comunidades do concelho da Covilhã e do Fundão, para dois segmentos da sociedade: a terceira idade e indivíduos portadores de deficiência e, simultaneamente, da dificuldade das organizações locais de apoio e proteção de animais em prosseguir o seu objetivo. Para além disso, o estudo e o conhecimento pessoal de experiências realizadas noutras partes do mundo, mostraram e reforçam a ideia de que é possível criar sinergias entre estes dois mundos - os das pessoas com limitações e incapacidades e dos animais - promovendo o envelhecimento ativo¹ e a inclusão social.

Através do desenvolvimento de atividades denominadas Terapia Assistida por Animais (TAA) e a Atividade Assistida por Animais (AAA), especialistas de todo o mundo identificam os benefícios terapêuticos para utentes tanto a nível físico, psicológico, social e pessoal. Estas práticas gozam de reconhecimento a nível mundial, sendo a TAA um processo terapêutico formal e padronizada pela organização americana *Delta Society*, associando outras instituições, órgãos certificadores, cursos, grupos e voluntários, onde participam profissionais de saúde, animais e proprietários ou guias (Vaccari e Almeida, 2007).

Esta é uma área cujo reconhecimento está em crescimento, com resultados comprovados e transversais a toda a população e aceites pela comunidade médica e científica, de caráter inovador e sem limitações de intervenção, que colmata necessidades humanas psicológicas básicas como ser amado e respeitado, através do desempenho do animal em papéis de amizade, companhia e lealdade.

Apesar de este tipo de práticas serem reconhecidas um pouco por todo o mundo, em Portugal o seu âmbito é ainda muito limitado e pouco divulgado, havendo muito poucas iniciativas nesta área e pouca investigação científica, médica e académica.

Constatando-se a insuficiente resposta dos serviços disponíveis para a promoção da qualidade de vida de utentes institucionalizados de longa duração, nomeadamente a terceira idade e indivíduos portadores de deficiência, e também a existência de animais errantes nos concelhos da Covilhã e do Fundão, apesar da existência de instituições sociais a trabalhar nestes domínios, perspetivou-se aqui uma oportunidade de intervenção através de um projeto de empreendedorismo social que estabeleça a ligação entre estes universos.

Assim, pretende-se com o presente projeto propor a criação de uma rede de articulação entre as entidades disponíveis no território da Covilhã e do Fundão, através da criação de uma associação de base voluntária que desenvolva e articule parcerias. Esta ligação será feita no

¹ O termo “envelhecimento ativo” foi adotado pela Organização Mundial de Saúde no final dos anos 90 enquanto sinónimo de “envelhecimento saudável”, reconhecendo que, para além dos cuidados de saúde, existem outros fatores que afetam o modo como os indivíduos envelhecem.

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

sentido de utilizar os animais errantes, depois de submetidos a um treino básico de obediência e socialização, para atividades assistidas com os idosos e portadores de deficiência (utentes das instituições). Não existindo nestes concelhos qualquer tipo de resposta desta natureza, este projeto poderá ser uma mais-valia para os destinatários do projeto e para a comunidade em geral.

O presente projeto visa promover a inclusão e a melhoria da qualidade de vida de indivíduos portadores de deficiência e utentes de centros de dia e lares residenciais dos concelhos da Covilhã e Fundão, através de atividades assistidas por animais e de cariz lúdico; pretende também promover a adoção/cuidado de animais abandonados e a responsabilidade social inerente aos animais. De modo mais específico, o projeto VHA tem como objetivos (i) Promover uma maior reabilitação/estimulação dos indivíduos portadores de incapacidades (indivíduos com deficiência e idosos); (ii) Promover e estimular o bem-estar físico, psicológico e social e, subsequentemente, promover a qualidade de vida do utente institucionalizado; (iii) Promover uma maior responsabilidade social para com os animais errantes e a sua adoção; (iv) Fomentar a participação ativa e o envolvimento e articulação dos atores sociais no terreno e da população em geral através de mecanismos de voluntariado.

Para a delimitação das linhas gerais deste projeto foi tido em conta as experiências de projetos semelhantes realizadas noutros países e em particular a participação da autora no projeto de voluntariado semelhante denominado “Pêlo Próximo”, no Brasil (Rio de Janeiro). Foram também consideradas as expectativas e condições dos atores no terreno. Para isso foi feito o diagnóstico do território de modo a identificar os atores presentes no terreno, foram selecionados alguns para a realização de entrevistas por forma a apurar o seu interesse em participar na rede e de que forma, a sua perspetiva do projeto e possíveis contribuições para o seu desenvolvimento. Esta análise evidenciou uma boa receptividade do projeto por parte de potenciais parceiros-chave, que consideram que o projeto poderá ser *“um enorme contributo, porque envolve várias áreas”* (Presidente da Associação INSTINTO) e que *“por falta de oferta de soluções e projetos deste tipo [este projeto] bem estudado e devidamente estruturado pode ser uma ajuda importante neste capítulo.”* (médico veterinário, responsável pelo Centro de Recolha Oficial de Animais Errantes do Fundão - CROAEF)

A definição de atividades a desenvolver e o projeto que aqui se apresenta tiveram por base a pesquisa efetuada sobre os resultados positivos que a interação homem-animal produz e o cuidado de selecionar atividades que não acarretarão qualquer perigo para nenhum dos envolvidos e tendo em atenção as suas limitações.

O modelo estratégico do projeto foi definido de modo a aprofundar cada segmento e perceber como irá ser capturado, criado e entregue o valor do mesmo, através da estruturação da ideia com base no modelo Canvas, adaptado ao setor social.

O presente relatório é constituído por duas partes: na Parte I pretende-se a revisão dos conceitos utilizados na construção deste projeto e na sua modelização. É feito o enquadramento do projeto através duma revisão da literatura onde será apresentada uma reflexão sobre o terceiro setor, o empreendedorismo social e o voluntariado. Será também feita

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

uma abordagem às ferramentas de concepção de modelos organizacionais adaptadas ao setor social, nomeadamente uma diferenciação entre modelo de negócios e o plano de negócios e ainda uma resenha sobre o modelo Canvas adaptado ao setor social.

Segue-se a Parte II, destinada ao delineamento das linhas gerais e do funcionamento da Rede VHA, começando pelo enquadramento da ideia através da exposição da origem e dos benefícios da relação homem-animal e algumas experiências que elucidam isso mesmo. Seguidamente é feito o diagnóstico do território, nomeadamente, da metodologia proposta, do contexto geográfico, das instituições no terreno e a definição e caracterização do público-alvo, terminando numa síntese das oportunidades e ameaças identificadas. Segue-se a apresentação da ideia e a sua estruturação, com a respetiva proposta de valor social, missão valores e objetivos e de seguida a implementação do modelo Canvas adaptado ao setor social.

Por fim, como reflexões finais, serão apontados alguns fatores críticos para o sucesso do projeto numa lógica de gestão de risco do projeto, através da análise SWOT.

PARTE I - ENQUADRAMENTO DO PROJETO

1. Terceiro Setor, Empreendedorismo Social e Voluntariado

1.1 O Terceiro Setor

O Terceiro Setor terá tido na sua origem, no início do século XVI, um caráter predominantemente religioso e político e terá proporcionado a criação de organizações de diversas naturezas que tinham como fim auxiliar os mais desfavorecidos e desprotegidos. Para Azevedo et. al. (2010), o Terceiro Setor é entendido como não pertencendo nem ao setor público nem ao privado e, por isso, comporta relações simbióticas com ambos, conjugando as metodologias de um com as finalidades do outro. Donnati (1978) refere ainda que, as organizações pertencentes a este setor representam a defesa dos interesses coletivos, introduzindo no mercado mecanismos de solidariedade e intervindo de modo a oferecer bens e gerindo serviços a que o mercado não consegue dar, de modo satisfatório, resposta. De entre as possíveis razões para estas falhas de mercado encontra-se a crise relativa ao Estado de Bem-Estar que tende a delegar as suas funções neste setor uma vez que, acarreta menor custo e apresenta maior versatilidade.

O seu conceito apresenta características diferenciadas, agregando tradições diversas e apresentando fronteiras difusas, não existindo assim uma definição conceptual única e consensual. Apesar da controvérsia no consenso de uma definição única do conceito de “Terceiro Setor”, a sua importância é consensual devido à relevância assumida no domínio económico e social, com destaque para os campos da empregabilidade, da exclusão social e da pobreza. De entre os domínios de relevância deste setor equacionam-se, assim, o domínio económico, o do emprego e da luta com o desemprego, o da luta contra a exclusão social e da construção do modelo social europeu e o do desenvolvimento local (Quintão,2004).

Em tempos de crise do Estado Providência, denota-se maior fragilidade de certos grupos ou indivíduos da sociedade que se encontram em situações mais precárias ou desfavorecidas e, conseqüentemente, mais vulneráveis. Esta falta de resposta a problemas sociais ou a morosidade dos processos, levou a uma mobilização da sociedade, de forma mais ou menos formal e institucional, de forma a encontrar alternativas para os problemas emergentes associados ao desemprego, ao ambiente, à saúde, entre outros. Segundo Santos (2012), *“O aumento do número de cooperativas e associações em novas áreas de intervenção, como o ambiente, o consumo, o desenvolvimento local, a ajuda humanitária, etc., mas também a consolidação de organizações mais tradicionais como as misericórdias, centros paroquiais e a mais recente proliferação de instituições de solidariedade social, são alguns dos exemplos do crescente papel assumido pelo designado terceiro setor português.”* (2012:5).

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

No que diz respeito às formas legais que revestem as organizações deste setor, estas incluem associações, fundações, instituições de desenvolvimento local, misericórdias, museus, organizações não-governamentais para o desenvolvimento, associações mutualistas e cooperativas.

De acordo com a Constituição da República Portuguesa, o Setor Cooperativo e Social em Portugal, rege-se pelo artigo 82º da Constituição da República Portuguesa sobre os setores de propriedade dos meios de produção, onde compreende especificamente: “a) os meios de produção possuídos e geridos por cooperativas, em obediência aos princípios cooperativos, sem prejuízo das especificidades estabelecidas na lei para as cooperativas com participação pública, justificadas pela sua especial natureza; b) os meios de produção comunitários, possuídos e geridos por comunidades locais; c) os meios de produção objeto de exploração coletiva por trabalhadores; d) os meios de produção possuídos e geridos por pessoas coletivas, sem caráter lucrativo, que tenham como principal objetivo a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista.”

No entanto, o termo “Setor Cooperativo e Social” não é unanimemente aceite e utilizado sendo que em vários documentos é referido com uso a terminologias distintas. No Código Civil Português, por exemplo, a terminologia utilizada está assente no conceito de Associações e Fundações. Desta forma, importa definir e diferenciar as diferentes formas legais subjacentes a todo o tipo de organizações deste setor. Assim os diferentes tipos de instituições sem fins lucrativos que compõem o Terceiro Setor em Portugal, e citados por Franco et al. (2005;8-9), são:

- *“Associações, constituídas no âmbito do Direito Privado e de certas secções do Código Civil e, nalguns casos, sob alçada do estatuto de Utilidade Pública. Podem ser associações de bombeiros voluntários, de consumidores, de estudantes, de mulheres, juvenis, de imigrantes, de ativistas ambientais e de deficientes;*
- *Fundações, um tipo de organização lucrativa, relativamente recente em Portugal, que foi reconhecido pela primeira vez no Código Civil de 1867. Existem cerca de 350 fundações registadas em Portugal, das quais cerca de 100 mantêm operações ativas;*
- *Instituições de Desenvolvimento Local (IDLs), que operam sobretudo em áreas rurais com estratégias de empowerment de pessoas e territórios. A forma legal das IDL varia e pode incluir entidades públicas, privadas lucrativas e sem fins lucrativos;*
- *Misericórdias, organizações com ligação à Igreja Católica que estão entre as mais antigas organizações não lucrativas em Portugal. (...) Concentram-se na assistência social e na saúde, embora as Misericórdias tenham perdido o controlo dos seus hospitais para o Estado em 1975. A União das Misericórdias Portuguesas é uma organização federativa que procura representar os interesses destas instituições. Existem hoje cerca de 400 Misericórdias em Portugal;*
- *Museus, legalmente reconhecidos como instituições sem fins lucrativos, sendo uma boa parte instituições públicas;*

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

- *Organizações não-governamentais para o desenvolvimento, organizações não lucrativas que levam a cabo programas sociais, culturais, ambientais, cívicos ou económicos que beneficiam países em desenvolvimento (ex.: cooperação para o desenvolvimento, assistência humanitária, ajuda em situações de emergência e protecção e promoção dos direitos humanos), embora muitas delas operem também em Portugal;*
- *Associações mutualistas formadas sob o estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social para o fornecimento de ajuda mútua aos membros e familiares, financiadas essencialmente através de quotas dos membros;*
- *Cooperativas, governadas pela Lei das Cooperativas.”*

1.2 Empreendedorismo Social

Associado ao terceiro setor, encontra-se o empreendedorismo social. O conceito de empreendedorismo pode ser definido, em contexto de investigação académica, como a *“análise de como, por quem e com que efeitos, as oportunidades para criar bens e serviços futuros são descobertas, avaliadas e exploradas”* (Shane e Venkataraman, 2000; 218) e assenta, geralmente, na criação de um negócio que representa valor para o(s) empreendedor(es) ou para a sociedade, a partir das oportunidades existentes e através da inovação de modo a mobilizar recursos com vista a fins económicos. A associação deste conceito para o empreendedorismo social deriva no sentido da migração de características associadas àquele como a criação de valor social ao invés do lucro. Assim, é consensual no uso do empreendedorismo social, na literatura académica, apontar-se como principal característica a missão de criar e maximizar o valor social, por intermédio de atividades inovadoras ao invés do fim económico inerente ao empreendedorismo (Certo e Miller, 2008). O empreendedorismo social traduz, pois, uma forma criativa e inovadora de lidar com as necessidades e oportunidades sociais e com capacidade para produzir impacto e criar valor social em larga escala, exprimindo um aproveitamento inovador dos recursos de forma a explorar as oportunidades identificadas e que possam preencher carências sociais de forma sustentável (Quintão, 2004), sendo utilizado por instituições privadas e públicas sem fins lucrativos. Outras características associadas ao empreendedorismo são apontadas como relevantes, por outros autores, para o conceito de empreendedorismo social como as oportunidades, a gestão do risco, a proatividade e a inovação (Weerawardena e Mort, 2006). Num conceito bastante abrangente, Oliveira (2008; 169) define empreendedorismo social como *“uma arte e uma ciência, um novo paradigma e um processo de inovação em tecnologia e gestão social, e um indutor de auto organização social para o enfrentamento da pobreza, da exclusão social por meio do fomento da solidariedade e emancipação socialista ao desenvolvimento local integrado e sustentável”*.

Nos últimos tempos, a investigação académica demonstrou as direções distintas que o empreendedorismo social tomou, principalmente ancoradas nas perspetivas norte-americana e

européia (Young,2006). Os investigadores da escola norte-americana, dado o caráter menos interventor do Estado na sociedade, o colmar de necessidades sociais surge através de um ator-chave: o setor não lucrativo, que inclui organizações de interesse geral, caritativas e filantrópicas onde o estado depositou a tarefa de satisfazer as necessidades sociais emergentes (Defourny,2001). Salamon (1992), terá iniciado a abordagem académica do setor não lucrativo norte-americano através do contexto evolutivo das suas organizações. Segundo Boschee e McClurg (2003), o contexto económico onde estas organizações operavam, sofreu uma evolução negativa nas últimas décadas resultando: na subida exponencial dos custos operacionais; no estagnamento dos recursos providos de fontes tradicionais; e no aumento considerável do número de pessoas com necessidades sociais assim como do número de organizações em competição por financiamentos. Tudo isto explica a razão da entrada numa esfera comercial e parte da organização não-lucrativa de caráter empresarial, intitulada *social purpose enterprise*², (Defourny e Nyssens,2010a), cujo conceito se refere a “*organizações não lucrativas em que a prossecução de atividades comerciais geradoras de rendimentos é um dos meios directos para o prosseguimento da sua missão*” (Ferreira,2005;6). Esta abordagem constitui uma inovação na provisão de serviços sociais caracterizada pela forte componente de processos empresariais e de orientação de mercado e pelas estratégias de geração de receitas próprias, como resposta aos perigos de insustentabilidade ou insolvência (Dart,2004).

No que diz respeito à escola europeia, esta tem centrado a sua análise no conceito de economia social por forma a designar um terceiro setor, autónomo e distante do setor público e privado, na resposta a necessidades económicas e sociais. Segundo Defourny (2001), a economia social surge no século XIX através do movimento associativo como partidos operários, sindicatos e cooperativas para a garantia da dignidade das condições de vida de populações mais desprotegidas e no século XX como resposta à incapacidade do estado e do mercado na satisfação das necessidades sociais em grupos específicos da população, como são as crianças, idosos e desempregados de longa duração, e na garantia do pleno emprego. Embora coexistam uma panóplia de abordagens e perspetivas sobre o terceiro setor e a economia social, as correntes académicas têm proporcionado uma unicidade teórica sobre o que os caracteriza. Segundo Defourny e Borzaga (2001), a economia social do ponto de vista normativo privilegia, em termos de objetivos e de estrutura interna, os seguintes princípios: o objetivo de servir a comunidade e os interesses sociais em detrimento dos interesses do capital; a gestão independente, ou seja, a separação face ao setor público e privado; a democraticidade dos processos de decisão cuja máxima corresponde a “uma cabeça, um voto”; e a primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital na distribuição do rendimento.

Em Portugal, este tipo de iniciativas ocorreram a partir dos anos 80 e assentam em dinâmicas como a capacitação e desenvolvimento individual e comunitário, no desenvolvimento local, na democraticidade e na sustentabilidade (Santos,2012). Com uma nova forma de gestão,

² Ou ainda *social purpose business, community-based business* ou *community wealth enterprises* (Defourny e Nyssens, 2010a).

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

mais inovadora, criativa e eficiente, torna-se uma ferramenta poderosa que permite agilizar processos para alcançar os objetivos propostos.

De acordo com o conceito adotado pelo Babson College³, o empreendedorismo social é entendido como um *“processo de identificação de oportunidades, organização de recursos, disponibilização de liderança para resolver problemas das pessoas/do planeta, ao mesmo tempo que se cria valor social/económico”* Saraiva (2011:45). Para Bill Drayton, fundador e presidente da Ashoka⁴ e tido para muitos como o “pai” do empreendedorismo social, o pensamento inovador e criativo pode ser aplicado na solução de problemas sociais que, aparentemente, não teriam solução possível. Desta forma, *“o propósito do empreendedor social é a procura de soluções sustentáveis para problemas de externalidades positivas negligenciadas”* (Santos,2009:1).

No entanto, o terceiro setor português encontra-se ainda muito aquém neste campo devido, em grande parte a constrangimentos como resistência à mudança, a subsidiodependência das organizações e défice de gestão. Estas barreiras à implementação de uma nova postura das organizações sociais precisam, assim, ser combatidas através da incorporação de uma lógica de gestão e de inovação com foco no social, visando a sua sustentabilidade. Nesse sentido, instrumentos de gestão aplicados na criação de novos negócios podem ser também aplicados, com as devidas adaptações, à criação de projetos sociais: o plano e o modelo de “negócio”.

O empreendedorismo social, em algumas das suas correntes, tende a enfatizar o papel e a capacidade do empreendedor social tendo-se, neste projeto, optado por considerar o empreendedorismo social como uma atividade de equipa ou de um grupo de pessoas (Thompson, 2002; Stewart, 1989 in Peredo e Maclean, 2006), integrado numa organização com membros associados e que se relaciona com várias outras entidades (públicas e privadas), no âmbito de uma determinada comunidade e território. Considera-se, pois, que o empreendedorismo social atinge o seu verdadeiro impacto de transformação social numa vertente coletiva e organizacional ao invés da vertente individual imputada ao(s) empreendedor(es) social(ais) no domínio da gestão organizacional e de modelos de liderança. É neste contexto de uma lógica coletiva que a vertente voluntariado assume um papel de destaque, justificando-se a abordagem no ponto seguinte.

1.3 Voluntariado

Dado o carácter não lucrativo do terceiro setor e dos projetos de empreendedorismo social, muitas das organizações neste domínio funcionam exclusivamente ou com grande peso

³ Inicialmente como Instituto Babson foi criada em 1919 por Rober Babson, em Massachussetts nos Estados Unidos, tendo sido considerada pioneira no ensino do empreendedorismo.

⁴ A Ashoka é uma organização que apoia e promove o Empreendedorismo Social, sob o lema “Everyone is a Changemaker”. Site disponível em <http://www.ashoka.org/>.

de trabalho voluntário. Importa, por isso, perceber melhor em que consiste, os tipos de voluntariado e o que motiva as pessoas a participar e despende do seu tempo em prol de um projeto social.

1.3.1 Conceito

Citando Ferreira, Proença e F. Proença (2008) segundo Shin e Kleiner (2003), *“voluntário é um indivíduo que oferece o seu serviço a uma determinada organização, sem esperar uma compensação monetária, serviço que origina benefícios ao próprio indivíduo e a terceiros”*.

A origem da palavra ‘voluntariado’ vem do latim com o adjetivo *“voluntarius”* derivado da palavra *“voluntas”* ou *“voluntatis”* que significa capacidade de escolha ou decisão, tendo sido encontrada pela primeira vez na língua portuguesa no século XV, de acordo com Cunha (2001) referido por Fundação Eugénio de Almeida (2012). Estas características fazem hoje parte da definição de voluntariado contemplada pelo Decreto-Lei nº 389/1999 que regulamenta a Lei de Bases do Voluntariado e o define como *“uma atividade inerente ao exercício de cidadania que se traduz numa relação solidária para com o próximo, participando, de forma livre e organizada, na solução dos problemas que afectam a sociedade em geral.”*

A índole de voluntariado encontra-se implementada nas sociedades portuguesas desde muito cedo. Desde os tempos de D. João I, em 1395, aquando da publicação da Carta Régia sobre os incêndios em que se estabelecia que todos os habitantes de Lisboa deveriam acorrer a um caso de incêndio munidos de instrumentos que facilitassem o combate ao mesmo (Amanajás, 2009).

As primeiras formas de voluntariado encarnaram o estatuto de Confrarias, a primeira espécie de Misericórdias, em Itália em 1244. Em Portugal, a primeira data de 1498, em Lisboa, criada pela Rainha D. Leonor, tendo-se espalhado rapidamente pelo país e pelo mundo contando atualmente com um número considerável de Misericórdias (Amanajás, 2009).

A relevância do mesmo voltou a estar em evidência, mais tarde, aquando da remodelação do Estado-Providência, na década de 70, por motivos vários como a mudança na estrutura demográfica da população, a crescente heterogeneidade das necessidades dos indivíduos e a promoção do princípio da subsidiariedade onde passaram a existir atores públicos e privados, com e sem fins lucrativos, na prestação de serviços sociais tanto de cariz social, cultural e educativo. Posteriormente, nos anos 90, destacaram-se outras formas de organização da gestão pública e das relações do estado com o terceiro setor sob consequência da crescente exigência de políticas sociais, da democratização e participação na governação social bem como, da relação dos indivíduos com os sistemas de bem-estar e das responsabilidades sociais das empresas (Fundação Eugénio de Almeida, 2012).

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

É, pois, inegável a relevância política atual do voluntariado, evidenciada, por um lado, pela importância que lhe foi atribuída não apenas no Ano Europeu do Voluntariado, mas também no anterior Ano Europeu da Luta Contra a Pobreza e Exclusão Social (2010), no presente Ano Europeu do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações (2012) e, certamente, no próximo Ano Europeu dos Cidadãos (2013). Em cada um destes momentos o voluntariado tem sido visto, respetivamente, como promotor da inclusão social, como elemento chave no envelhecimento ativo e na solidariedade intergeracional e será, com certeza, relevante como instrumento de promoção de cidadania (Fundação Eugénio de Almeida, 2012).

Atualmente, a sua forma foi evoluindo e acompanhando a evolução natural da sociedade e reconhecendo-se que este terá que estar *“integrado em atividades e estruturas organizadas, possuindo um cunho próprio, com um espaço próprio de acção e cujo trabalho se constitui em complementaridade com o trabalho profissional na actuação das Instituições.”* (Amanajás, 2009).

Assim, muitas organizações dependem, desde há muito tempo, do trabalho de voluntários estando esta atividade mais marcada em países como os EUA, onde cerca de 50% da população adulta desenvolve este tipo de atividade, e menos evidenciada em outros, como é o caso de Espanha que apresenta apenas 5%. Em Portugal, esta atividade representa apenas 4,2% da população ativa e cerca de 5% do emprego não agrícola (Ferreira, Proença e F. Proença, 2008).

No vasto leque de atividades que compõe o trabalho voluntário existem ações levadas a cabo com relação direta entre voluntários e utentes, através do auxílio ao próximo com apoio, orientação, cuidados, entre outros, e em certos casos denota-se uma vontade inicial muito grande de ajudar, participar e contribuir para o auxílio a alguém necessitado. Contudo os gestores de ações voluntárias denotam um grande abandono por parte dos voluntários, ao longo do tempo, e uma baixa fidelização dos participantes (Ferrari, 2010).

Encontram-se diversas distinções dentro deste conceito como é o caso do conceito de voluntariado formal e informal. Vários autores abordam esta distinção entre os quais, os referidos por Ferreira, Proença e F. Proença (2008), Parboteeah, Cullenb e Lim (2004) que caracterizam o voluntariado informal como comportamentos que incluem a ajuda entre vizinhos ou idosos e o voluntariado formal caracterizado por comportamentos semelhantes mas enquadrados em organizações não lucrativas, trazendo benefícios para a sociedade onde se encontra inserida e para o próprio voluntário, ou seja, atribuem o seu carácter à forma institucional do mesmo. No caso do voluntariado formal, das organizações, surge ainda a distinção entre voluntariado dirigente e não dirigente, referido por Fundação Eugénio de Almeida (2012), referenciando Delicado et.al (2002) em que relaciona o voluntariado dirigente com atividades de gestão das organizações e o não dirigente ligado ao trabalho no terreno.

Da mesma forma, existem diversos tipos de voluntariado que passam por voluntariado de execução (serviço em contato direto com as pessoas que beneficiam desse voluntariado), voluntariado de direção (funções de administração e gestão de ações ou instituições) e voluntariado de assessoria (funções na sua área de competência) (Amanajás, 2009).

Em termos de regularidade, encontram-se também diversas distinções que passam pelo voluntariado regular (pelo menos uma vez por mês durante pelo menos um ano), ocasional

(atividades de regularidade inferior a um mês durante esse período) ou pontual (atividades episódicas nos últimos 12 meses) (Fundação Eugénio de Almeida, 2012).

1.3.2 As motivações no trabalho voluntário

Este tipo de movimento tem, como refere Ferrari (2010), crescido exponencialmente, na última década, um pouco por todo o mundo e apresenta-se quase como essencial em diversas situações e sob a forma de uma espécie de contribuição social que, segundo os próprios, contribuem para uma satisfação pessoal e de aprendizagem que os participantes dizem não esperar ter no contexto normal da sua vida. Importa, assim, perceber as motivações das pessoas que dão vida a este tipo de trabalho.

Neste tipo de ações que envolvem relações diretas entre seres humanos e a criação de um vínculo entre eles ocorre, por um lado, a oferta de ajuda e por outro a carência da mesma, e em que essa ajuda ocorre, muitas vezes, num contexto profissional mas não remunerado, sendo por isso importante aferir o que motiva essas pessoas e o que pode sustentar essa motivação garantindo, assim, a longevidade do projeto (Ferrari, 2010).

A motivação é, então, *“um processo psicológico complexo que resulta de uma interacção entre o indivíduo e o ambiente que o rodeia (Latham e Pinder, 2005)”* e que se apresenta como *“um conjunto de forças «energéticas» que fazem com que um indivíduo inicie um comportamento relacionado com o trabalho e determine a sua forma, direcção, intensidade e duração (Latham e Pinder, 2005).”* (Ferreira, Proença e F. Proença, 2008:45).

O que Rachel Ferrari (2010) vem mostrar, com o seu estudo de psicanálise, é que os voluntários esperam ser recompensados, em termos emocionais, e reconhecidos por parte da pessoa que se dispõem a ajudar e se tal não acontecer emergem, frequentemente, sentimentos hostis e defensivos. Assim,

O que a psicanálise nos ajuda a pensar é que o voluntário espera ser investido afetivamente por parte daquela pessoa a quem oferece sua ajuda, ser amado e reconhecido por sua dedicação, e, se isso não ocorre ou demora a ser demonstrado, a tendência é emergirem sentimentos hostis em relação àquela pessoa, num movimento psíquico defensivo (por exemplo, um voluntário, diante da suposta indiferença de um jovem a quem se põe a orientar, passa a se referir a ele como alguém pouco comprometido, irresponsável, etc., esquecendo que sua função era justamente cuidar de alguém que atravessa um período crítico na vida e portanto, pensar formas de lidar com essa pessoa e ajudá-la) (Ferrari, 2010:2).

Do mesmo entendimento, encontram-se os autores Ferreira, Proença e F. Proença (2008) que referem Wilson (2000) que argumenta que os voluntários apresentam um desejo de apreciação e reconhecimento do seu trabalho, associados *“aos níveis superiores da pirâmide de necessidades de Maslow (1943, 1987), i.e., às necessidades de reconhecimento social e de auto-realização ou aos factores de motivação segundo a teoria da higiene-motivação de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959)”* (Ferreira, Proença e F. Proença, 2008:47). Estes

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

autores apresentam um quadro síntese da sua investigação, no âmbito das motivações do voluntariado, em que as agrupam por categorias e tipos, de modo a mostrar os fatores mais relevantes, evidenciando o **altruísmo**, a **pertença**, o **ego** e o **reconhecimento social** e a **aprendizagem** e **desenvolvimento**. Realça, também, o facto de não existir uma linha ténue entre as categorias motivacionais.

De forma resumida, na categoria **altruísmo** apresentam-se motivos como a ajuda aos outros, a visão de missão e o fazer alguma coisa que valha a pena embora possam existir motivos como o contato social que também pode ser incluída na categoria de **pertença**. Esta inclui motivos como o de criação de novas amizades ou a aceitação na comunidade podendo, também, incluir motivos como o estatuto ou o reconhecimento social conseguidos através dessa aceitação e que podem ser incluídos, simultaneamente, na categoria do **ego** e **reconhecimento social**. Também as recompensas ou benefícios que daí advêm podem ser relacionadas com as necessidades de **ego** e **reconhecimento social** como fontes de confiança e satisfação pessoal, respeito e reconhecimento e impulsionadoras de estatuto. Por fim, muitos voluntários consideram o voluntariado como impulsionador de enriquecimento pessoal, alargamento de horizontes e impacto positivo nas suas vidas e nas suas aprendizagens, considerando estas características como as mais importantes na justificação da doação do seu tempo a um projeto e agrupando-as na categoria **aprendizagem** e **desenvolvimento**.

Ferreira, Proença e F. Proença (2008) apresentam, também, uma teoria direcionada para as necessidades do indivíduo argumentadas, por muitos autores, pela teoria de Maslow⁵. Maslow apresenta a sua Teoria das Necessidades em forma de pirâmide onde na sua base temos as necessidades indispensáveis à vida, chamadas de necessidades primárias como a satisfação de necessidades fisiológicas básicas do corpo físico (respiração, comida, água, etc.); logo acima a necessidade de segurança, de amor e relacionamentos e de estima; e por último, no grau mais refinado vêm as necessidades de realização pessoal, chamadas de necessidades secundárias. As necessidades primárias são atendidas externamente (comida, roupa, dinheiro, etc.) e as secundárias de forma interna (sensações de afeto, autoestima, realização pessoal). Ou seja, *“as necessidades fisiológicas são consideradas para a tomada de decisões no que diz respeito ao espaço e condições físicas de trabalho; as de segurança em termos de práticas de trabalho; as de pertença no que diz respeito a equipas de trabalho coesas; as de estima são relativas à responsabilidade e ao reconhecimento; e finalmente as de auto-actualização são consideradas em termos de criatividade e desafios de trabalho (Latham e Pinder, 2005)”* (Ferreira, Proença e F. Proença, 2008:46)

Ferreira, Proença e F. Proença (2008) referem, também, a importância da variedade de fatores que poderão influenciar os indivíduos a doarem o seu tempo a uma causa e referem Brudneye Kellough (2000) que defende que a *“falta de habilidade para conseguir atrair um número de voluntários suficientes que garanta a manutenção das necessidades dessas*

⁵Abraham Maslow (1908-1970), adepto da psicologia humanista, defende que a motivação está diretamente ligada à satisfação de necessidades e apresenta a sua proposta de hierarquia de tipos de necessidades, conhecida como Pirâmide de Maslow, na sua Teoria das Necessidades.

organizações.” e que, relativamente ao setor público, “*atrair voluntários é o obstáculo mais sério à implementação de programas que os incluam (Brudneye e Kellough, 2000)*” (Ferreira, Proença e F. Proença, 2008:51). Realçam também o facto de que, quando há satisfação por parte do voluntário com a sua experiência e reconhecimento dos benefícios, a probabilidade de continuar a colaborar com a organização é maior do mesmo modo que as razões que os retêm na organização podem ser distintos. Primeiramente, pode decidir voluntariar-se para uma organização por motivos profissionais e, posteriormente, ser impulsionado a manter-se por razões de interação social. Por isso mesmo, a satisfação dos mesmos e a compreensão do que os motiva a doar o seu tempo e trabalho, são essenciais para atrair e manter os indivíduos nas organizações e, neste caso, no projeto.

1.3.3 Gestão do Voluntariado

A gestão do trabalho voluntário nas organizações do terceiro setor tem vindo a ser alvo de interesse no campo científico e tem trazido consigo o levantar de alguns desconfortos no que concerne à sua “complexidade paradoxal” (Vidal et al,2004). Isto vem como resultado dos modelos de gestão de pessoas assentarem numa lógica de emprego formal e regulado por uma relação contratual que compreende uma remuneração e uma lógica de subordinação associada à denominação legal (Weber,1982) e que, desta forma, se distancia de uma lógica voluntária, não remunerada e desinteressada que o voluntariado apresenta e, neste caso, no âmbito organizacional. ...

A gestão estratégica de pessoas assume portanto uma gradual importância nas organizações do terceiro setor, outrora inerente exclusivamente ao setor privado, definindo-se estratégias de gestão capazes de envolver os voluntários de modo a diminuir os riscos de desvinculação e, assim, de potenciarem o funcionamento sustentado da organização. Por isso, assume-se que reter os voluntários exige, de ambas as partes, uma compreensão das mais-valias recíprocas, direitos e deveres, responsabilidades e compromissos adjacentes ao exercício do voluntariado.

O reconhecimento destes valiosos recursos humanos como parte integrante do todo organizacional devem ser geridos em consonância com as especificidades do seu estatuto, em que as motivações e expectativas dos voluntários são parte central e fulcral.

O conjunto de boas práticas de diversas organizações do terceiro setor, que constituem as distintas mas interligadas fases do ciclo de gestão do voluntariado, são apontadas por diversos autores. Aqui, optou-se por se abordar a obra de Vidal et al. (2007) e Salas (2009), relativamente à gestão do voluntariado, e apresentada resumida na tabela 1.

Rede VHA - Associação Vinculum Hominis Animalli
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

Tabela 1 - Ciclo de gestão do voluntariado

Fase do ciclo	Objetivo	Atividades tidas como boas práticas
<i>Preparação</i>	Contextualização do voluntário na organização e estruturação da sua gestão	Planificação: processo de reflexão e elaboração do plano de voluntariado. Gestão administrativa do voluntariado: através de uma entidade ou por um gestor de voluntariado. Sistematização: implica a criação de uma ferramenta comum de gestão do voluntariado de forma a permitir a réplica dos procedimentos em toda a organização.
<i>Definição</i>	Definição das funções do voluntário na organização	Definição de perfis: definição das características sociodemográficas, escolas e profissionais desejáveis, bem como na definição de parâmetros de identificação com a missão da organização. Seleção: realizada a partir de perfis previamente definidos e respetivos critérios de recrutamento.
<i>Acolhimento</i>	Entrada e integração do voluntário que passa a pertencer à organização	Compromisso de colaboração: onde ambas as partes reconhecem e se comprometem com os respetivos direitos e deveres. Receção: apresentação do voluntário à organização e são esclarecidas dúvidas acerca da atividade, missão e valores da organização. É também acompanhado nas primeiras tarefas no âmbito das suas funções.
<i>Desenvolvimento</i>	Acompanhamento do voluntário durante o desenvolvimento da sua ação	Formação: assume formatos variáveis consoante o tipo de tarefas desempenhadas pelo voluntário, tem sempre como preocupação a promoção de uma visão integral da organização bem como do percurso do indivíduo na organização. Comunicação: primordialmente feita pelo responsável do grupo de voluntariado, contudo existem outros canais de comunicação interna comuns a toda a organização como boletins, <i>newsletters</i> , e-mails, etc.. Acompanhamento: de modo contínuo através de reuniões periódicas de acompanhamento e avaliação ou de entrevistas com os técnicos, coordenadores de equipas ou responsáveis pelo voluntariado de forma a analisar o grau de satisfação das expectativas bem como da identificação das necessidades, nomeadamente formativas.
<i>Reconhecimento</i>	Desenvolvimento de ações específicas com o objetivo de valorizar o desempenho do voluntário e reconhecer o seu valor	Reconhecimento formal: remete para uma materialização do reconhecimento através da entrega de certificados, medalhas ou prémios, atos públicos, entre outros. Reconhecimento informal: implica ações diárias de reconhecimento tais como a atenção pessoal e o contato direto, o fomento da participação e da comunicação, a integração na organização, para além das tarefas de responsabilidade quotidiana e habituais.
<i>Desvinculação</i>	Consolidação das etapas anteriores e definição da relação posterior entre a organização e o voluntário	Gestão da saída: implica a adoção de um processo de orientação e monitorização da saída dos voluntários, através de práticas como a entrevista de avaliação e acompanhamento, chamada telefónica, envio de carta, entre outros. Relação posterior: remete para a manutenção de um determinado grau de contato, com uma comunicação regular para divulgação de informação sobre as atividades em curso da organização ou convocação para atividades pontuais, entre outras práticas relacionadas com ex-voluntários.

Fonte: Adaptado de Vidal et al. (2007) e Salas (2009)

O plano de gestão de voluntariado surge assim como uma ferramenta importante na coordenação dos voluntários, ao ter em linha de conta os objetivos e a missão da organização e as motivações e expectativas dos voluntários. A relação de compromisso estabelecida entre voluntários e as organizações resulta em repercussões positivas nos destinatários da intervenção da organização. Assim, retrata uma forma de ter presente os diversos atores envolvidos, reconhecendo os seus direitos, deveres e responsabilidades.

A sistematização e organização das diferentes fases apresentadas pelo ciclo de gestão do voluntariado constituem assim o chamado Plano de Voluntariado. A lei nº 71/98 de 3 de Novembro prevê no artigo 7 a importância da definição de um programa de Voluntariado conferindo-lhe, assim, um caráter obrigatório e que pretende formalizar, de forma não burocrático nem instrumental, um compromisso entre a entidade e o voluntário. Deste modo, é tido como uma ferramenta de gestão eficaz e eficiente dos recursos e da promoção de atividades de voluntariado responsáveis e conscientes com base no compromisso e na participação.

De acordo com Santos (2007), a gestão do voluntariado está dependente de um conjunto de características organizacionais que irão contribuir para a integração dos voluntários nas organizações do terceiro setor, das quais se destacam: a) uma estrutura hierárquica reduzida e o fomento do trabalho em equipa; b) uma boa gestão comunicacional formal e informal; c) um estilo de liderança capaz de negociar, agir com transparência e gerir conflitos; d) má governação democrática e potenciadora da participação dos diversos *stakeholders*⁶. Características que remetem, parcialmente, para organizações com perfil de orientação forte para o empreendedorismo social, combinando orientações empreendedoras da subdimensão da gestão de recursos financeiros com a subdimensão dos modelos de gestão de pessoas.

Resumindo, o plano de voluntariado tem como finalidades: a) obter resultados junto dos públicos-alvos; b) ser potenciador de um desempenho eficaz e eficiente por parte dos voluntários e estruturador do sentido da sua ação; c) ser qualificador de boas práticas levadas a cabo pelas organizações promotoras.

1.3.4 Enquadramento legal em Portugal

O Voluntariado é uma atividade inerente ao exercício da cidadania que se traduz numa relação solidária para o próximo participando, de forma livre e organizada, na solução dos problemas que afetam a Sociedade em geral (Preâmbulo do Decreto-Lei nº 389/99, de 30 de setembro).

Importante também, é perceber a base legal deste movimento, nomeadamente, em Portugal. Em termos legais, o voluntariado encontra-se regido por diversas leis que reconhecem

⁶ O termo “stakeholder” foi criado pelo filósofo Robert Freeman, apresentado numa comunicação interna do instituto Stanford Research Institute em 1963, e referia-se a “grupos que sem o seu apoio a organização deixaria de existir” (Freeman, 1984).

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

a sua importância, nomeadamente, o já revogado Decreto-Lei nº35108, de 07 de Novembro de 1945 que reorganizou os serviços de assistência social: *“Com o fim de aproveitar as boas vontades das pessoas que se proponham colaborar devotamente na prestação da assistência num voluntariado de serviço social, podem as comissões municipais e paroquiais agrupar a si pessoas que assegurem um auxílio útil na realização dos seus fins (...). As direcções dos institutos, instituições e estabelecimentos poderão aceitar a colaboração de pessoas idóneas que voluntária e gratuitamente se ofereçam para prestar uma ou mais horas diárias de serviço social, auxiliando-as na prestação da assistência a seu cargo”* (Preâmbulo do Decreto-Lei nº35108, de 07 de Novembro de 1945;artigo 176º).

Algumas destas leis vêm demonstrar a preocupação do Estado com o trabalho voluntário como é o caso do Decreto-Lei nº168/1993, de 11 de Maio que veio definir o enquadramento dos projetos de solidariedade, de natureza social ou cultural, e reconhecer o regime aplicável aos Jovens Voluntários para a Solidariedade (JVS), tendo por objetivo o desenvolvimento de ações de voluntariado e contribuir para a formação integral dos jovens sendo regulamentado, posteriormente, pela portaria nº85/1993, de 22 de Julho que veio aprovar o regulamento de execução do voluntariado jovem para a solidariedade

A criação da Lei nº71/1998, de 03 de Novembro veio como reconhecimento público do trabalho de Voluntariado e como objetivo a promoção e garantia, de todos os cidadãos a participar em atividades voluntárias, regendo as bases do enquadramento jurídico do voluntariado onde define, entre outras coisas, o voluntariado e o voluntário (direitos, deveres, entre outros) e que visa promover e garantir a participação solidária em ações de voluntariado e definir as bases do seu enquadramento jurídico.

O Decreto-Lei nº 389/1999, de 30 de Setembro, que regulamenta a Lei de Bases do Enquadramento Jurídico do Voluntariado e que regulamenta, entre outras coisas, o regime do seguro social do voluntário, permitindo apoiar o voluntariado através da contemplação de instrumentos operativos que permitam efetivar direitos dos voluntários e promover e consolidar um voluntariado sólido, qualificado e reconhecido socialmente.

2. Ferramentas de conceção de Modelos organizacionais adaptadas ao setor social

2.1 Plano de negócios vs. Modelos de negócios

O plano de negócios é tido como uma ferramenta indispensável para a criação de qualquer projeto e apresenta-se como um documento abrangente, contudo claro e sucinto, onde se demonstra de que forma é possível garantir a viabilidade e sustentabilidade do mesmo e onde se definem os planos, as metas e as atividades.

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

O *Business Model Canvas* (BMC ou modelo Canvas) é uma ferramenta criada por Alex Osterwalder e Yves Pigneur numa tentativa de colmatar falhas no planeamento dos modelos de negócios por não existirem ferramentas que, segundo os mesmos, fossem suficientemente boas. Com isto, Osterwalder lançou o livro “*Business Model Generation*” onde desenvolve o seu *Business Model Canvas* e que veio revolucionar a forma como são abordados os modelos de negócios. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010) “*Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor*” e onde “*um modelo de negócio pode ser bem descrito com nove blocos constitutivos básicos que mostram a lógica de como uma empresa tem intenções de ganhar dinheiro.*” (2010;15). Assim, propõem uma metodologia que defendem ser simples, intuitiva e de fácil compreensão, denominada de *Business Model Canvas*, onde estão dispostos os nove blocos constitutivos de um modelo de negócio que são posicionados dentro de quatro áreas principais (clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira) e que sistematiza a forma de pensar de um modelo de negócio, sem descurar a complexidade de como a empresa funciona, permitindo responder a quatro questões essenciais para a conceção de um negócio: Quem, o quê, como e que rendimentos (ver figura 1). O modelo Canvas proporcionará um conhecimento da essência do projeto para, posteriormente e numa fase mais avançada, ser criado um bom plano de negócios.

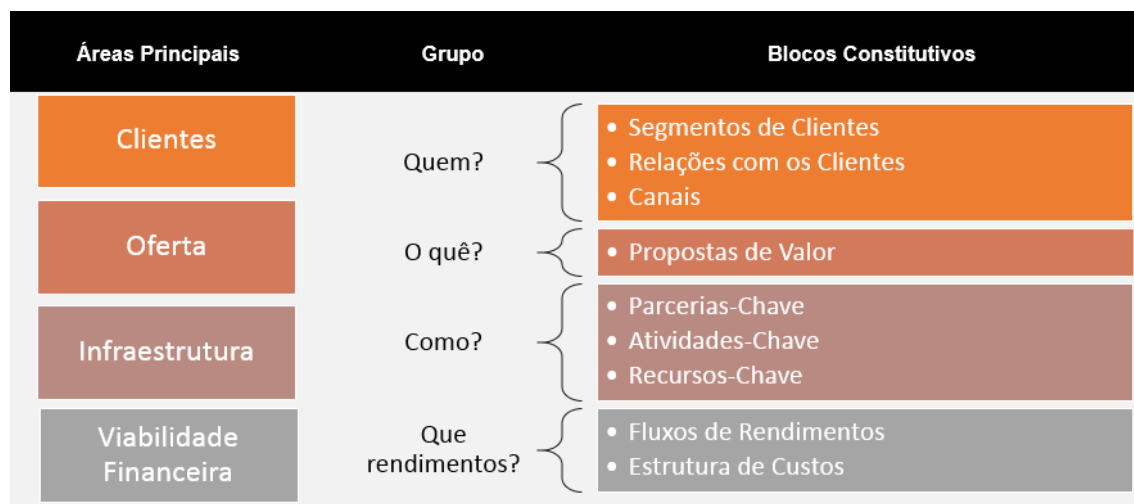


Figura 1 - Blocos constitutivos de um modelo de negócio

Fonte: Elaboração própria com base em Osterwalder e Pigneur (2010)

Estes blocos constitutivos determinam pontos essenciais que se relacionam entre si e influenciam a lógica estrutural do projeto, com consequências óbvias para a perceção de valor. Estes abrangem nove áreas distintas: **segmentos clientes, relações com os clientes, canais, propostas de valor, parcerias-chave, atividades-chave, recursos-chave, fluxos de receitas e estrutura de custos**. Dependendo do tipo de negócio e o mercado onde se insere, alguns tomarão maior importância sob a perspetiva estratégica.

Ao escolher a forma de planejar um projeto, principalmente num de características inovadoras, deve ter-se em atenção que o uso de apenas um destes meios poderá não ser suficiente para um boa planificação visto que, estas duas ferramentas, apesar de diferentes, podem ser consideradas complementares. Contudo, quando se trata de uma ideia inovadora, a apresentação de um plano poderá não ser a melhor opção pois pressupõe conhecer totalmente todas as variáveis. Ora, numa organização com cariz inovador e sem precedentes é necessário, primeiramente, demonstrar que o projeto irá ser sustentável e como irá ser estruturado e para isso é necessário avaliar e definir as hipóteses. Para isto faz todo o sentido, nesta fase inicial do projeto, desenhar-se o modelo da organização visto apresentar características dinâmicas ao invés da postura estática de um plano.

2.2 O modelo Canvas e a sua adaptação ao setor social

As necessidades de planeamento de um projeto social não diferem em muito daquilo que é o planeamento de uma empresa orientada ao lucro. Ainda assim, o facto de um projeto social não ter como objetivo a obtenção de lucro mas a criação de valor social é uma diferença fundamental que justifica a adaptação de um modelo “de negócios” para o setor social. Em organizações sociais, mais do que um modelo de negócios, deverá considerar-se um modelo organizacional que indique os propósitos, os impactos sociais e a estrutura organizacional do projeto ou organização e que servirá como “cartão-de-visita” para possíveis *stakeholders*.

O modelo Canvas permite mostrar e definir uma organização, através de identificação do seu modo de funcionamento e de como cria, entrega e captura valor. O modelo de negócios terá em vista a sua missão, visão e pressupostos estratégicos, de que forma é que vai estruturar os seus recursos, os seus processos, a sua balança financeira e económica, a proposta de valor e a forma como vai chegar aos clientes, de modo a que consiga cumprir com os seus objetivos de forma sustentável. No entanto, parâmetros como o financiamento têm uma adequação muito própria, dado estarem associados não à criação de lucro, mas sim à capacidade de gerar um projeto sustentável.

Por forma a perceber a relação causal entre eles e a compreender o funcionamento do modelo e, posteriormente do projeto, importa aprofundar um pouco os elementos de cada área. Assim:

- **Segmentos de beneficiários** - visa agrupar os beneficiários em segmentos com necessidades, costumes ou outros atributos comuns, por forma a se poder compreender, alcançar e servir os mesmos da melhor forma. Responde a perguntas como: para quem se está a criar valor e quem são os beneficiários mais importantes para o projeto;
- **Relações com os *stakeholders*** - pretende identificar a forma e o tipo de relacionamento a ser estabelecido entre o projeto e os beneficiários e outras partes envolvidas. Responde

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

a perguntas como: que tipo de relacionamento cada segmento espera que seja estabelecido e como eles estão integrados no modelo;

- **Canais** - visa descrever a forma como o projeto comunica e entrega a sua proposta de valor ao seu segmento de beneficiários, podendo estes canais ser de comunicação, distribuição e/ou venda. Constituem a interface com os beneficiários e respondem a perguntas como: que canais atingirão o seu segmento de beneficiários e como são atingidos agora;
- **Propostas de valor** - consiste na oferta de produtos e/ou serviços que o projeto oferece de forma a criar valor para um determinado segmento de beneficiários. Responde a perguntas como: qual o valor entregue ao destinatário e que necessidades se propõe a satisfazer;
- **Parcerias-chave** - extremamente importante para o projeto, os parceiros-chave permitem otimizar o modelo, reduzir riscos e adquirir recursos. Este elemento pretende descrever a rede de parceiros e possíveis *stakeholders* que farão o modelo funcionar, não se aconselhando deixar todos os recursos ou atividades-chave dependentes destas por forma a não se criarem dependências. Responde a perguntas como: que recursos ou atividades podem ser adquiridos dos parceiros e quem são esses parceiros;
- **Atividades-chave** - pretende identificar e descrever as atividades essenciais para o desenvolvimento do projeto e para que o modelo do mesmo funcione. Responde a perguntas como: que atividades a proposta de valor necessita e que atividades a relação com os beneficiários necessita;
- **Recursos-chave** - identifica os recursos importantes para o funcionamento do projeto e permite criar e oferecer a proposta de valor, manter o relacionamento com os segmentos de beneficiários e obter receitas. Responde a perguntas como: que recursos-chave a proposta de valor necessita ou que recursos-chave o relacionamento com o beneficiário necessita;
- **Fluxos de receitas** - identifica a forma como o projeto gera receitas, considerando os diferentes stakeholders, permitindo entender cada segmento e o valor que ele representa para o projeto. Responde a perguntas como: quais as contribuições dos *stakeholders* para o projeto e como contribuem para a receita total;
- **Estrutura de custos** - pretende descrever todos os custos associados à operação do modelo do projeto. Envolve os principais custos operacionais e responde a perguntas como: quais os principais custos inerentes ao funcionamento do projeto e que atividades serão mais caras.

PARTE II - O PROJETO REDE VHA

3. Enquadramento da ideia

3.1 A origem da relação homem-animal

A origem da domesticação animal tem sido um assunto bastante especulado no entanto, pesquisas por todo o mundo apontam que o cão terá sido o primeiro a ser domesticado (entre 10 mil e 20 mil anos atrás). Este terá feito sempre parte da vida do ser humano transmitindo companheirismo e fidelidade, chegando a ser adorado em algumas culturas como seres sagrados e divinais e de que é exemplo o xamanismo, onde se baseiam na força e sabedoria animal para a cura. A presença dos animais foi, em quase todas as culturas, determinante para situar o homem e as suas aspirações, em diferentes épocas e continentes, existindo, atualmente, elementos reconhecíveis de extra importância (Terapia e Animais,2014). *“Desde os primórdios, o homem primitivo já convivia com animais. Os cães ofereciam proteção territorial ao proteger as cavernas contra invasores, além de ajudar nas caçadas. Hoje, além de segurança, essa relação homem-animal adiciona outras necessidades psicológicas.”* (Vaccari e Almeida,2007:112).

Contudo, podemos perceber que com a evolução dos tempos a relação estreita entre os seres humanos e os animais tendeu a deteriorar-se. Podemos então, perguntar-nos quais serão as funções dos animais na vida moderna do ser humano ou porque terão feito sempre parte da nossa vida e lhes foi atribuída tal importância ou se terão mesmo capacidade de alterar o nosso estado espiritual. A resposta a estas perguntas poderá passar por temas como a Terapia Animal Assistida (TAA) ou a Atividade Animal Assistida (AAA).

Existem relatos desde o século XVII sobre a relação dos animais com crianças, principalmente onde denotavam a importância destes na socialização e mudanças de comportamento. Posteriormente, no século XVIII, começaram a ser aplicadas teorias relativas à influência positiva dos animais no tratamento de doenças mentais, nomeadamente, na Inglaterra onde eram utilizados vários animais no encorajamento dos pacientes a realizar tarefas diárias como ler, escrever e vestir. Mais tarde ainda, de 1944 a 1945, regista-se também o uso dos animais como cães e cavalos na reabilitação de soldados da Força Aérea Americana (Terapia e Animais,2014).

Nos anos 50, no Rio de Janeiro, a Dr.^a Nise da Silveira implementa a utilização de animais num hospital psiquiátrico e, posteriormente, Boris Levinson inicia a terapia psicológica com crianças. Este último, psicólogo norte-americano, em 1962 e ao aperceber-se do potencial terapêutico das interações entre crianças e animais, introduziu o seu cão em contexto de consulta após o mesmo ter *“entrado no consultório a meio de uma sessão de terapia com uma*

criança que demonstrava sérias dificuldades de comunicação. O interesse que Jingles provocou na criança foi notório e levou Levinson a fomentar essa relação, documentando-a” (Sousa,n.d.).

Nos anos 70 e 80 foi então criada a Peterapia, designação que mais tarde (anos 90) viria a ser abandonada por não traduzir de forma eficaz o trabalho com animais, sendo adotadas as terminologias “Terapia Assistida por Animais” e “Atividade Assistida por Animais”. A TAA é *“uma técnica empregada, por profissionais da área da saúde, no tratamento de patologias no âmbito da saúde física, mental ou social. Tem objetivos terapêuticos específicos, sendo a terapia adaptada e direcionada à demanda clínica do profissional que a promove e utiliza o animal de estimação como ferramenta do processo terapêutico.”* (Monteiro,2007 in Centronati); a AAA é um *“Conceito que envolve a visitação, recreação e distração por meio do contato dos animais com as pessoas. Essa atividade pode ser repetida com pessoas diferentes, sem o estabelecimento de um programa oficial. São atividades desenvolvidas por profissionais treinados e/ou com proprietários ou “condutores” que levam seus animais às instituições, para uma visita de aproximadamente uma hora ou hora e meia, semanalmente ou esporadicamente, sem um objetivo claro, sem o resultado de uma análise dos pacientes, seu histórico e seu perfil. São atividades que desenvolvem o início de um relacionamento, propõem entretenimento, oportunidades de motivação e informação, a fim de melhorar a qualidade de vida.”* (Terapia e Animais,2014).

Estas técnicas apresentam-se não como um substituto de terapias e tratamentos convencionais mas como uma prática de complemento e uma nova linha de pesquisa e ação, com atenção à diversidade e necessidades da sociedade para melhorar a qualidade de vida de pessoas comumente ignoradas e marginalizadas da sociedade, como é o caso de indivíduos portadores de deficiências físicas, mentais, sensoriais e motoras e os institucionalizados de longa duração.

3.2 A assistência por animais: benefícios terapêuticos para idosos e pessoas portadoras de deficiência

A interação entre os animais e os seres humanos remonta desde há milhares de anos. Contudo, essa interação apenas terá ganho ênfase na vertente terapêutica em 1792 com a implementação de um programa alternativo de tratamento numa instituição para deficientes mentais na Inglaterra, sendo essa mesma técnica usada, posteriormente, em 1867 numa instituição na Alemanha com doentes psiquiátricos. Apesar disto, os primeiros relatos dos benefícios destas interações e respetivas observações científicas terão apenas aparecido em 1960, na chamada Terapia Facilitada por Cães. Mais tarde, em 1980, com a relevância das

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

descobertas científicas, esta prática terá sido impulsionada para os Estados Unidos, Reino Unido e Europa (Martins in Dotti,2005).

Nas últimas décadas tem vindo a notar-se um aumento da utilização de animais em contextos terapêuticos e auxiliares, na menorização de efeitos oriundos de diversos tipos de deficiência e de exclusão social de indivíduos. Contudo, devido à falta de conhecimento e de informação sobre este assunto, poucas instituições utilizam estas práticas como recurso terapêutico.

De acordo com a OMS (The WHOQOL Group,1995), a qualidade de vida de um indivíduo é a percepção, do mesmo, da sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele reside e dos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. Estudos recentes demonstram que o uso de animais como o cavalo, o cão, o gato, entre outros, representam um contributo importante para o bem-estar social e psicológico dos indivíduos, assim como para a melhoria da sua qualidade de vida, tendo vindo a difundir-se nas diferentes abordagens e beneficiando diversos grupos de pacientes e psicopatologias.

No que diz respeito à pessoa idosa, em Portugal, o artigo 72º da Constituição da República Portuguesa (CRP), sob a epígrafe “terceira idade”, determina que as *“pessoas idosas têm direito à segurança económica e a condições de habitação e convívio familiar e comunitário que respeitem a sua autonomia pessoal e evitem e superem o isolamento ou a marginalização social, bem como o direito à realização pessoal e a uma participação ativa na vida da comunidade.”*. Sabe-se que, a idade acarreta emoções e sentimentos percíveis como fragilidade física e emocional, sentimento de abandono da família e da sociedade, maior necessidade de companhia, entre outros. Em idosos institucionalizados essas emoções apresentam-se com maior intensidade e muitas vezes pela falta de convívio, além de graus elevados de ansiedade decorrentes de dificuldades múltiplas e crescentes nos hábitos de vida.

Estudos sobre os efeitos do isolamento social na sobrevivência a ataques cardíacos demonstram que, os animais de estimação contribuiram para a sua recuperação e sobrevivência não só pelo exercício que os donos de cães fazem, mas também com outros animais de estimação, bem como em ambientes hospitalares onde os animais diminuem o tempo de internamento e interferem no humor e disposição das equipas médicas e de enfermagem (Vaccari e Almeida,2007) contribuindo, assim, para uma melhoria nas relações interpessoais e facilitando a comunicação entre os utentes e a equipa médica.

Os resultados positivos desta relação homem-animal são também referenciados a nível psicológico, nomeadamente no combate à depressão, aumentando os níveis de endorfina e ajudando a minimizar os seus efeitos (Kawakami e Nakano,2002) onde *“Os animais quebram a depressão, tão comum nos idosos, especialmente naqueles que não têm mais vínculos familiares, como é o caso dos que vivem em instituições, e falam sempre do mesmo assunto: a doença, o abandono ou as dificuldades da vida. Torná-lo mais receptivo ao meio em que vive. Fazê-lo sorrir, interagir ou simplesmente brincar. Para dar um basta à solidão, eles entram em ação sem pedir nada em troca.”* (Cães,2006).

Os benefícios destas práticas estendem-se, também, a nível físico através do aumento da mobilidade e da cognição, na regulação da pressão arterial, na redução da percepção da dor e da ansiedade e trazendo novo ânimo nas funções da fala.

Carvalho et al. (2011) defendem que, *“A relação homem-animal é talvez mais forte e mais profunda na velhice do que em outra idade, pois animais que promoviam segurança na juventude assumem maior importância na velhice como auxílio aos mais velhos na adaptação à sua mudança de “status””* aportando benefícios através das *“interações emocionais, psicológicas e físicas, entres as pessoas, seus animais de companhia e o ambiente”*. Assim, a introdução de animais neste contexto representa uma boa forma de recriação e socialização.

No caso dos indivíduos portadores de deficiência, estudos apontam que os benefícios da interação homem-animal são imensos, destacando-se a melhoria da capacidade motora, diminuição da pressão arterial, controlo do *stress*, desenvolvimento linguístico, uso de menos medicação, diminuição dos efeitos de depressão, melhoria das relações interpessoais, entre outros (Kawakami e Nakano,2002).

Machado et al. (2008) defendem que, a interação com os animais contribui para *“o fortalecimento da musculatura de pacientes com habilidade limitada de funções motoras comuns em casos de paralisia cerebral, esclerose múltipla, espinha bífida e traumatismos cerebrais”*. Estas práticas, onde o animal é a parte principal do tratamento, geram inúmeros benefícios através da relação estabelecida entre o humano e o animal, nomeadamente, a nível educacional, emocional, fisiológico, psicomotor e social.

Estudos científicos comprovam que os efeitos positivos da interação entre os seres humanos e os animais desencadeiam uma série de mudanças hormonais, tanto nos animais como nos humanos. Uma interação positiva de quinze minutos, entre um humano e um cão conduz a uma libertação de endorfinas beta-phenilatalamina, prolactina, dopamina e oxitocina, que diminuem o *stress* e o cortisol, para além de desencadearem uma sensação de felicidade (Odendaal e Lehmann,2001).

3.3 Experiências empíricas de Atividades e Terapias Assistidas por Animais

Atualmente existem diversos projetos e organizações nesta linha de ação. São exemplos organizações do Brasil e dos Estados Unidos onde os animais são levados a hospitais, lares, asilos, instituições psiquiátricas, entre outros, resultando em benefícios físicos e mentais, para os pacientes e para as suas famílias.

Em Novo Hamburgo no Brasil, existe um projeto piloto *“Cão Terapia”* onde são utilizados cães abandonados para visitas a utentes de lares, tentando chamar a atenção da sociedade para esses animais de modo a serem adotados, ainda que tardiamente (<http://www.hypeness.com.br/>).

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

Existem também estudos que apontam os efeitos positivos nesta relação homem-animal, nomeadamente um realizado em duas instituições de longa permanência para idosos, na cidade de Uberlândia no Brasil, onde participaram 2 cães e se realizaram atividades com 23 idosos durante um total 9 sessões, de 60 minutos cada, uma vez por semana, e onde se pôde observar níveis de atividade e interatividade traduzidos num aumento de atividade física, interação e autoestima (Carvalho et al.,2011).

Também em São Paulo, no Brasil, a Faculdade de Odontologia da Universidade Estadual de São Paulo de Araçatuba, em parceria com investigadores da Faculdade de Medicina Veterinária iniciou, em 2003, o projeto “Cão-Cidadão-Unesp” que investiga as reações que os animais provocam em crianças com necessidades especiais como as que sofrem de paralisia cerebral, portadoras da síndrome de *Down* e de outros tipos de deficiência mental. Neste projeto participam médicos veterinários, treinadores animais, cirurgiões dentistas, psicólogos, fisioterapeutas e voluntários e os resultados demonstram que os pacientes apresentam melhor comportamento e maior colaboração no atendimento dentário (Machado et al.,2008).

A Terapia Assistida por Animais foi também alvo de atenção num hospital universitário de São Paulo - Hospital São Paulo da Universidade Federal, onde a direção de enfermagem do hospital decidiu desenvolver e implantar a TAA como um projeto de humanização hospitalar. Assim, e com o intuito de proporcionar aos pacientes uma experiência positiva e diferente da rotina hospitalar, desenvolveram o “Projeto Amicão” que disponibilizava um animal para algumas unidades hospitalares para sessões de TAA. Kobayashi et al. (2009), relatam esse projeto como importante, com resultados positivos entre pacientes, acompanhantes e profissionais de saúde, tendo por isso suscitado o interesse dos *media* e de outras instituições de saúde.

Em Portugal, a primeira escola de treino de cães para assistência surgiu no final dos anos 90 para auxiliar portadores de deficiências visuais e mais tarde, em 2002, surgiu uma associação com o objetivo de treinar cães para acompanhar portadores de deficiência motora e auditiva e inseri-los em programas terapêuticos em diversas áreas de saúde (Lima e Sousa,2004).

Estas iniciativas são ainda bastante recentes no nosso país sendo que, a primeira deste tipo foi criada há menos de um ano, no Porto, através de parcerias entre várias associações. Pretende colocar os animais resgatados da rua a auxiliar indivíduos com deficiência do Centro Integrado de Apoio à Deficiência (CIAD) da Santa Casa da Misericórdia do Porto (greensavers.sapo.pt).

Existem, no entanto, outros projetos que visam a utilização de animais como meio complementar de terapia, nomeadamente, a Ânimas que em 2002 criou uma associação de âmbito nacional com o intuito de treinar e ceder, de forma gratuita, cães de serviço/guia, de promover programas de Atividades Assistidas por Animais e realizar ações de formação e trabalhos de investigação no âmbito da utilização de Cães de Ajuda Social. Estes cães participam ainda em atividades em lares de terceira idade, hospitais e escolas de ensino especial, relatando a organização que estes levam bem-estar a quem é visitado. Esta associação

criou, também, o primeiro curso em Portugal destinado à formação de duplas (cão-voluntário) que pretendem desenvolver atividades assistidas por animais (animaspt.org).

3.3.1 Experiência e conhecimento pessoal de Atividades e Terapias Assistidas por Animais: O projeto “Pêlo Próximo”

Também no Rio de Janeiro, o projeto Pêlo Próximo desenvolve atividades com recurso a cães e aves em hospitais, lares e entidades de apoio a necessidades especiais. Projeto este com o qual eu tive o prazer de privar e realizar trabalho de voluntariado podendo, em primeira mão, presenciar e notar os excelentes resultados que os animais podem proporcionar às pessoas, sendo uma excelente ajuda no tratamento de lesões físicas e sociais e funcionando como facilitadores e ponte de comunicação entre os terapeutas e os utentes. Esta participação surgiu em contexto de intercâmbio, neste ciclo de estudos. Ao ter conhecimento do projeto decidi inscrever-me, em regime de voluntária sem animal, e ter a possibilidade de verificar o seu modo de funcionamento e os resultados que atingem.

Começou por ser um projeto pessoal da Presidente Roberta Araújo juntamente com a sua amiga Alessandra Fabro, e que consistia apenas em visitas a instituições locais, feitas pelas duas com os seus animais. Com o desenvolver do projeto, a angariação de apoios, nomeadamente estatais e privados, a angariação de voluntários e parceiros, o projeto tomou uma proporção maior, assumindo a forma de uma associação com diversas atividades e programas.

Esta associação desenvolve, assim, três atividades principais: Terapia Assistida por Animais, Educação Assistida por Animais (EAA) e Atividades Assistidas por Animais. Na TAA e EAA existe um caráter mais formal onde o animal é usado como facilitador e como uma força de influência motivadora entre o paciente e o terapeuta. São realizadas por profissionais especializados na área da saúde, em pacientes institucionalizados e com algum tipo de incapacitação física, psicológica e/ou cognitiva e o animal é usado para tratamento direto da condição do paciente, sendo efetuado um seguimento e controlo da evolução do seu estado de saúde. No caso da AAA, esta é feita de modo a contribuir para o entretenimento dos pacientes de forma lúdica, sem o caráter formal das anteriores e sem a necessidade de um profissional, podendo o próprio dono do animal conduzir as atividades. Estas atividades são, nada mais que, pequenas brincadeiras entre todos, sem necessidade de uma preparação profunda, e que incluem animais como os cães e aves.

Os voluntários podem participar com os seus animais ou sozinhos e o processo é iniciado pelo contato pelo *website* do projeto, onde é preenchido um formulário e, posteriormente, feito um questionário de avaliação do perfil do voluntário de modo a perceber o seu perfil e expectativas de participação no projeto. Desenhado esse perfil, o voluntário passa por uma fase de preparação e avaliação que consiste na participação obrigatória em 3 visitas a instituições

onde lhe são ensinados como reagir a certas situações e como interagir com os pacientes e os animais. Tendo um parecer positivo nessa avaliação inicial, o voluntário está então preparado para realizar as atividades sozinho com um animal.

Em relação aos animais utilizados, estes também são avaliados, mediante uma análise comportamental por parte dos organizadores do projeto, através de um formulário no ato de inscrição, e são tidos em conta critérios como sociabilidade, obediência e responsividade a reações imprevisíveis e/ou agressivas. Sendo um animal com obediência a comandos básicos, sociável, não responsivo a estímulos agressivos e afável, é então preparado no sentido de, o que a presidente do projeto chama de, “dessensibilizar” o animal. Isto é, o animal é sujeito a pequenos estímulos que poderão acontecer no âmbito das visitas dos pacientes como puxar o pêlo, a cauda, as orelhas, movimentos bruscos, entre outros. Só podem participar no projeto animais castrados e com mais de um ano, sociável com pessoas e outros animais. Também a sua condição higio-sanitária é tida como fulcral sendo que, os animais deverão estar obrigatoriamente vacinados e desparasitados.

Antes das visitas também é exigida uma preparação dos animais. Os animais deverão ser lavados e escovados para que haja o mínimo de pêlo solto, antes de todas as sessões/visitas.

4. Diagnóstico do território

Esta fase prévia à formulação do problema implica o reconhecimento, da forma mais completa possível, da situação do objeto de estudo. Por isso, é fundamental conhecer e examinar a realidade em estudo, o meio envolvente, os indivíduos envolvidos, as características e as circunstâncias que incidirão no desenvolvimento do projeto. Para Espinoza (1986:77), *“o diagnóstico prévio à formulação de um projeto é o reconhecimento que se realiza, no próprio terreno em que se projeta a execução de uma ação determinada, dos sintomas ou signos reais e concretos de uma situação problemática.”*

Quer com isto dizer que, quanto mais preciso e profundo for o conhecimento da realidade existente antes da execução de um projeto, mais fácil será determinar o impacto e os efeitos que as ações do mesmo poderão vir a ter. Para ajudar na planificação do modelo deste projeto, recorreu-se a diferentes métodos e técnicas.

4.1 Metodologia

A metodologia ou o proceder metodológico diz respeito à definição de tarefas, normas e procedimentos para a execução de um projeto. Neste projeto pretende-se uma metodologia qualitativa, didática e orientada para o grupo em questão, para os seus interesses e da comunidade e para a melhoria das suas realidades.

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

Assim, para o cumprimento dos objetivos, recorreu-se a pesquisa bibliográfica e observação participante para aprofundamento do tema e delimitação das bases do projeto e a recolha de dados secundários para uma caracterização sociodemográfica do território onde se pretende implementar o projeto. Foram ainda recolhidos dados primários, através de *brainstorming* e entrevistas com os informador-chave (diretores das instituições) no sentido de perceber o interesse das instituições em participar no projeto e de que forma e recolher informações importantes para o estabelecimento das diretivas do projeto, tendo sido realizadas no total cinco entrevistas⁷:

- Três a instituições de apoio à deficiência e à terceira idade: duas a instituições no concelho do Fundão, das quais uma de apoio a portadores de deficiência mental (APPACDM do Fundão) e outra ao lar residencial da Santa Casa da Misericórdia do Fundão; e uma no concelho da Covilhã, nomeadamente ao Lar Residencial de Idosos do Tortosendo;
- Duas a instituições de apoio animal: uma ao canil municipal do Fundão (CROAEF) e outra à INSTINTO.

Para além de procurar conhecer melhor as instituições, as entrevistas foram também realizadas com o objetivo de perceber a receptividade das entidades no terreno ao projeto, o seu interesse ou não em participar no mesmo e de que forma para que, assim, se pudesse delinear as linhas gerais do projeto com base nas expectativas das entidades e nas suas experiências e sugestões. Apresenta-se na tabela 2 a estrutura que orientou a construção dos guiões de entrevistas apresentada em forma de categorias e subcategorias de informação a recolher e as organizações onde a informação foi recolhida, e que serviu também, posteriormente, como grelha de análise de conteúdos.

⁷ Foi também realizado o guião de entrevista para a organização ao “Pêlo-Próximo”, à qual não obtive resposta e por isso não se incluir nesta análise de conteúdo. O guião encontra-se disponível em anexo (ver anexo 6).

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

Tabela 2 - Estrutura para elaboração do guião das entrevistas

<i>categoria</i>	<i>subcategoria</i>
<i>Caracterização da entidade</i>	- missão/objetivos
	- nº colaboradores
	- nº utentes e tipo/ nº animais
	- áreas formação/ atuação
	- apoios/parcerias
	- dificuldades
<i>Interação humano-animal</i>	- sensibilização da comunidade
	- benefícios
	- condições dos animais
	- cuidados
	- preocupações
<i>Sobre a Rede VHA</i>	- atividades/técnicas
	- contributos do projeto
	- para quem
	- suficientes respostas nos concelhos
	- aceitação/reconhecimento
	- maiores dificuldades/custos
	- recursos/condições
	- viabilidade
	- abordagem
	- sugestões
<i>Participação na Rede VHA</i>	- interesse
	- de que forma
<i>Outros projetos deste âmbito</i>	- conhecimento de outros projetos deste âmbito
	- de que forma participam
	- quem envolve
	- benefícios que advêm
	- problemas/incidentes registados

Fonte: Elaboração própria

As entrevistas tiveram uma duração, em média, de uma hora, foram realizadas aos responsáveis pelas instituições e, na impossibilidade, a funcionários de áreas relevantes entre os dias 23 e 24 de março de 2016. A tabela que se segue (tabela 3) sintetiza as datas de realização das entrevistas, a duração de cada uma, a identificação do entrevistado e o local onde a mesma foi realizada.

Tabela 3 - Síntese de dados sobre a realização das entrevistas

ENTIDADE	DATA	DURAÇÃO	ENTREVISTADO	LOCAL
LAR SCMF	23-03-2016	30 minutos	Tânia Batista - Assistente Social	Lar SCMF
LAR DE IDOSOS DO TORTOSENDO	24-03-2016	30 minutos	Dr. José Alfredo da Costa Rodrigues - Presidente da instituição	Lar de Idosos do Tortosendo
APPACDM DO FUNDÃO	23-03-2016	30 minutos	Cláudia Saraiva - Psicomotricista	APPACDM do Fundão
INSTINTO	24-03-2016	1 hora e 30 minutos	Sónia Botelho - Presidente da associação	Coolabora - Covilhã
CROAEF	23-03-2016	2 horas	Dr. Gustavo Monteiro - Médico-Veterinário do Município do Fundão e responsável pelo CROAEF	CROAEF

Fonte: Elaboração própria

Os dados recolhidos através das entrevistas foram, pois, analisados por meio da análise categorial que, de acordo com Bardin (2010), consiste no desmembramento do texto em

categorias. A opção por esta análise categorial prende-se com o facto de ser a melhor alternativa quando se pretende analisar opiniões, atitudes, valores, entre outros, através de dados qualitativos. Portanto, a interpretação dos dados deu-se pelo método de análise do conteúdo, e foi refletida numa grelha que, segundo Bardin (2010), deve conter: Categorias, onde se inserem os temas que rodearam a entrevista e que, geralmente, seguem o mesmo padrão do Guião da Entrevista, tendo até os mesmos termos que o guião; Subcategorias, que especificam e diluem os temas que são explicitados nas categorias, e que tornam a análise da entrevista um pouco mais fácil de perceber; e, os indicadores juntamente com as unidades de registo, que dão a conhecer as ideias apresentadas pelos entrevistados em mais pormenor, de modo a que o leitor possa perceber o que foi dito na entrevista, sem ter que a ler na íntegra.

A grelha construída pretendeu estabelecer uma ligação com o guião de cada entidade (ver anexos 1 a 5) elaborados para que fossem utilizados os mesmos termos e organização. Assim, foram divididos em três grupos: Categorias, subcategorias e respetivas unidades de sentido.

4.2 O contexto geográfico

Do ponto de vista geográfico, o concelho da Covilhã situa-se na encosta da Serra da Estrela voltada para nascente, ocupando uma área de 550km² onde se distribuem 21 freguesias, pertencendo à região NUT II Centro, sub-região NUT III Cova da Beira. Possui uma população de 49187 habitantes, em 2014, o que comparado com 2001 revela um decréscimo de cerca de 9,76%. Em relação à densidade populacional possui cerca de 88,5 habitantes por quilómetro quadrado, em 2014, o que relativamente a 2001 denota um decréscimo de, aproximadamente, 9,79%.

O concelho do Fundão situa-se na vertente setentrional da serra da Gardunha, e ocupa uma área de 700 Km², na qual se distribuem 23 freguesias, pertencendo à região NUT II Centro e sub-região NUT III Cova da Beira. Possui uma população de 27912 habitantes, em 2014, o que comparado com 2001 revela um decréscimo na ordem dos 11,34%. Em relação à densidade populacional, possui cerca de 39,9 habitantes por quilómetro quadrado, em 2014, o que indica um decréscimo de 11,23% em relação a 2001.

Tabela 4 - População residente nos concelhos

População Residente	2001	2011	2014	Taxa de Variação 2001 - 2014
Covilhã	54505	51797	49187	-9,76%
Fundão	31482	29213	27912	-11,34%

Fonte: INE - Censos, estimativas provisórias anuais da população residente, consultado em www.ine.pt a 13-03-2016

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

Tabela 5 - Densidade Populacional dos concelhos

Densidade Populacional (Nº/Km2)	2001	2011	2014	Taxa Variação 2001 - 2014
Covilhã	98,10	93,20	88,50	-9,79%
Fundão	44,95	41,70	39,90	-11,23%

Fonte: INE - Censos, estimativas provisórias anuais da população residente, consultado em www.ine.pt a 13-03-2016

Em termos da sua génese identitária, o concelho do Fundão caracteriza-se pela dispersão geográfica, em que contrastam zonas marcadamente urbanas, cuja principal atividade económica é o comércio, com zonas rurais, vocacionadas para as explorações agrícola, pastorícia e florestal, para a produção de fruta, azeite e vinho, e ainda, para a existência de um importante foco de atividade mineira, designadamente na exploração de volfrâmio. Das atividades económicas que mais se destacam, as indústrias transformadoras assumem um papel relevante no desenvolvimento económico e empresarial do concelho, a par com outras atividades inseridas, nomeadamente, no setor terciário. Nesta linha, ao nível da constituição de novas empresas destaca-se no setor primário a agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca, no setor secundário a construção e no terciário o comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos; alojamento, restauração e similares e por fim, as atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares. Ao nível da dissolução de empresas as atividades económicas que mais se destacam pertencem ao setor terciário e dizem respeito às atividades de saúde humana e apoio social e às atividades administrativas e dos serviços de apoio.

Relativamente ao concelho da Covilhã, este teve a sua grande atividade no setor secundário onde a indústria têxtil liderava a economia do concelho e da região, estando a população ativa ligada direta ou indiretamente a ela. A grande crise nos lanifícios, verificada nos últimos 25 anos, levou à necessidade de uma nova redistribuição da população ativa residente, o que alterou significativamente o panorama económico do concelho e da região. Atualmente, verifica-se que a grande fatia da população ativa deste concelho se encontra distribuída pelo setor terciário. Este setor tem merecido, nas últimas décadas, uma especial atenção da Administração Local, no que diz respeito a grandes investimentos em infraestruturas industriais e tecnológicas, acessibilidades e transportes, educação, cultura e desporto, turismo e serviços diversificados, que confirmam a tendência evolutiva da economia nacional. O setor primário apresenta pouca importância, em termos de população residente ativa empregue no concelho, resumindo-se praticamente ao ramo da agricultura (frutícolas e silvícolas).

4.3 O público-alvo

Este projeto tem, então, como destinatários dois segmentos da população: idosos e portadores de deficiências, e, por isso, importa caracterizar a população-alvo deste projeto.

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

A Organização Mundial de Saúde classifica como “idoso” indivíduos com mais de 65 anos de idade em países desenvolvidos e com mais de 60 anos de idade em países em desenvolvimento e considera que a velhice reflete a fase da vida em que os indivíduos, face ao declínio físico em que se encontram, já não conseguem desempenhar de forma independente as atividades necessárias à sua vida familiar e de trabalho. Este conceito não é, de todo, unânime, especialmente no que se refere ao limite etário mínimo a partir do qual se considera que o indivíduo passe a ser incluído neste grupo visto que, ser “idoso” é um conceito relativo e baseado na forma de sentir, física, mental e social. A Organização das Nações Unidas (ONU), por sua vez, defende que o limite etário mínimo deverá ser 60 anos, por entender que este é aquele que melhor espelha a realidade verificada num maior número de países.

Ainda que não consensual, numa perspetiva demográfica, a categoria dos idosos surge como aquela onde se incluem todos os indivíduos com 65 anos ou mais, sendo esta a idade associada à reforma e a que será utilizada neste projeto.

Segundo os dados apresentados na tabela 6, a Covilhã possuía, em 2014, 12386 indivíduos com 65 ou mais anos de idade o que, comparado com 2001, representa um aumento de cerca de 17,23%. O concelho do Fundão apresentava, em 2014, 7621 indivíduos nestas condições pelo que, em relação a 2001, representa um pequeno aumento de 0,08%. Estes dados demonstram a tendência de envelhecimento da população nesta zona.

Tabela 6 - População residente com 65 e mais anos de idade nos concelhos

População Residente com 65 e mais anos de idade	2001	2011	2014	Taxa Variação 2001 - 2014
Covilhã	10566	12026	12386	17,23%
Fundão	7615	7813	7621	0,08%

Fonte: INE - Censos, estimativas provisórias anuais da população residente, consultado em www.ine.pt a 13-03-2016

No que diz respeito aos indivíduos portadores de deficiência, o conceito de deficiência ainda se encontra em evolução sendo que, as pessoas com deficiências são aquelas que têm impedimentos de natureza física, mental e sensoriais permanentes. Assim, como o Portal dos Deficientes em Ação refere, a deficiência física, é aquela em que se verifica uma alteração completa ou parcial do corpo humano, comprometendo a sua função física e que pode ser representada por lesões cerebrais; lesões medulares; miopatias; patologias; lesões nervosas; amputações; politraumatismos; deformações genéticas; distúrbios da coluna; antropatias; reumatismos inflamatórios; lesões por esforços e queimaduras. A Organização das Nações Unidas, na Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência em 2008, define que *“Pessoas com deficiência são aquelas que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem*

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdades de condições com as demais pessoas.”.

Em relação aos indivíduos portadores de deficiência, não existem dados oficiais recentes no *website* do INE pelo que, apenas se conseguiu apurar dados dos Censos de 2001 onde as taxas de deficiência, no concelho da Covilhã e do Fundão, seriam de 6,7% e 6,1%, respetivamente. Através do PORDATA, e de acordo com a tabela 7, verificou-se que no concelho da Covilhã, em 2014, existiam 356 indivíduos com bonificação por deficiência o que, em relação a 2001, representa um aumento significativo de cerca de 34,34%. No concelho do Fundão verificou-se que, em 2014, haveriam 196 indivíduos nestas condições, o que representa um aumento de cerca de 28,10% no número de beneficiados, relativamente a 2001.

Tabela 7 - Bonificação por deficiência da Segurança Social nos concelhos

Bonificação por deficiência	2001	2011	2014	Taxa Variação 2001 - 2014
Covilhã	265	380	356	34,34%
Fundão	153	211	196	28,10%

Fonte: PORDATA, consultado em www.pordata.pt a 13-03-2016

4.4 As instituições no terreno

Torna-se também pertinente saber quais as instituições disponíveis no terreno e os equipamentos sociais⁸ existentes ao dispor da população destes concelhos. Assim, por equipamento social, de acordo com a Carta Social⁹, entende-se *“toda a estrutura física onde se desenvolvem as diferentes respostas sociais ou estão instalados os serviços de enquadramento a determinadas respostas que se desenvolvem diretamente junto dos utentes”*.

Relativamente ao concelho da Covilhã, existem 137 equipamentos sociais com capacidade para 4594 utentes e cuja ocupação ronda os 74,77%, o que a nível absoluto representa 3435 utentes. Em geral, existe no concelho 5 tipos de respostas sociais destinadas à população adulta (centro de atividades ocupacionais centro de convívio, centro de dia, estrutura residencial para idosos (lar de idosos e residência) e serviço de apoio domiciliário (idosos)) distribuídos por 81 equipamentos (59,1%) com capacidade para 2551 utentes. Para

⁸ O total de equipamentos sociais apresentado, para os dois concelhos, é referente apenas àqueles que possuem acordo com a Segurança Social, já que são esses os dados que a Carta Social disponibiliza, o que pode levar a algum desfasamento face à realidade. Os dados recolhidos são relativos à Carta Social de 2016.

⁹ “A Carta Social tal como tem vindo a ser concebida, construída e atualizada, pretende ser um instrumento multissuportado de extrema flexibilidade nos domínios da informação social, da preparação da tomada de decisão aos diversos níveis, de apoio à cooperação institucional e, em particular, de informação ao cidadão”. Esta “consubstancia-se numa Base de Dados que comporta diversos ficheiros temáticos com a informação mais relevante da rede de serviços e equipamentos, relacionáveis entre si e com referência geográfica ao nível da freguesia/concelho” (<http://www.cartasocial.pt/>).

Rede VHA - Associação Vinculum Hominis Animalli
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

portadores de deficiência existe apenas um tipo de resposta, nomeadamente, um centro de atividades ocupacionais, com capacidade total para 34 utentes e com taxa de ocupação de 105,88%, ou seja, com sobrelotação.

No concelho do Fundão existem 124 equipamentos sociais com capacidade para 3934 utentes e cuja ocupação ronda os 74,76%, o que representa a nível absoluto 2941 utentes. Em termos gerais, no concelho existem 8 tipos de respostas sociais destinadas à população adulta (centro de atividades ocupacionais, centro de convívio, centro de dia, estrutura residencial para idosos (lar de idosos e residência), fórum sócio ocupacional, lar residencial, serviço de apoio domiciliário (deficiências) e serviço de apoio domiciliário (idosos)) distribuídos por 78 equipamentos (80,4%), com capacidade para 2391 utentes. Para portadores de deficiência, segundo a carta social, existem três tipos de respostas (centro de atividades ocupacionais, lar residencial e serviço de apoio domiciliário (deficiência)) com capacidade para 111 utentes e com uma taxa de ocupação de cerca de 59,46% (66 utentes).

Tabela 8 - Síntese do número de Equipamentos e Respostas Sociais nos concelhos

Equipamentos	Nº de instituições		Capacidade Total		Número de Utentes		
	Covilhã	Fundão	Covilhã	Fundão	Covilhã	Fundão	
Centro de Atividades de Tempos Livres	7	8	323	437	98	333	Respostas Sociais destinadas à Infância e Juventude
Centro de Acolhimento Temporário	1	-	14	-	7	-	
Creche	18	10	821	436	595	313	
Estabelecimento de Educação Pré-Escolar	29	22	848	625	848	565	
Lar de Infância e Juventude	1	1	37	45	31	30	Respostas Sociais destinadas à População Adulta (Pessoas Idosas, Pessoas
Centro de Atividades Ocupacionais	1	2	34	75	36	58	
Centro de Convívio	3	1	100	250	50	62	
Centro de Dia	25	31	758	816	365	564	

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

Estrutura Residencial para Idosos (Lar de Idosos e Residência)	23	16	919	573	866	506	em situação de dependência, Pessoas doentes do foro mental/psiquiátrico e pessoas sem-abrigo ¹⁰)
Fórum Sócio Ocupacional	-	1	-	30	-	18	
Lar Residencial	-	1	-	6	-	6	
Serviço de Apoio Domiciliário	-	1	-	30	-	2	
Serviço de Apoio Domiciliário	29	30	740	611	539	484	
Total	137	124	4594	3934	3435	2941	

Fonte: Carta Social dos municípios da Covilhã e do Fundão, consultada em 2016

No que diz respeito às instituições de apoio animal, a informação disponível é pouca mas apurou-se que, no concelho da Covilhã existe apenas uma associação, nomeadamente, a INSTINTO - Associação Protetora de Animais da Covilhã e o canil municipal da Covilhã. No concelho do Fundão existe apenas o Centro de Recolha Oficial de Animais Errantes do Fundão (CROAEF).

A INSTINTO consiste numa associação de direito privado, sem fins lucrativos, que tem como finalidades exercer a defesa e proteção, direta e indireta, dos direitos dos animais. Tem como objetivos:

- *“Contribuir para a melhoria das condições de animais em cativeiro ou em situação de abandono;*
- *Procurar novos donos para animais abandonados;*
- *Intervir junto das autoridades competentes no sentido de serem respeitadas as leis de defesa e proteção dos animais;*
- *Promover e efetuar campanhas de sensibilização junto da população;*
- *Desenvolver atividades rentáveis, realizando peditórios públicos e recebendo doações de sócios e não sócios para alcançar os objetivos da associação;*
- *Participar na formulação e execução das políticas públicas, no que diz respeito à proteção dos animais, acompanhando as ações do poder público, bem como a fiscalização e o aperfeiçoamento da legislação em vigor;*
- *Colaborar, em regime de voluntariado, com estruturas públicas e municipais, com o intuito de dignificar as condições dos animais que aí se encontram.”* (Fonte: INSTINTO)

O CROAEF toma a forma de canil municipal, e será o local onde o animal é alojado por um período de tempo determinado pela Autoridade Competente (Médico Veterinário

¹⁰ Não existem respostas sociais destinadas a pessoas sem-abrigo nestes concelhos.

Municipal), promovendo bem-estar, higiene e qualidade de vida dos animais residentes de forma a garantir-lhes algum conforto até que sejam adotados. Tem como principais funções a recolha e alojamento de animais errantes, a execução de ações de profilaxia da raiva, a identificação electrónica (Microchip - obrigatório por lei para todos os canídeos nascidos a partir de junho de 2008), a desparasitação interna/externa e a promoção da adoção dos animais, contribuindo, também, para o controlo da população canina do concelho.

4.5 As perspetivas e expectativas das principais instituições no terreno.

Com a realização das entrevistas conseguiu perceber-se aspetos relevantes para a organização e delineamento deste projeto. As perspetivas, acerca da Rede VHA, dos entrevistados permitiram perceber a receptividade dos mesmos ao projeto e as suas principais expectativas. Conseguiu também perceber-se o modo de funcionar da INSTINTO, entidade que funciona com recurso ao voluntariado, e a forma como as restantes entidades estão disponíveis, para participar no projeto.

Apresenta-se em anexo a grelha de análise de conteúdo das entrevistas realizadas (ver anexo 11), que reúne a informação de maior relevância recolhida junto dos atores no terreno.

Em relação às características das entidades entrevistadas, todas elas contam com profissionais das áreas de saúde humana e de animação sociocultural, excepto o CROAEF que conta apenas com colaboradores de saúde animal. Três das entidades entrevistadas são dirigidas ao mesmo público-alvo que o projeto aqui apresentado e as outras duas, nomeadamente a INSTINTO e o CROAEF, são dirigidas aos animais.

Para a INSTINTO, entidade que recorre ao voluntariado, as principais dificuldades na prossecução da sua missão são a nível logístico e monetário e contam, como parceiros, com empresas de publicidade, tipografias e clínicas veterinárias. Para o CROAEF, as principais dificuldades sentidas são *“Claramente, o ainda elevado número de animais errantes no concelho, a irresponsabilidade e negligência de alguns proprietários, bem como, a existência de uma fiscalização deficiente.”* (Dr. Gustavo Duarte, CROAEF). Tanto a INSTINTO como o CROAEF entendem que a comunidade, em geral, se encontra mais sensibilizada no que diz respeito aos animais mas que ainda existe um longo caminho a percorrer nesta área.

Em relação à rede VHA, todas as entidades entrevistadas demonstraram interesse no projeto, perspetivando uma boa receptividade junto dos utentes e da comunidade em geral, e relatando que acham insuficientes as respostas disponíveis nos concelhos dirigidas à terceira idade e a indivíduos portadores de deficiência: *“no geral, não julgo que as necessidades neste âmbito possam estar minimamente satisfeitas. Essencialmente, por falta de oferta de soluções e projetos deste tipo.”* (Dr. Gustavo Duarte, CROAEF). Como principais contributos do projeto, são apontados fatores como a promoção de um estilo de vida mais ativo e melhoria qualidade de vida dos utentes institucionalizado e a adoção de animais errantes, contribuindo para a

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

diminuição de custos para a autarquia do Fundão e para a INSTINTO. Nas palavras de Sónia Botelho, Presidente da INSTINTO os contributos do projeto serão *“Imensos, um enorme contributo, porque envolve várias áreas acima de tudo, o contributo inicial é enorme uma vez que se vão retirar animais do canil e de uma associação”* pois *“Vão dar-lhes um sentido de vida, para um cão é muito importante ter um ofício, uma rotina”* e *“Depois é ainda o facto de conseguirem dar imenso carinho e contribuir para o combate à solidão na terceira idade ou a ajuda a pessoas com necessidade especiais. Isso é tão valoroso que não posso dizer que é bom ou enorme, é fantástico! Porque já temos algumas experiências com crianças com necessidades especiais e idosos e a beleza de os vermos a terem reação a reagirem ao animal é maravilhoso. Não há nada que pague isso. Basicamente porque muitos deles também são abandonados nos lares e em instituições, principalmente os idosos. Por isso é uma mais-valia tanto para animais como pessoas.”* As principais dificuldades apontadas, para a prossecução do projeto, passam por questões como o caráter novo e diferente do projeto e o desconhecimento associado, que poderá criar alguma resistência na implementação do mesmo, assim como os custos com cuidados veterinários em caso de doença ou acidente com os animais e questões de logística e gestão de voluntários. As entidades apontam também, como condição necessária para o bom funcionamento do projeto, a aceitação por parte das instituições/utentes e o uso de animais meigos e sociáveis. Em relação à melhor abordagem para divulgação da Rede VHA, é consensual o recurso a demonstrações práticas como a melhor forma de dar a conhecer em que consiste este projeto. De entre as sugestões dadas, a da INSTINTO destaca-se por fazer referência à importância da imagem do projeto e refere-se ao projeto da Rede VHA como estando *“muito bom, acho que tem ideias muito boas”* e onde *“O mais complicado será mesmo a angariação de pessoas e a sensibilização. É muito importante ter uma boa imagem. Nós temos muito cuidado com a imagem, logótipo, fotografias e passar uma boa imagem dos animais. Explorar as redes sociais e internet”*. Todas as entidades reiteraram a sua vontade de participar no projeto, sendo que algumas estariam interessadas em participar apenas de forma gratuita ao passo que outras, como é o caso do Lar de Idosos do Tortosendo, aceitariam participar no projeto com contribuições monetárias ou em forma de quotas. O CROAEF está disposto a colaborar com o projeto *“ajudando na seleção dos canídeos existentes no canil com o potencial que se pretende, contribuindo com a alimentação mensal dos mesmos e ajuda médico-veterinária no que aos cuidados básicos concerne até serem finalmente adoptados de forma responsável e permanente.”* (Dr. Gustavo Duarte).

Em relação à interação homem-animal, foram apenas realizadas questões deste âmbito ao CROAEF uma vez que, foi a única entidade entrevistada com um profissional da área da saúde animal. Assim, o Dr. Gustavo referiu, como condições para a participação dos animais nas atividades do projeto, a adequação do perfil, idade e porte do animal, as condições higio-sanitárias, onde *“Regra geral, é altamente aconselhável os mesmos possuírem vacinação e desparasitação interna e externa sempre em dia e a título obrigatório deverão possuir vacina antirrábica”*, e o processo de sociabilização, sendo esta última uma das suas preocupações em relação ao uso dos animais nas atividades uma vez que, é *“igualmente importante que os*

Rede VHA - Associação Vinculum Hominis Animalli
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

animais tenham passado por um processo de socialização (interação com o meio ambiente) eficaz tendo em vista diminuir potenciais comportamentos desviantes.”. Apontou como benefícios para os utentes as melhorias a nível dos sistemas imunitário e cardiovascular, contribuindo para o aumento da esperança média de vida e reduzindo os níveis de *stress*, bem como, a melhoria da capacidade de interação social entre indivíduos e dos níveis de concentração dos mesmos, salientando que, para um bom resultado, as atividades deverão ser realizadas de forma rotineira e com periodicidade.

Nenhuma das entidades tem conhecimento de outro projeto nestes moldes sendo que, a APPACDM do Fundão, foi a única entidade entrevistada a ter contato com um projeto que utiliza as atividades com animais, nomeadamente canídeos com designação comum de raça Serra da Estrela, de uma quinta de criação. Esta participação é feita através de uma parceria e identificaram-se como benefícios o aumento da autoestima, melhorias na psicomotricidade, fomento do respeito pelo outro, estímulo da memória e catalisador de comunicação entre os utentes e os profissionais. Este trabalho conta com 2 voluntários da quinta, 2 técnicas da APPACDM e 15 utentes.

4.6 Em síntese: Oportunidades e Ameaças

Feita a análise do contexto externo onde o projeto irá ser inserido, podem então analisar-se, as oportunidades e ameaças que o mesmo apresenta, descritas na tabela 9 que a seguir se apresenta.

Tabela 9 - Identificação das oportunidades e das ameaças

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">• Aumento do número de idosos e portadores de deficiências• Maior sensibilização para as questões do envelhecimento ativo e da inclusão social, por parte da comunidade• Maior sensibilização da responsabilidade social para com os animais, por parte da comunidade• Inexistência de respostas similares• Disponibilidade de todos os potenciais parceiros-chave para se envolver no projeto	<ul style="list-style-type: none">• Ainda fraca sensibilização da comunidade às questões do envelhecimento ativo e da inclusão social• Ainda fraca sensibilização da comunidade para com os animais• Pouco conhecimento e utilização das Atividades Assistidas por Animais, por parte da população e instituições

Fonte - Elaboração própria

5. A ideia e sua estruturação

5.1 A rede VHA: Missão, valores e objetivos e forma jurídica

O projeto Rede VHA tem como **missão** a promoção da qualidade de vida de indivíduos institucionalizados através de atividades com animais, por um lado, e por outro a promoção da adoção dos animais errantes e da responsabilidade social inerente.

Funcionando em colaboração com o Centro de Recolha Oficial de Animais Errantes do Fundão (CROAEF) e com a INSTINTO (Associação Protetora de Animais da Covilhã) para a realização de atividades com animais errantes junto de utentes institucionalizados de longa duração e/ou portadores de deficiência, os quais, através de treinos de socialização e obediência básica, por voluntários, irão auxiliar os utentes das várias IPSS's, realizando visitas periódicas às instituições, pretende-se o cumprimento dos seguintes **objetivos**: (i) Promover uma maior reabilitação/estimulação dos indivíduos portadores de incapacidades (indivíduos com deficiência e idosos); (ii) Promover e estimular o bem-estar físico, psicológico e social e, subsequentemente, promover a qualidade de vida do utente institucionalizado; (iii) Promover uma maior responsabilidade social para com os animais errantes e a sua adoção; (iv) Fomentar a participação ativa e o envolvimento e articulação dos atores sociais no terreno e da população em geral através de mecanismos de voluntariado.

Para isto, a rede VHA irá reger-se por **valores** como eficiência na gestão de recursos, sustentabilidade, solidariedade e inovação.

De modo a conferir legitimidade e uma base legal e formal ao projeto, optou-se por se constituir uma associação (ver anexo 7 relativamente à legislação que rege as associações) com 4 sócios em nome individual, sendo posteriormente feita a nomeação dos respetivos órgãos sociais. A rede VHA contará com associados a título individual, como parte da diretiva da mesma, estando aberta a todos e quaisquer interessados em se associar, sejam de foro público ou privado, a título individual ou coletivo.

A definição de atividades a desenvolver tiveram por base a pesquisa efetuada sobre os resultados positivos que a interação homem-animal produz e o cuidado de selecionar atividades que não acarretarão qualquer perigo para nenhum dos envolvidos e tendo em atenção as perspetivas obtidas através das entrevistas, aos atores no terreno.

Face ao exposto, importa definir o modelo estratégico do projeto de modo a aprofundar cada segmento e perceber como irá ser capturado, criado e entregue o valor do mesmo. Assim, segue-se a estruturação da ideia com base no modelo Canvas, adaptado ao setor social.

5.2 Aplicação do modelo Canvas adaptado ao setor social

O modelo utilizado neste projeto, modelo Canvas, dado o seu cariz inovador e ligado à realidade do Empreendedorismo Social, permite a avaliação das suas diferentes áreas e das suas inter-relações, tendo em conta a importância das pessoas a quem o projeto se dirige.

Deste modo, visto ser um modelo de análise capaz de avaliar de forma integrada todas as áreas envolvidas no projeto e respetivas interligações e que prima por colocar em evidência a interação entre todos os elementos envolvidos no projeto, justifica-se a sua escolha e implementação neste projeto.

Seguidamente apresenta-se então uma análise do modelo da Rede VHA - *Vinculum Hominis Animalli*, com base nos critérios do Modelo Canvas, dividido pelos seus respetivos blocos constitutivos e de acordo com a tabela 10. A sua elaboração encontra-se em concomitância com as informações recolhidas através das entrevistas feitas (às entidades no terreno com informadores-chave) que forneceram dados importantes para a sua estruturação.

Rede VHA - Associação Vinculum Hominis Animalli
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

Tabela 10 - Modelo Canvas adaptado ao setor social - Mapa visual da rede VHA

<p>Parceiros-Chave</p> <ul style="list-style-type: none"> • INSTINTO • CROAEF 	<p>Atividades-Chave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adoção de animais errantes • Atividades com animais de cariz lúdico e motivacional junto de idosos e pessoas com deficiências • Gestão dos voluntários da rede VHA 	<p><u>Proposta de Valor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover a interação, integração e inclusão social; • Impulsionar a valorização pessoal dos indivíduos; • Combater o isolamento social; • Promoção da adoção de animais errantes; • Promoção da responsabilidade social; • Promover a articulação dos agentes sociais do território através de uma resposta integrada. 	<p>Relações com as partes envolvidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relação pessoal e personalizada • Website • Facebook • Feiras e eventos • Demonstrações práticas • Televisão • Jornais Locais 	<p>Segmentos de stakeholders</p> <p>Beneficiários</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idosos • Indivíduos portadores de deficiências • Animais errantes • Comunidade <p>Outras partes envolvidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituições. • Autarquias
<p><u>Estrutura de Custos</u></p> <p>Fundo de maneiio</p> <p>Seguros dos voluntários e dos animais</p>		<p><u>Estrutura de Receitas</u></p> <p>Multas</p> <p>Quotização dos associados</p> <p>Merchandising e feiras/exposições</p>		

Fonte: elaboração própria

5.2.1 Proposta de Valor

Para um projeto deste tipo com uma vertente social e sem fins lucrativos, a sua proposta de valor prende-se com a sua missão. Assim, o valor gerado por esta atividade irá traduzir-se nos benefícios para os utentes resultantes da interação com os animais, em termos de desenvolvimento psicossocial e afetivo.

Com o desenvolvimento das atividades previstas na Rede VHA, pretende-se melhorar a qualidade de vida das pessoas idosas e dos indivíduos portadores de deficiências e/ou necessidades especiais, através dos benefícios terapêuticos que a interação humana com animais pode proporcionar. Esta interação, para além de promover saúde física e emocional, ajuda a combater o isolamento e as carências afetivas sentidas por muitos dos nossos idosos, que se encontram internados em lares residenciais, muitas vezes longe dos locais onde passaram toda a sua vida e esquecidos pelos respetivos familiares, fazendo com que os mesmos se sintam úteis. No caso concreto das pessoas com deficiência, os benefícios refletem-se sobretudo a nível do desenvolvimento psicomotor, linguagem, comunicação não-verbal, autoestima e competência social, com a subsequente diminuição do isolamento.

Adicionalmente, existe a vertente da responsabilidade social e o facto de que este projeto possa servir para chamar a atenção para o flagelo dos animais errantes, muitos dos quais foram abandonados pelos seus donos e/ou vítimas de maus tratos. Neste caso, o valor gerado traduzir-se-ia no aumento da consciencialização e sensibilização das populações para esta realidade e o eventual aumento das adoções destes animais.

De forma mais geral, o presente projeto contribuirá para:

- Promover a interação, integração e inclusão social;
- Impulsionar a valorização pessoal dos indivíduos;
- Combater o isolamento social;
- Promoção da adoção de animais errantes;
- Promoção da responsabilidade social;
- Promover a articulação dos agentes sociais do território através de uma resposta integrada.

5.2.2 Segmentos de *Stakeholders*

A identificação dos Segmentos de *stakeholders* é um fator essencial para adequar a oferta do produto e/ou dos serviços às necessidades específicas do público-alvo. Pretende-se assim ter a exata perceção se as atividades desenvolvidas vão de encontro às necessidades dos mesmos.

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

No caso concreto da Rede VHA, a sua missão e, no fundo, os objetivos que estão na base da criação deste projeto, pressupõem a prestação de um serviço que está relacionado com as Atividades Assistidas por Animais (AAA). São reconhecidos mundialmente os benefícios terapêuticos que este tipo de atividade aporta aos utentes tanto a nível físico, mental, social e pessoal. No entanto, este tipo de atividades estão direcionadas para dois grupos específicos de beneficiários. Assim, com base nas especificidades que estão na base destas terapias, identificam-se quatro segmentos de beneficiários:

- Pessoas idosas;
- Indivíduos portadores de deficiências e/ou necessidades especiais;
- Animais errantes;
- Comunidade.

No caso dos idosos, visa-se, sobretudo, os utentes dos centros de dia e dos lares residenciais. No que concerne aos indivíduos portadores de deficiências, este serviço destina-se sobretudo àqueles que se encontram institucionalizados. Os animais errantes identificados como beneficiários fazem parte da INSTINTO e do CROAEF, sendo cedidos ao projeto tendo como objetivo a sua adoção e a sua participação nas atividades juntos do público-alvo identificado. Também a comunidade em geral, poderá beneficiar e participar das atividades da rede VHA.

Foram também incluídos, neste segmento, outras partes envolvidas nomeadamente a INSTINTO e o CROAEF que, como se verá adiante, serão os parceiros-chave do projeto.

5.2.3 Atividades-Chave

As atividades-chave são aquelas que constam da missão de uma organização e que se destinam a fazer cumprir os seus objetivos. Assim, tendo estas premissas em consideração, serão idealizadas várias atividades que se dividem em dois âmbitos: atividades externas com o público-alvo, de cariz lúdico e dirigidas aos utentes, concomitantemente com a estrutura do projeto e a promoção da adoção de animais errantes; e atividades de gestão interna, em concordância com o plano de gestão dos voluntários da Rede VHA.

Relativamente às do público-alvo, serão realizadas atividades lúdicas onde serão utilizados cães com determinado perfil, selecionados pelas entidades de apoio animal para realização de atividades assistidas pelos mesmos junto dos utentes das instituições de apoio à terceira idade e de indivíduos portadores de deficiências e/ou necessidades especiais. Com estes serão realizadas atividades, em sessões de cerca de uma hora em cada instituição e prevê-se que sejam realizadas uma sessão por mês em cada instituição parceira, em horário a combinar. Estas atividades terão, maioritariamente, cariz lúdico e motivacional, não se pretendendo uma atividade formal e com resultados registados como acontece na terapia por

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

animais mas sim, uma atividade que proporcione o desenvolvimento de aptidões sociais, melhoria das condições físicas e psicológicas e que tragam aos utentes uma “brisa de ar fresco”. Essas atividades seriam, obviamente, preparadas de acordo com os estados físicos e psicológicos dos utentes e tendo sempre em consideração os seus estados frágeis e depreciativos e serão realizadas e planificadas pelos voluntários.

Serão ensinados comandos básicos aos animais e efetuados treinos de sociabilização simples, que podem ser efetuados por qualquer voluntário em semelhança ao que acontece no projeto “Pêlo Próximo”, falado anteriormente. Posteriormente e a título informal, os animais serão apresentados a um técnico de comportamento animal (também voluntário) que irá dar o seu parecer profissional sobre a aptidão do animal para a realização das atividades. Este parecer terá um caráter informal porque, não sendo realizada uma terapia, os animais não terão de estar legalmente aptos para a função, servindo o parecer apenas como uma segurança para os envolvidos. Os animais e voluntários serão preparados para as atividades, preparação essa que partirá da partilha do conhecimento geral e pessoal de cada um, contando com o apoio da INSTINTO e do técnico de comportamento animal para soluções e propostas, para que as atividades possam ocorrer com o menor risco e *stress* possível para todos os envolvidos. A adoção dos animais outrora errantes é também uma das atividades-chave deste projeto, sendo que a adoção poderá partir da parte de entidades coletivas públicas e/ou privadas ou a título individual, mediante a assinatura de um Termo de Responsabilidade de Adoção Animal (ver anexo 12) por forma a garantir uma adoção responsável. Será então acolhido no projeto outro canídeo, indicado pelo CROAEF ou pela INSTINTO, para que passe por todo o processo de sociabilização e treino, para que possa estar apto a participar nas atividades do projeto.

No que concerne às atividades de gestão interna, nomeadamente do plano de gestão de voluntários, as mesmas encontram-se sistematizadas na figura 2 a seguir, naquilo que será o plano pelo qual a associação se irá reger no que diz respeito ao percurso dos voluntários no projeto. O contrato celebrado entre os voluntários e a rede VHA encontra-se em anexo (ver anexo 13).

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

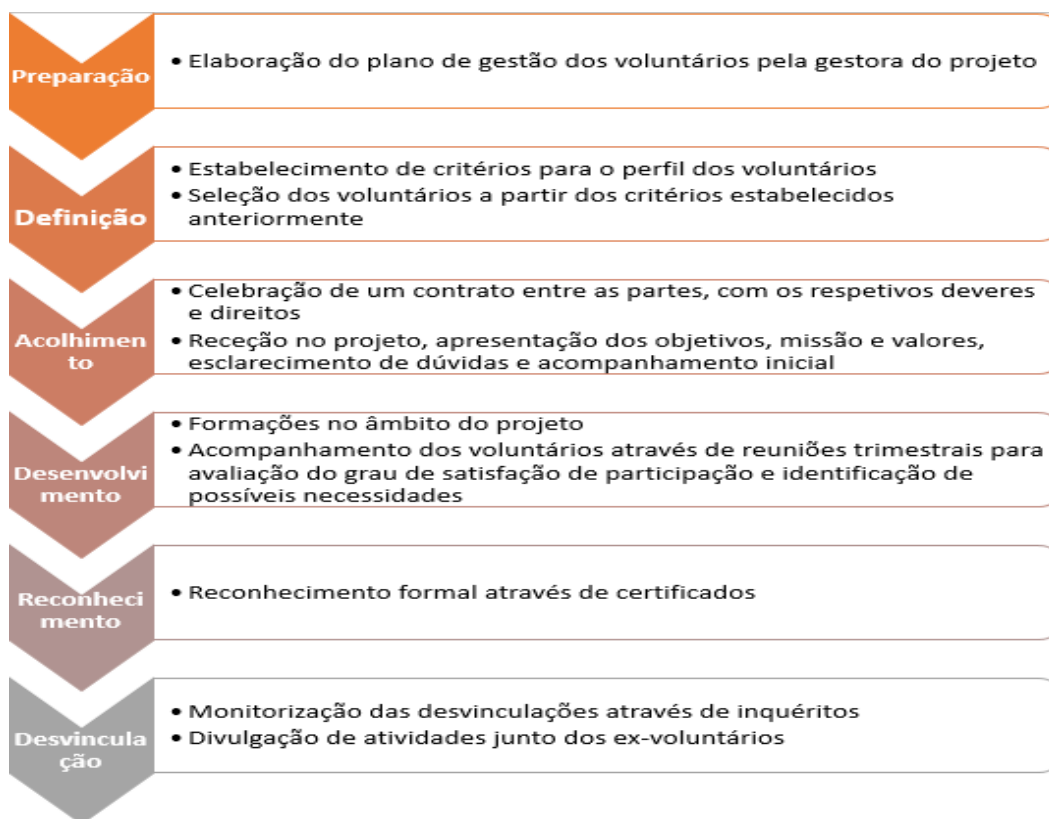


Figura 2- Plano de Gestão de Voluntários da Rede VHA

Fonte: Elaboração própria

5.2.4 Recursos-Chave

O cumprimento das atividades-chave da organização supõe a utilização de recursos-chave.

No que respeita a **recursos humanos** a Rede VHA irá operar exclusivamente na base do voluntariado sendo que, para que o projeto decorra, serão necessários no mínimo 4 voluntários. Isto porque, serão usados 4 cães nas atividades junto dos beneficiários e, conseqüentemente, é necessário a colaboração de 4 voluntários para cada sessão. Numa fase inicial, os 4 associados fundadores em regime de voluntariado irão assegurar as atividades e a gestão do projeto. Para a angariação de voluntários, a rede recorrerá à INSTINTO e ao Banco Local de Voluntariado do Fundão, que se caracteriza como um espaço de encontro entre indivíduos interessados em ser voluntários e as entidades promotoras de voluntariado, sejam elas entidades públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, que promovem ou pretendam promover projetos e programas de voluntariado no concelho, como é o caso da Rede VHA. Será dada preferência a voluntários que atuem ou tenham formação profissional nas áreas da saúde (humana e animal),

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

animação sociocultural ou outras de interesse e que, preferencialmente, possuam meios de locomoção próprios, para as deslocações com os animais às entidades. Estes voluntários desempenharão todo o tipo de atividades inerentes ao funcionamento do projeto e serão integrados no projeto, mediante o preenchimento de um questionário inicial (anexo 8) que servirá para avaliar o seu perfil e qual será a área mais adequada para a sua participação. A Rede VHA conta ainda com um técnico de comportamento animal, para que, de forma informal, possa dar o seu parecer e aval para utilização dos animais nas atividades do projeto.

Em termos de **recursos físicos**, a Rede VHA contará com um espaço próprio para acolhimento dos animais do projeto e que será cedido por um voluntário, Paulo Santos, após contato sobre o projeto e em regime de usufruto, onde ficarão instalados os animais de modo a que desenvolvam laços entre si. O espaço fica localizado na periferia do centro do concelho do Fundão. Este espaço faz parte da habitação própria permanente deste benfeitor e é cedido de forma totalmente gratuita, sendo os custos associados à sua manutenção suportados pelo mesmo. Este responsabilizar-se-á também, pelo cuidado alimentar diário dos animais. Serão feitas visitas diárias por voluntários que trabalharão nas suas aptidões de socialização e obediência. Para as reuniões do projeto, que se entenderem necessárias, irá contar-se com espaços disponíveis cedidos pelos parceiros-chave.

Outros recursos necessários são a alimentação para os animais e tratamento veterinário, que serão assegurados pelo CROAEF e os seguros para animais e voluntários que serão suportados pelo projeto.

O recurso mais relevante é, logicamente, os **animais**. Estes serão dispensados pela INSTINTO e pelo Canil Municipal do Fundão e o projeto funcionará com, no máximo, 4 cães em simultâneo, tendo este número sido delimitado por uma questão de logística.

Todos estes recursos encontram-se sistematizados e devidamente identificados e separados, na tabela 11 a seguir.

Tabela 11 - Síntese dos Recursos-Chave da Rede VHA

<i>Tipo de Recurso-Chave</i>	<i>Descrição</i>
<i>Recursos Humanos</i>	No mínimo 4 voluntários Técnico Comportamento Animal
<i>Recursos Físicos</i>	Espaço para alojar os animais Espaço para reuniões
<i>Outros Recursos</i>	Animais Alimentação dos animais Tratamento veterinário Seguros para voluntários e animais

Fonte: elaboração própria

5.2.5 Parceiros-Chave

O sucesso deste projeto assenta nas parcerias que se propõe realizar com outras instituições. Assim, serão estabelecidas parcerias-chave com a INSTINTO, uma associação que tem como objetivos o resgate de animais errantes, dos quais cuida, trata e promove a adoção e que se dedica também à sensibilização da população para a causa dos maus tratos e do abandono animal, e com o CROAEF, que funciona a serviço do município com o propósito de promover bem-estar, higiene e qualidade de vida aos animais residentes de forma a garantir-lhes algum conforto até que sejam adotados. Estas duas organizações dispensarão os 4 cães que irão ser utilizados neste projeto.

Adicionalmente o CROAEF providenciará a alimentação para os animais, colaborando também com os cuidados higio-sanitários dos mesmos. Para cuidados extra com os animais, conta-se com os apoios de clínicas veterinárias que estabelecem acordos de parceria com a INSTINTO e que disponibilizam condições especiais em termos de custos com cuidados veterinários.

Apesar de existirem várias partes interessadas, incidiu-se apenas aqui os parceiros-chave. De forma a perceber-se melhor estas relações e o que resultará para todas as partes envolvidas, elaborou-se a figura 3 em jeito de síntese e apresentada a seguir.

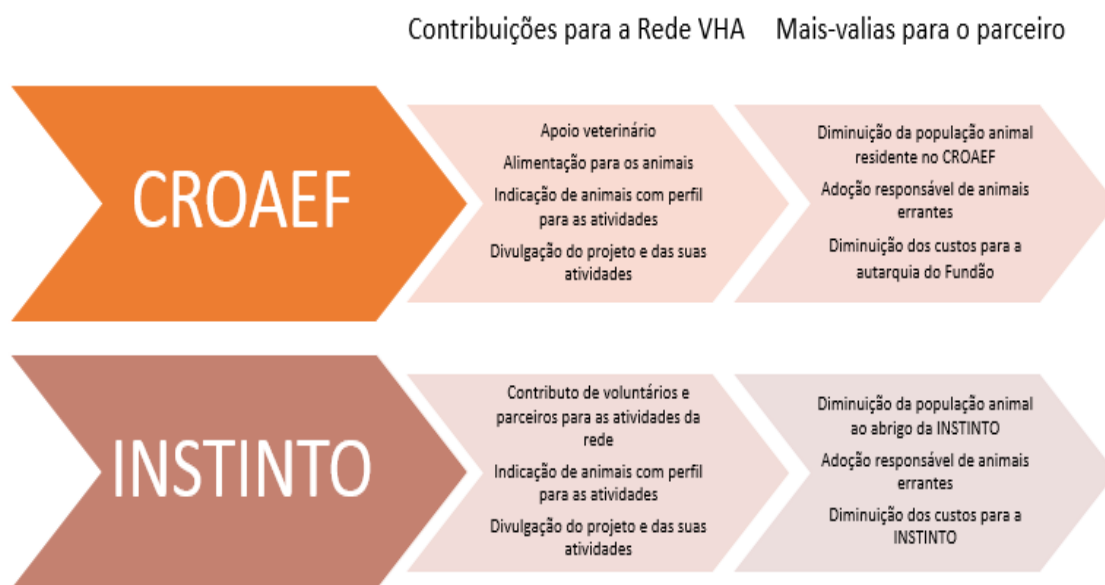


Figura 3 - Parceiros: contribuições vs mais-valias

Fonte: Elaboração própria

5.2.6 Relações com as partes envolvidas

Relativamente aos canais de comunicação e divulgação, o canal preferencial será o *website* que foi criado (ver anexo 9) para comunicação com a comunidade em geral. Devido à crescente popularidade alcançada pelas redes sociais, está prevista também a criação de uma página no Facebook, a qual se espera que contribua para a divulgação desta rede pelo maior número de pessoas possível.

No que diz respeito à comunicação com voluntários e parceiros, esta será feita de uma forma mais próxima e formal, através de e-mail, reuniões, e qualquer outro tipo de abordagem que seja necessária no momento.

Adicionalmente prevê-se também a divulgação deste projeto através de demonstrações práticas junto de possíveis interessados, em diversos eventos como feiras e campanhas e contando com a ajuda dos parceiros e, idealmente, num dos programas matinais dos canais televisivos de sinal aberto e nos jornais locais.

A especificidade deste tipo de atividade confere à relação com os destinatários das AAA (idosos e indivíduos portadores de deficiência) um carácter pessoal e personalizado. Impõe-se um acompanhamento permanente para garantir que os resultados pretendidos são efetivamente alcançados e de que não existe qualquer tipo de reação negativa, nem se registam incidentes nas interações com os animais.

Apesar dos cuidados colocados na seleção e no treino a que estes animais irão ser submetidos, é difícil prever todo e qualquer tipo de eventual reação provocada por traumas sofridos durante o abandono. Perante esta eventualidade, é fundamental um contato constante e personalizado com os destinatários com vista a detetar eventuais sinais de *stress* por parte dos animais que possam vir a constituir um obstáculo para esta atividade.

5.2.7 Estrutura de Custos e de Receitas

A sustentabilidade de uma organização é definida pela relação entre a estrutura de custos e os fluxos de receitas. Quando se trata de uma organização fruto do empreendedorismo social, única e de cariz inovador, a questão da sustentabilidade é um aspeto fulcral pois essa assenta num equilíbrio precário pela ausência de fluxos de rendimento constantes, que possam ser usados para cumprir com a sua missão.

No caso da Rede VHA, a estrutura de custos é caracterizada pela ausência de custos fixos. O espaço é cedido gratuitamente por um benfeitor que se voluntariou para acolher os animais participantes no projeto, o qual suporta também os custos inerentes ao espaço e a sua respetiva manutenção. Os animais são mantidos na sua residência própria, onde poderão criar laços entre si, tendo também um espaço exterior para o trabalho com os voluntários e onde

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

estes os irão visitar. Os cuidados básicos com a alimentação e condição higio-sanitária dos animais são assumidos pelo parceiro CROAEF. O trabalho voluntário servirá para colmatar algumas das necessidades mais prementes.

Dadas as características específicas que este tipo de serviço apresenta, a atividade principal da Rede VHA não é geradora de qualquer tipo de rendimento. No entanto existe a necessidade de um pequeno fundo de maneio para fazer face a eventuais gastos que possam vir a surgir, nomeadamente a ocorrência de qualquer incidente com os voluntários/utentes e/ou animais ou por motivos de doença com os animais, cujos custos não estejam contemplados no estabelecido com os parceiros.

As perspetivas em termos de divulgação e difusão da Rede VHA não são de molde a criar expectativas irrealistas sobre o número de associados que poderá eventualmente vir a atrair, pelo que as receitas geradas pelas quotizações dos associados facilmente poderá ser suficiente para fazer face aos custos de funcionamento da Rede.

Adicionalmente, prevê-se assim a criação de *merchandising*, nomeadamente lenços e peitorais para cães, bordados com o logótipo da Rede VHA (ver anexo 10) quando o excedente assim o permitir. O recebimento de multas e as contribuições dos adotantes dos animais do projeto fazem também parte da estrutura de receitas do mesmo. Os produtos usados para feiras e exposições, para angariação de receitas, serão da responsabilidade dos voluntários salvo em caso de possibilidade financeira por parte do projeto. Também os custos de deslocação para as visitas serão assegurados pelos voluntários, podendo, excepcionalmente, serem cobertas pelo projeto quando as receitas assim o permitirem.

A tabela 12 a seguir sintetiza os recursos necessários e identifica como o projeto fará face aos mesmos, distinguindo-se entre custos suportados pela Rede VHA e custos suportados pelos parceiros ou por doações.

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

Tabela 12 - Recursos Necessários: Custos suportados pela Rede VHA x Custos suportados por doações/parceiros

<i>Recursos Necessários</i>	Custos suportados pela Rede VHA	Custos suportados por doações/parcerias
<i>Instalações e manutenção</i>	...	Instalações cedidas em regime de usufruto pelo benfeitor, Paulo Santos
<i>Espaço para reuniões</i>	...	Cedido pelos parceiros
<i>Técnico de Comportamento Animal</i>	...	Trabalho voluntário por parte do técnico profissional (colabora atualmente com a INSTINTO)
<i>Voluntários</i> <ul style="list-style-type: none"> • Seguro • Deslocações 	Seguro voluntários: 14€x4 voluntários=56€	Deslocações asseguradas pelos voluntários
<i>Animais</i> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentação • Seguros • Cuidados higio-sanitários e médicos dos animais 	Seguro animais: 21€x4 animais=84€ ...	Alimentação e cuidados higio-sanitários e médicos dos animais assegurados pelo CROAEF
<i>Divulgação do projeto</i>	Website criado pelo projeto, gratuito	Divulgação através dos parceiros-chave: INSTINTO e CROAEF e com ajuda dos voluntários
<i>Total</i>	140€	...

Fonte: Elaboração própria

Calculados os recursos necessários ao correto funcionamento do projeto, é então necessário elaborar-se a previsão de fontes de receitas que irão fazer face às despesas suportadas pela rede VHA.

Prevê-se, assim, receitas por parte das quotizações dos sócios fundadores da associação e estima-se que, com a associação de mais 11 voluntários, se obtenha receita suficiente para fazer face às despesas associadas aos seguros necessários para o início das atividades do projeto. Estas quotas distinguem-se entre indivíduos particulares e coletivos sendo que o valor associado a cada um será distinto: 10€ anuais para indivíduos particulares e 20€ anuais para coletivos. Conta-se também com valores de receitas oriundas de multas pagas por indivíduos que decidam atribuí-las ao projeto, à semelhança do que acontece com um dos parceiros-chave: a INSTINTO. As feiras e o *merchandising* fazem também parte das expectativas do projeto

Desta forma, a tabela 13 a seguir sistematiza essas fontes de receitas e os valores estimados que se prevêem obter.

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

Tabela 13 - Fontes de Receitas

<i>Tipo de Receita</i>	<i>Valor anual</i>
<i>Multas</i>	100€
<i>Donativos</i>	80€
<i>Merchandising</i>	80€
<i>Feiras</i>	50€
<i>Quotas</i>	15x10€
<i>Total</i>	460€

Fonte: Elaboração própria

Face ao apresentado, os custos associados ao funcionamento da rede estão assegurados pelas quotas pagas pelo associativismo de sócios, que irão fazer face aos custos com os seguros dos voluntários e dos animais. A estrutura de custos sendo inferior às receitas esperadas, possibilitará um excedente que será usado para angariação de produtos de *merchandising*, para as despesas de deslocação dos voluntários e para formações para os membros da rede e/ou animais. Prevê-se, deste modo, que o projeto opere de forma sustentável e com perspectivas de prospeção.

6. Aspetos críticos do projeto

A análise SWOT é uma forma de perspetivar cenários, utilizando uma metodologia para a análise de pontos fracos e fortes, fraquezas e oportunidades numa empresa ou instituição (Dantas & Melo, 2008). Pretende definir as relações existentes entre esses pontos fortes e fracos, com as tendências mais importantes que se verificam na envolvência, seja ao nível do mercado global, mercado específico, conjuntura económica, imposições legais, entre outros.

SWOT é um acrónimo das iniciais, em inglês, dos quatro elementos-chave desta análise:

- ***Strenghts*** - **forças**: vantagens internas em relação às concorrentes;
- ***Weaknesses*** - **fraquezas**: desvantagens internas em relação às concorrentes;
- ***Opportunities*** - **oportunidades**: aspetos positivos da envolvência com o potencial de fazer crescer a sua vantagem competitiva;
- ***Threats*** - **ameaças**: aspetos negativos da envolvência com o potencial de comprometer a sua vantagem competitiva.

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

Assim, a análise externa corresponde às principais perspectivas provenientes do mercado e do meio envolvente, envolvendo decisões e circunstâncias fora do controlo direto da organização, das quais se deve tirar partido ou proteger, construindo barreiras defensivas. Esta é composta pelas oportunidades e pelas ameaças. A Análise Interna corresponde aos principais aspetos que diferenciam a organização ou o produto dos seus concorrentes, sendo constituída pelas forças e fraquezas.

Relativamente à rede VHA, a figura 4 seguinte, exprime a análise ao ambiente interno e externo ao projeto e as respetivas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Rede VHA - Associação Vinculum Hominis Animalli
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado



Figura 3 - Análise SWOT da Rede VHA

Fonte: Elaboração própria

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

Por forma a solucionar estes pontos críticos do projeto, perspetivaram-se cenários como solução para enfrentar as fraquezas e ameaças, com base nas forças e oportunidades. Estas soluções encontram-se sistematizadas na figura 5 a seguir.

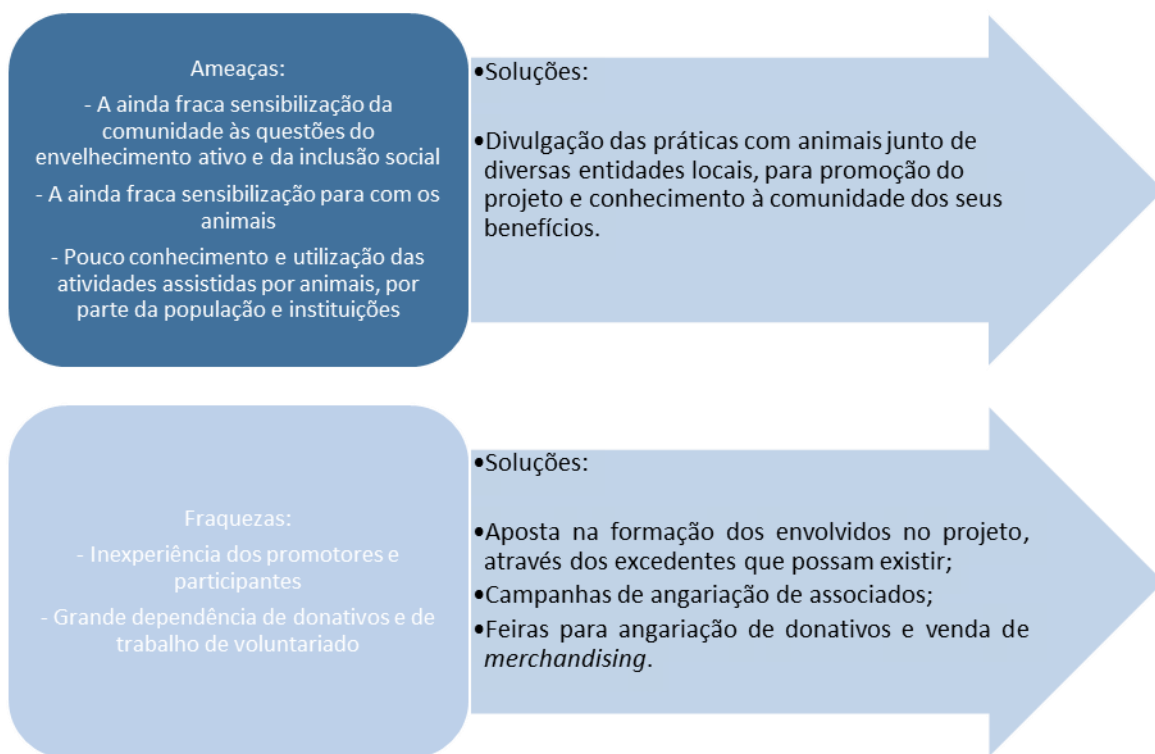


Figura 4 - Ameaças e fraquezas e respetivas soluções

Fonte: Elaboração própria

BIBLIOGRAFIA

- Amanajás, C. (2009). *O Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado (CNPV) e as estruturas locais de voluntariado, 9 de dezembro*. Disponível em file:///D:/Downloads/O_CNPV_e_as_estruturas_locais_de_voluntariado.pdf, consultado a 13 de janeiro de 2016.
- Azevedo, E. S.; Gomes, V. S.; Andrade, M. O. (2010). “Plano de Negócios e Terceiro Setor: Análise de Atividade de uma OSCIP”, *Revista Eletrônica Aboré*, Escola Superior de Artes e Turismo 4.
- Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo*. Persona. Disponível em <http://universidicas.blogspot.pt/2013/08/ebook-campeao-de-downloads-laurence.html>, consultado a 13 de dezembro de 2016.
- Boschee, J., McClurg, J. (2003). *Towards a better understanding of social entrepreneurship: some important distinctions*. Disponível em www.caledonia.org.uk/papers/Social-Entrepreneurship.pdf, consultado a 17 de junho de 2016.
- Brock, D. D. (2008). *Social Entrepreneurship: Teaching Resources Handbook*, Ashoka’s Global Academy.
- Carvalho, C.; Assis, L.; e Cunha, L. (2011). “Uso da atividade assistida por animais na melhoria da qualidade de vida de idosos institucionalizados”. *Uberlândia*. julho - dezembro. nº2, Vol. 10: 149-155.
- Carvalho, N.; Costa, M. P.; Viadanna, P. H. O.; Araujo, C. N. P.; Santos, J. B. F.; Oliveira, P. R. (2011). “Importância da Relação Cão-Idoso para Aprimoramento da Qualidade de Vida em Instituições de Longa Permanência para Idosos na Cidade de Uberlândia-MG”. *UFU*. janeiro - junho: 128-138.
- Castro-Caldas, A.; Mendonça, A. (2005). *A Doença de Alzheimer e outras Demências em Portugal* (1ª ed.) Lisboa: LIDEL
- Certo, S.; Miller, T. (2008). “Social entrepreneurship: Key issues and concepts”. *Business Horizons*, nº51: 267-271.
- Compromisso de Cooperação para o Setor Social e Solidário, Protocolo 2015-2016.
- Dantas, N.; Melo, R. (2008). “O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local”. *Caderno Virtual de Turismo*, nº1: 119-130.
- Dart, R. (2004). “Being “Business-Like” in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, nº33: 290-310.
- Defourny, J. (2001). *Introduction: From third sector to social enterprise*. In J. Defourny e C. Borzaga, *The Emergence of Social Enterprise* (1-28). London: Routledge.
- Defourny J.; Borzaga, C. (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge.
- Defourny, J.; Nyssens, M. (2010a). “Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences”. *Journal of Social Entrepreneurship*, nº1: 32-53.

Rede VHA - Associação Vinculum Hominis Animalli
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

- Donnati, P. (1978). *Pubblico e privato: Fine di una alternativa?*. Bologna: Cappelli.
- Donini, C. A. "Pontos críticos a serem considerados na terapia assistida por animais". *Boletim - Apamvet*: 13-15.
- Dotti, J. (2014). *Terapia & Animais - Atividade e Terapia Assistida por Animais - A/TAA - Práticas para organizações, profissionais e voluntários*. São Paulo: Livrus.
- Drayton, W. (2006). "Everyone a Changemaker. Social Entrepreneurship's Ultimate Goal". *Innovations*, Disponível em www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/itgg.2006.1.1.80, consultado a 26 de julho de 2016.
- Espinoza Vergara, M. (1986). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Buenos Aires: Humanitas.
- Ferrari, R. (2010). *Voluntariado: Motivações, riscos e ganhos*.
- Ferreira, S. (2005). "O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal". *Oficina do CES*, nº223; 1-43.
- Ferreira, M. T. P. (2008). "As motivações no trabalho voluntário". *Revista portuguesa e brasileira de gestão*, julho - setembro: 43-53.
- Franco, E. C.; Rolando (1993). *Avaliação de projetos sociais*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Franco, R. C.; Sokolowski, S. W.; Hairel, E. M. H.; Salamon, L. M. (2005). *O Sector Não Lucrativo Português Numa Perspectiva Comparada*. John Hopkins University, Baltimore e Universidade Católica do Porto.
- Freeman, E. (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman
- Fundação Eugénio de Almeida. (2012). *Voluntariado em Portugal : Contextos, Atores e Práticas*.
- Kawakami, C. H.; Nakano, C. K. (2002). "Relato de experiência: terapia assistida por animais (TAA) - mais um recurso na comunicação entre paciente e enfermeiro". *Anais do 8, Simpósio Brasileiro de Comunicação em Enfermagem São Paulo*. Brasil. Disponível em www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=MSC0000000052002000100009&lng=pt&nrm=van, consultado a 26 de março de 2016.
- Kobayashi, C. T.; Ushiyamall, S. T.; Fakihl, F. T.; Roblesl, R. A. M.; Carneirol, I. A.; Carmagnanil, M. I. S. (2009). "Desenvolvimento e implantação de Terapia Assistida por Animais em Hospital Universitário". *Revista Brasileira Enfermagem*. julho - agosto, nº4: 632-636.
- Lima, M.; Sousa, L. (2003/2004). "Interacções". *União Europeia e Estado Português*. Ano Europeu das Pessoas com Deficiência, nº6: 156-174.
- Machado, J. A. C.; Rocha, J. R.; Santos, L. M.; Piccinin, A. (2008). "Terapia Assistida por Animais (TAA)". *Revista Científica Eletrônica de Medicina Veterinária*. janeiro: Vol. 10.
- Odendaal; L. (2001). "The South African Connection: The Center for the Study of Animal Wallness at the University of Missouri". *Journal of the American Association of Human-Animal Bond Veterinarians*, Vol.4.
- Oliveira, E. M. (2008). *Empreendedorismo Social - Da teoria à prática do sonho à realidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editoras, Lda.

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

- Organização das Nações Unidas. (2008) *Convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência e protocolo adicional*. Lisboa: Instituto Nacional para a Reabilitação.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010). *Criar modelos de negócio*. John Wiley & Sons, Inc. (Tradução Rocha E.) 2ª edição. Alfragide: Dom Quixote
- Peredo, A. M.; Mclean, M. (2006). "Social entrepreneurship: A critical review of the concept". *Journal of World Business*, nº41: 56-65.
- Quintão, C. (2004). "Terceiro Sector - Elementos para referenciação teórica e conceptual". V *Congresso Português de Sociologia*. Universidade do Minho - Braga Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção; Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho.
- Reed, R.; Ferrer, L.; Villegas, N. (2012). "Curadores naturais: uma revisão da terapia e atividades assistidas por animais como tratamento complementar de doenças crônicas". *Revista Latino-Americana Enfermagem*, maio - junho, nº3: 1-7.
- Salas, E. (2009). *Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas*. Madrid: Fundación Luis Vives.
- Salamon, L. (1992). *America's Non-Profit Sector: A Primer*. New York: Foundation Center.
- Santos, M. (2012). "O Empreendedorismo Social em Portugal na estratégia de combate à pobreza e exclusão social: Uma ilustração". *VII Congresso Português de Sociologia*: 1-10.
- Santos, F. M. (2009). "A Theory of Social Entrepreneurship". *ICTPI - International Conference on Technology Policy and Innovation*, 13-14 julho: Porto, Portugal.
- Santos, M. (2007). *Gestão de voluntariado: um desafio de gestão de pessoas. Estudo comparativo entre programas de voluntariado da associação Viva e Deixa Viver e do Projeto Entorno*. (Monografia de Pós-Graduação). Retirado de http://institutofonte.org.br/sites/default/files/Amorim%20M_Gestao%20de%20voluntariado.pdf., consultado a 26 de março de 2016.
- Saraiva, P. M. (2011). *Empreendedorismo*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Sibieude, T; Kane, M; Pache, A. ; Chalençon. (2010). *Social Business Plan: Methodological Guide*. Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social.
- Shane, S.; Venkataraman, S. (2000). "The promise of entrepreneurship as a field of research". *Academy of Management Review*, nº25: 217-226.
- Sousa, M. J.; Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios - Segundo Bolonha*. Lisboa: 5ª Edição.
- Sousa, S. "Os benefícios da aplicação da Terapia Assistida por Animais em crianças". *Vinculum Animal*, Porto.
- Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK) (2013). Pensilvânia : Project Management Institute, Vol. 5.
- Vaccari, A.; Almeida, F. (2007). "A importância da visita de animais de estimação na recuperação de crianças hospitalizadas". *Einstein*. Vol. 5, nº2:111-116.
- Vidal, F.; Costa, D.; Silva, C.; Branco, I.; (2004). "Gestão Participativa e voluntariado: Sinais de uma Racionalidade Substantiva na Administração de Organizações do Terceiro Sector". *Comunicação apresentada no XXVIII Encontro da ANPAD*, Curitiba.

- Vidal, P.; Villa, A.; Sureda, M.; Simon, C.; Hernando, A. (2007). *Buenas Prácticas em la GESTión del Voluntariado*. Barcelona: Fundación “la Caixa”.
- Young, R. (2006). *For what it is worth: Social value and the future of social entrepreneurship*. In A. Nicholls, *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change* (56-73) Oxford: Oxford University Press.
- Weber, M. (1982). *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Weerawardena, J.; Mort, G. (2006). “Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model”. *Journal of World Business*, nº 41: 21-35.

LEGISLAÇÃO CONSULTADA

- Constituição da República Portuguesa (Coimbra: Almedina, 2012).
- Código Civil (Porto Editora, 2012).
- Lei n.º 16/95 de 1 de Junho - Regula os empréstimos feitos por associações sem fins lucrativos.
- Lei n.º 124/99 de 20 de Agosto - Associativismo jovem.
- Lei n.º 20/2004 de 5 de Junho - Estatuto do dirigente associativo voluntário.
- Lei n.º 40/2007 de 24 de Agosto - Regime especial de constituição imediata de associações, que vem atualizar o regime geral previsto no Código Civil.
- Lei n.º 1/82, de 30 de Setembro - Primeira revisão constitucional.
- Lei n.º 71/1998 - Lei de Bases do Voluntariado.
- Decreto-Lei n.º 389/1999 - Regula a Lei de Bases do Voluntariado.
- Decreto-Lei n.º 594/74 de 7 de Novembro - Direito de associação.
- Decreto-Lei n.º 496/77 de 25 de Novembro - Vem revogar alguns artigos do Código Civil, nomeadamente o artigo 158º, artigo 161º, artigo 166º, artigo 168º, artigo 169º, artigo 182º e artigo 183º.
- Decreto-Lei n.º 460/77 de 7 de Novembro - Estatuto de utilidade pública e os benefícios fiscais.
- Decreto-Lei n.º 57/78 de 1 de Abril - Regulamentação do registo das pessoas coletivas de utilidade pública.
- Despacho Normativo n.º 147/82 de 16 de Julho - Vem esclarecer as dúvidas que possam existir sobre a aplicação de algumas disposições constantes do Decreto-Lei n.º 460/77, referido anteriormente e a Lei n.º 151/99 de 14 de Setembro que vem atualizar esses benefícios/isenções.

WEBGRAFIA

Almeida, J. *Terapia assistida por animais: Benefícios e Responsabilidades*. Portal da Educação. Disponível em www.portaleducacao.com.br/veterinaria/artigos/57020/terapia-assistida-por-animais-beneficios-e-responsabilidades, consultado a 08 de novembro de 2015.

Ânimas - animaspt.org

Cães levam a alegria para a terceira idade. *Diário do Nordeste*, 18 jun. 2006. Disponível em: <http://diariodonordeste.globo.com/materia.asp?codigo=344718>, consultado a 14 de outubro de 2015.

Carta Social - www.cartasocial.pt

Centronati - www.centronati.com/terapia-assistida-por-animais

Deficientes em Ação - www.deficientesemacao.com/

Green Savers - greensavers.sapo.pt

INATAA - www.inataa.org.br

Meus Animais, Disponível em <http://meusanimais.com.br/cachorro-nasceu-sem-os-olhos-e-ajuda-doentes-mentais-e-deficientes/>, consultado a 14 de outubro de 2015.

Portal do Cidadão com Deficiência - www.pcd.pt

Projeto Animallis - www.animallis-taa.com

ANEXOS

Anexo 1 - Guião de Entrevista - Lar da Santa Casa da Misericórdia do Fundão

Segundo especialistas de todo o mundo, os conceitos de **Terapia Assistida por Animais (TAA)** e de **Atividade Assistida por Animais (AAA)** trazem benefícios terapêuticos a variados tipos de utentes tanto a nível físico, mental, social e pessoal. Contudo, apesar de este tipo de práticas já serem reconhecidas um pouco por todo o mundo, em Portugal o seu âmbito é ainda muito limitado e pouco divulgado, existindo poucas iniciativas nesta área e com pouca investigação científica, médica e académica. Por outro lado, é possível observar-se a existência, no **território (concelhos de Fundão e Covilhã)**, de instituições dedicadas tanto ao apoio à terceira idade e indivíduos portadores de deficiência como ao acolhimento de animais mas não existindo nenhuma entidade que estabeleça a ligação entre estes dois universos

Assim, surgiu a vontade de se criar um projeto nesta área que visa estabelecer uma rede de articulação - *Rede VHA - Vinculum Hominis Animalli* - entre instituições de apoio à terceira idade, de indivíduos portadores de deficiência e de apoio animal que atuam no território.

Pretende-se então, que responda a algumas perguntas de modo a perceber o modo de funcionamento da vossa instituição e a sua visão deste projeto e de questões relacionadas com o mesmo e que irão ajudar no seu desenvolvimento.

Data:

Hora início:

Local:

Participantes:

Sobre a instituição:

1. Qual a missão/objetivos da vossa instituição?
2. Quantos elementos possuem (incluindo a direção)?

Direção:

Outros setores:

3. Quais as áreas de formação/atuação?

4. Quantos utentes tem a instituição e de que tipo?

Sobre o projeto Rede VHA

5. Tem conhecimento de outro (s) projeto (s) ou colaboram com mais algum desta natureza? Qual/quais? Como funciona (m)?

6. Que contributos entende que este projeto poderá trazer, direta e indiretamente, e para quem? De que forma? (Acha que os concelhos da Covilhã e do Fundão possuem respostas adequadas às necessidades neste âmbito? Se não, porque motivo? Poderá este projeto ajudar?)

7. Na sua opinião e segundo a sua experiência, acha que este projeto será bem aceite ou reconhecido pelos utentes, instituições e comunidade? Se não, porquê?

8. Quais as maiores dificuldades e custos que perspectiva para este projeto? (eventual desconhecimento)

9. Que recursos/condições entende serem imprescindíveis para o bom funcionamento deste projeto?

10. Na sua opinião, entende que este projeto poderá ser viável e concretizável? Porquê?

11. Qual entende ser a melhor abordagem para informar/sensibilizar a população do concelho para estas práticas?

12. Que (outras) sugestões pode dar para melhorar o desenvolvimento deste projeto?

13. Estariam interessados em participar/colaborar neste projeto? De que forma?

Hora término:

Muito obrigada pela sua colaboração,
Adriana Couto

Anexo 2 - Guião de Entrevista - Lar de Idosos do Tortosendo

Segundo especialistas de todo o mundo, os conceitos de **Terapia Assistida por Animais (TAA)** e de **Atividade Assistida por Animais (AAA)** trazem benefícios terapêuticos a variados tipos de utentes tanto a nível físico, mental, social e pessoal. Contudo, apesar de este tipo de práticas já serem reconhecidas um pouco por todo o mundo, em Portugal o seu âmbito é ainda muito limitado e pouco divulgado, existindo poucas iniciativas nesta área e com pouca investigação científica, médica e académica. Por outro lado, é possível observar-se a existência, no **território (concelhos de Fundão e Covilhã)**, de instituições dedicadas tanto ao apoio à terceira idade e indivíduos portadores de deficiência como ao acolhimento de animais mas não existindo nenhuma entidade que estabeleça a ligação entre estes dois universos

Assim, surgiu a vontade de se criar um projeto nesta área que visa estabelecer uma rede de articulação - *Rede VHA - Vinculum Hominis Animalli* - entre instituições de apoio à terceira idade, de indivíduos portadores de deficiência e de apoio animal que atuam no território.

Pretende-se então, que responda a algumas perguntas de modo a perceber o modo de funcionamento da vossa instituição e a sua visão deste projeto e de questões relacionadas com o mesmo e que irão ajudar no seu desenvolvimento.

Data:

Hora início:

Local:

Participantes:

Sobre a instituição:

1. Qual a missão/objetivos da vossa instituição?

2. Quantos elementos possuem (incluindo a direção)?

Direção:
Outros setores:

3. Quais as áreas de formação/atuação?

4. Quantos utentes tem a instituição e de que tipo?

Sobre o projeto Rede VHA

5. Tem conhecimento de outro (s) projeto (s) ou colaboram com mais algum desta natureza? Qual/quais? Como funciona (m)?
6. Que contributos entende que este projeto poderá trazer, direta e indiretamente, e para quem? De que forma? (Acha que os concelhos da Covilhã e do Fundão possuem respostas adequadas às necessidades neste âmbito? Se não, porque motivo? Poderá este projeto ajudar?)
7. Na sua opinião e segundo a sua experiência, acha que este projeto será bem aceite ou reconhecido pelos utentes, instituições e comunidade? Se não, porquê?
8. Quais as maiores dificuldades e custos que perspectiva para este projeto? (eventual desconhecimento)
9. Que recursos/condições entende serem imprescindíveis para o bom funcionamento deste projeto?
10. Na sua opinião, entende que este projeto poderá ser viável e concretizável? Porquê?
11. Qual entende ser a melhor abordagem para informar/sensibilizar a população do concelho para estas práticas?
12. Que (outras) sugestões pode dar para melhorar o desenvolvimento deste projeto?
13. Estariam interessados em participar/colaborar neste projeto? De que forma?

Hora término:

Muito obrigada pela sua colaboração,
Adriana Couto

Anexo 3 - Guião de Entrevista - APPACDM do Fundão

Segundo especialistas de todo o mundo, os conceitos de **Terapia Assistida por Animais (TAA)** e de **Atividade Assistida por Animais (AAA)** trazem benefícios terapêuticos a variados tipos de utentes tanto a nível físico, mental, social e pessoal. Contudo, apesar de este tipo de práticas já serem reconhecidas um pouco por todo o mundo, em Portugal o seu âmbito é ainda muito limitado e pouco divulgado, existindo poucas iniciativas nesta área e com pouca investigação científica, médica e académica. Por outro lado, é possível observar-se a existência, no **território (concelhos de Fundão e Covilhã)**, de instituições dedicadas tanto ao apoio à terceira idade e indivíduos portadores de deficiência como ao acolhimento de animais mas não existindo nenhuma entidade que estabeleça a ligação entre estes dois universos

Assim, surgiu a vontade de se criar um projeto nesta área que visa estabelecer uma rede de articulação - *Rede VHA - Vinculum Hominis Animalli* - entre instituições de apoio à terceira idade, de indivíduos portadores de deficiência e de apoio animal que atuam no território.

Pretende-se então, que responda a algumas perguntas de modo a perceber o modo de funcionamento da vossa instituição e a sua visão deste projeto e de questões relacionadas com o mesmo e que irão ajudar no seu desenvolvimento.

Data:

Hora início:

Local:

Participantes:

Sobre a instituição:

1. Qual a missão/objetivos da vossa instituição?
2. Quantos elementos possuem (incluindo a direção)?

Direção:

Outros setores:

3. Quais as áreas de formação/atuação?
4. Quantos utentes tem a instituição e de que tipo?

Sobre a interação entre seres humanos e animais

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

5. Tenho conhecimento que já colaboram com um projeto de atividades com cães da Serra da Estrela. Que projeto é esse e em que consiste (tipo de atividades que desenvolvem e duração)?
6. Quantos utentes, técnicos, treinadores e animais envolve esse projeto?
7. Que benefícios/melhorias trouxe essa interação homem-animal aos vossos utentes e a que níveis?
8. Em que atividades foram mais notórias essas melhorias e quais foram melhor aceites pelos utentes?
9. Houve algum problema ou incidente na interação dos utentes com os animais? Qual (quais)?

Sobre o projeto Rede VHA

10. Tem conhecimento de outro (s) projeto (s) ou colaboram com mais algum desta natureza? Qual/quais? Como funciona (m)?
11. Que contributos entende que este projeto poderá trazer, direta e indiretamente, e para quem? De que forma? (Acha que os concelhos da Covilhã e do Fundão possuem respostas adequadas às necessidades neste âmbito? Se não, porque motivo? Poderá este projeto ajudar?)
12. Na sua opinião e segundo a sua experiência, acha que este projeto será bem aceite ou reconhecido pelos utentes, instituições e comunidade? Se não, porquê?
13. Quais as maiores dificuldades e custos que perspectiva para este projeto? (eventual desconhecimento)
14. Que recursos/condições entende serem imprescindíveis para o bom funcionamento deste projeto?
15. Na sua opinião, entende que este projeto poderá ser viável e concretizável? Porquê?
16. Qual entende ser a melhor abordagem para informar/sensibilizar a população do concelho para estas práticas?

Rede VHA - Associação Vinculum Hominis Animalli
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

17. Que (outras) sugestões pode dar para melhorar o desenvolvimento deste projeto?

18. Estariam interessados em participar/colaborar neste projeto? De que forma?

Hora término:

Muito obrigada pela sua colaboração,
Adriana Couto

Anexo 4 - Guião de Entrevista - INSTINTO

Segundo especialistas de todo o mundo, os conceitos de **Terapia Assistida por Animais (TAA)** e de **Atividade Assistida por Animais (AAA)** trazem benefícios terapêuticos a variados tipos de utentes tanto a nível físico, mental, social e pessoal. Contudo, apesar de este tipo de práticas já serem reconhecidas um pouco por todo o mundo, em Portugal o seu âmbito é ainda muito limitado e pouco divulgado, existindo poucas iniciativas nesta área e com pouca investigação científica, médica e académica. Por outro lado, é possível observar-se a existência, no território (**concelhos de Fundão e Covilhã**), de instituições dedicadas tanto ao apoio à terceira idade e indivíduos portadores de deficiência como ao acolhimento de animais mas não existindo nenhuma entidade que estabeleça a ligação entre estes dois universos

Assim, surgiu a vontade de se criar um projeto nesta área que visa estabelecer uma rede de articulação - *Rede VHA - Vinculum Hominis Animalli* - entre instituições de apoio à terceira idade, de indivíduos portadores de deficiência e de apoio animal que atuam no território.

Pretende-se então, que responda a algumas perguntas de modo a perceber o modo de funcionamento da vossa instituição e a sua visão deste projeto e de questões relacionadas com o mesmo e que irão ajudar no seu desenvolvimento.

Data:

Hora início:

Local:

Participantes:

Sobre a instituição:

1. Qual a missão /objetivos da associação?

2. Quantos elementos possuem?

Direção:

Outros setores:

3. Quais as áreas de formação/atuação?

4. Em média,

- 4.1 Quantos animais recolhem, por ano?
- 4.2 Quantos são adotados, por ano?

5. Que apoios possuem?
 - A nível de veterinários?
 - A câmara nunca colaborou em nada?

6. Quais as maiores dificuldades que a vossa instituição enfrentou e/ou enfrenta na concretização da vossa missão?

7. Pela sua vivência e experiência, acha que a comunidade tende a estar mais ou menos sensibilizada para a responsabilidade social para com os animais? Porquê?

Sobre o projeto Rede VHA

8. Tem conhecimento de outro (s) projeto (s) desta natureza? Se sim, qual/quais? Como funciona (m)?

9. Que contributos entende que este projeto poderá trazer, direta e indiretamente, e para quem? De que forma? (Acha que os concelhos da Covilhã e do Fundão possuem respostas adequadas às necessidades neste âmbito? Se não, porque motivo? Poderá este projeto ajudar?)

10. Quais as maiores dificuldades e custos que perspectiva para este projeto? (desconhecimento)

11. Que recursos/condições entende serem imprescindíveis para o bom funcionamento deste projeto?

12. Dada a sua experiência e na sua opinião, entende que este projeto poderá ser viável e concretizável? Porquê?

13. Na sua opinião, acha que este projeto será bem aceite ou reconhecido pelos utentes, instituições e comunidade? Se não, porquê?

14. Qual entende ser a melhor abordagem para angariação de parceiros/ apoios? E para informar/sensibilizar a população do concelho para estas práticas?

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

15. Que (outras) sugestões pode dar para melhorar o desenvolvimento deste projeto?

16. Estariam interessados em participar/colaborar neste projeto? De que forma
?

Hora término:

Muito obrigada pela sua colaboração,
Adriana Couto

Anexo 5 - Guião de Entrevista - CROAEF

Segundo especialistas de todo o mundo, os conceitos de **Terapia Assistida por Animais (TAA)** e de **Atividade Assistida por Animais (AAA)** trazem benefícios terapêuticos a variados tipos de utentes tanto a nível físico, mental, social e pessoal. Contudo, apesar de este tipo de práticas já serem reconhecidas um pouco por todo o mundo, em Portugal o seu âmbito é ainda muito limitado e pouco divulgado, existindo poucas iniciativas nesta área e com pouca investigação científica, médica e académica. Por outro lado, é possível observar-se a existência, no **território (concelhos de Fundão e Covilhã)**, de instituições dedicadas tanto ao apoio à terceira idade e indivíduos portadores de deficiência como ao acolhimento de animais mas não existindo nenhuma entidade que estabeleça a ligação entre estes dois universos

Assim, surgiu a vontade de se criar um projeto nesta área que visa estabelecer uma rede de articulação - *Rede VHA - Vinculum Hominis Animalli* - entre instituições de apoio à terceira idade, de indivíduos portadores de deficiência e de apoio animal que atuam no território.

Pretende-se então, que responda a algumas perguntas de modo a perceber o modo de funcionamento da vossa instituição e a sua visão deste projeto e de questões relacionadas com o mesmo e que irão ajudar no seu desenvolvimento.

Data:

Hora início:

Local:

Participantes:

Sobre a instituição:

1. Qual a missão /objetivos do CROAEF?

2. Quantos elementos possuem?

3. Quais as áreas de formação/atuação?

4. Em média,
 - 4.1 Quantos animais recolhem, por ano?
 - 4.2 Quantos são adotados, por ano?
 - 4.3 Quantos são eutanasiados, por ano?

5. Quais as maiores dificuldades que a vossa instituição enfrentou e/ou enfrenta na concretização da vossa missão?
6. Pela sua vivência e experiência, acha que a comunidade tende a estar mais ou menos sensibilizada para a responsabilidade social para com os animais? Porquê?

Sobre a interação entre seres humanos e animais

7. Em que condições deverão estar os animais, nomeadamente de foro sanitário e médico, para uma interação segura com o ser humano?
8. Que riscos poderão resultar desta interação?
9. Dada a sua experiência, que benefícios entende advirem da relação/interação homem-animal? E para casos específicos como idosos e indivíduos portadores de deficiência?
10. Segundo a sua experiência e conhecimento, que atividades ou técnicas considera produzirem resultados consideráveis na reabilitação de indivíduos?

Sobre o projeto Rede VHA

11. Tem conhecimento de outro (s) projeto (s) desta natureza? Se sim, qual/quais? Como funciona (m)?
12. Que contributos entende que este projeto poderá trazer, direta e indiretamente, e para quem? De que forma? (Acha que os concelhos da Covilhã e do Fundão possuem respostas adequadas às necessidades neste âmbito? Se não, porque motivo? Poderá este projeto ajudar?)
13. Que cuidados devem ser tomados na escolha de animais para este tipo de práticas? Nomeadamente na interação com os utentes e funcionários das instituições de apoio à deficiência e velhice.
14. Quais as maiores dificuldades e custos que perspectiva para este projeto?
15. Que recursos/condições entende serem imprescindíveis para o bom funcionamento deste projeto?

Rede VHA - Associação Vinculum Hominis Animalli
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

16. “Dada a sua experiência e na sua opinião, entende que este projeto poderá ser viável e concretizável? Porquê?”
17. Qual entende ser a melhor abordagem para informar/sensibilizar a população do concelho para estas práticas?
18. Que (outras) sugestões pode dar para melhorar o desenvolvimento deste projeto?
19. Estariam interessados em participar/colaborar neste projeto? De que forma?

Hora término:

Muito obrigada pela sua colaboração,
Adriana Couto

Anexo 6 - Guião de Entrevista - Projeto “Pêlo-Próximo”

Segundo especialistas de todo o mundo, os conceitos de Terapia Assistida por Animais (TAA) e de Atividade Assistida por Animais (AAA) trazem benefícios terapêuticos a variados tipos de utentes tanto a nível físico, mental, social e pessoal. Contudo, apesar de este tipo de práticas já serem reconhecidas um pouco por todo o mundo, em Portugal o seu âmbito é ainda muito limitado e pouco divulgado, existindo poucas iniciativas nesta área e com pouca investigação científica, médica e académica. Por outro lado, é possível observar-se a existência, no território (concelhos de Fundão e Covilhã), de instituições dedicadas tanto ao apoio à terceira idade e indivíduos portadores de deficiência como ao acolhimento de animais mas não existindo nenhuma entidade que estabeleça a ligação entre estes dois universos.

Assim, surgiu a vontade de se criar um projeto nesta área que visa estabelecer uma rede de articulação - *Rede VHA - Vinculum Hominis Animalli* - entre instituições de apoio à terceira idade, de indivíduos portadores de deficiência e de apoio animal que atuam no território.

Pretende-se então, que responda a algumas perguntas de modo a perceber o modo de funcionamento do vosso projeto.

Data:

Hora início:

Local:

Participantes:

Sobre a instituição e a sua relação com o(s) público(s) alvo:

14. Como surgiu este projeto e qual a vossa missão?
15. Quais as principais dificuldades iniciais e como as superaram?
16. A quem se dirige o projeto (categorizar os tipos de público-alvo) e com que tipos já trabalharam/trabalham?
17. Existem outros tipos de público-alvo identificados como potenciais a quem pretendessem chegar mas ainda não tenham tido oportunidade?
18. De que forma se distingue das restantes organizações existentes no vosso território?
19. Quais as dificuldades que ainda enfrentam na concretização da vossa missão?
20. Quantas pessoas estão envolvidas no projeto e como estão organizadas (estrutura da organização)?
21. De que forma promovem/divulgam o vosso projeto (meios envolvidos)? Quais os resultados dessa promoção?
22. Como percebem as necessidades do público-alvo de modo a definirem os vossos planos de atuação?
23. Habitualmente, como se estabelece o contato com o público-alvo?

24. De que forma participam as organizações-alvo (gratuita, com coparticipação, etc.)?
25. Quais as atividades mais importantes para a prossecução da vossa missão e como se operacionalizam?
26. Que recursos consideram importantes para a vossa atividade?
27. Quais os vossos parceiros neste projeto (públicos e privados). De que forma participam esses parceiros no projeto? Qual a sua contribuição?
28. Têm, ou já tiveram, algum tipo de parceria com outras instituições?
29. Se sim, com quem (com/sem fins lucrativos) e sob que condições? Quais as vantagens e contrapartidas obtidas?
30. Se não, porque motivo? Seria do vosso interesse estabelecer alguma? Com que intuito/benefícios ou em que condições?
31. Já recorreram a algum tipo de apoio estatal?
32. Se sim, qual e como funciona?
33. Se não, porque motivo? Seria viável como fonte de rendimento extra?
34. Qual a vossa posição relativamente a patrocínios?
35. Quais os gastos inerentes ao funcionamento e manutenção do projeto?
36. Que tipos de custos mais pesam?
37. Que tipos de recursos utilizam para obtenção de rendimentos/apoios? Os produtos utilizados para produção de rendimentos através das vendas, são comprados ou oferecidos?
38. Em termos de peso relativo, qual o peso das vendas na totalidade das vossas receitas?
39. Para que são usadas as receitas totais do projeto?
40. Existe algum tipo de investimento não concretizável por falta de alavancagem financeira? Qual(is)?

Sobre os processos de seleção de voluntários e animais

41. De que forma chegam aos voluntários?
42. Como se processa a seleção e/ou o recrutamento dos voluntários e dos animais? Que tipo de instalações são utilizadas?
43. Após essa seleção e/ou recrutamento existem algum tipo de acompanhamento/feedback?
44. Que cuidados devem ser tomados na escolha de animais para este tipo de práticas e na identificação dos voluntários/animais apropriados para a colaboração no projeto (perfil)? Nomeadamente na interação com os utentes e funcionários das instituições de apoio à deficiência e velhice.
45. Que procedimentos e cuidados são necessários antes e depois das sessões (voluntários e animais)?
46. Na sua opinião, existe alguma relação entre o comportamento do animal e a sua raça?

Sobre a interação entre seres humanos e animais

47. Dada a sua experiência, que benefícios entende advirem da relação/interação homem-animal? E para casos específicos como idosos e indivíduos portadores de deficiência?
48. Que riscos podem advir dessa interação? Teve algum tipo de incidente resultante desta interação, nas vossas atividades?
49. Segundo a sua experiência e conhecimento, que atividades ou técnicas considera produzirem resultados consideráveis na reabilitação de indivíduos?
50. Apresente um breve exemplo de um caso que tenha tido especial importância para si.

Hora término:

Muito obrigada pela sua colaboração,
Adriana Couto

Anexo 7 - Legislação Associações

<u>Legislação</u>	<u>Regulamentação</u>
Secção I do Código Civil, Capítulo II, artigos 157º ao 166º	É também regulamentado pelo Código Civil o direito a aquisição de personalidade jurídica, a nulidade do ato de constituição, a sede da associação, as suas capacidades como os direitos e obrigações, os órgãos, a sua representação, as obrigações e responsabilidades dos titulares dos órgãos da pessoa coletiva, a responsabilidade civil da pessoa coletiva e o destino dos bens no caso de extinção.
Secção II do Código Civil, Capítulo II, artigos 167º ao 184º	É definida a tipificação legal das associações e a regulação em sentido restrito e feita a distinção entre pessoas coletivas e sociedades.
Decreto-Lei n.º 594/74 de 7 de Novembro	As associações reger-se-ão pelos artigos referidos atrás, do Código Civil, em tudo o que não for contrário a este diploma. Regula o direito à livre associação como uma garantia básica de realização pessoal dos indivíduos na vida em sociedade.
Decreto-Lei n.º 496/77 de 25 de Novembro	Vem revogar alguns artigos do Código Civil, nomeadamente o artigo 158º, artigo 161º, artigo 166º, artigo 168º, artigo 169º, artigo 182º e artigo 183º.
Decreto-Lei n.º 460/77 de 7 de Novembro	Em relação aos estatutos de uma associação ou coletividades de utilidade pública, esclarece a noção de pessoa coletiva de utilidade pública, as condições gerais e a competência da declaração de utilidade pública e tudo o que diz respeito à utilidade pública das coletividades. Regula também os Benefícios Fiscais (isenções, regalias, expropriações) assim como os deveres das mesmas.
Decreto-Lei n.º 57/78 de 1 de Abril	Estabelece a regulamentação do registo das pessoas coletivas de utilidade pública.
Despacho Normativo n.º 147/82 de 16 de Julho	Vem esclarecer as dúvidas que possam existir sobre a aplicação de algumas disposições constantes do Decreto-Lei n.º 460/77, referido anteriormente e a Lei n.º 151/99 de 14 de Setembro que vem atualizar esses benefícios/isenções.
Lei n.º 16/95 de 1 de Junho	Estabelece os empréstimos que possam ser contraídos por associações sem fins lucrativos e aprova a beneficiação de juros para empréstimos, com garantia do Estado.
Lei n.º 124/99 de 20 de Agosto	Garante o direito de participação de menores no associativismo.
Lei n.º 20/2004 de 5 de Junho	Regula o estatuto de dirigente associativo voluntário.
Lei n.º 40/2007 de 24 de Agosto	Aprova o regime especial de constituição imediata de associações e que vem atualizar o regime geral previsto no Código Civil.

Anexo 8 - Questionário de Avaliação de perfil a Voluntários para a Rede VHA



Questionário de Avaliação de perfil a Voluntários para a Rede VHA

Nome Completo: _____

Endereço: _____

CP: _____ Localidade: _____ Distrito: _____

Data de Nasc.: _____ identificação (CC/BI): _____

Telefone: _____ Telemóvel: _____

Endereço Eletrónico: _____

Estado Civil: () Casado () Solteiro () Filhos () Outro: _____

Habilitações Académicas: _____

Profissão Atual: _____ Local: _____

Área de atuação: () Saúde () Educação () Animação () Outros. Qual: _____

Disponibilidade para o Projeto:

() Só aos fins de semana

() Durante a semana.

Dias e período específico:

Informações sobre o estado de saúde:

Sofre de alguma doença? () Sim () Não.

Qual(is)? _____

Rede VHA - Associação Vinculum Hominis Animalli
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

Está em tratamento médico atualmente? () Sim () Não. Qual(is)?

Gravidez: Sim () Não ().

Está medicado atualmente para alguma condição de saúde? () Sim () Não. Qual(is)?

Tem alergias? () Sim () Não. Qual(is)? _____

Já foi operado? () Sim () Não. Ao quê? _____

Teve problemas com a cicatrização? Sim () Não ()

Tem problemas de Hemorragia? Sim () Não ()

Problemas Cardíacos: Sim () Não ()

Problemas Gástricos: Sim () Não ()

Diabetes: Sim () Não ()

Problemas Respiratórios: Sim () Não ()

Hipertensão Arterial: Sim () Não ()

Problemas articulares ou reumatismo: () Sim () Não

Outras observações que entenda serem importantes:

MARQUE COM UM X AS FRASES QUE MELHOR SE ADEQUAM A SI

Parte 1:

- Gosto de ter com frequência gente ao meu redor.
- Distraio-me facilmente.
- É fácil aproximar-me de outras pessoas e estabelecer novos contatos.
- Tomo decisões impulsivas com frequência.
- Prefiro estar no centro das atividades, tenho muitos amigos e adoro a ação e a diversão.
- Gosto de organizar o meu tempo livre ativamente e junto dos demais.
- Nunca deixo que os demais tenham nenhuma dúvida sobre o que penso e qual é o meu ponto de vista.
- Gosto de discutir os problemas com os demais.

- Preciso de uma grande quantidade de tempo a sós.
- É difícil concentrar-me.
- Sou reservado e elejo novas relações cuidadosamente.
- Medito bem as coisas antes de atuar.
- Não gosto de grandes festas; prefiro uma noite tranquila com uns poucos amigos bons.
- Muito poucos sabem o que realmente penso.
- Não me desconcentro facilmente.
- Se sou pressionado, prefiro ficar sozinho.

Parte 2:

- Quando tomo decisões deixo-me guiar pelos meus cinco sentidos.
- Não gosto de deixar as coisas a esmo.
- O meu lema é: aprendo com a prática.
- Não tenho nenhum problema em compartilhar o meu espaço e tempo com outras pessoas.
- Quando tenho um objetivo, persigo-o até que tudo esteja de acordo com o que tenho em mente.
- Gosto do confronto com os problemas quotidianos.
- No trabalho os meus pontos fortes são a paciência e o cuidado.

-
- Quando tomo decisões deixo-me guiar pela minha intuição.
 - Não gosto quando é tudo muito previsível.
 - Medito profundamente sobre problemas com a finalidade de encontrar soluções.
 - Prefiro o trabalho teórico.
 - Preciso do meu próprio espaço pessoal e muito tempo para mim mesmo.
 - Gosto de começar algo novo - fico entediado rapidamente em projetos antigos.
 - Prefiro um trabalho feito rapidamente, mas com o resultado bom.
 - Sempre procuro novas ideias e possibilidades de melhoria.
 - Medito muito sobre o futuro.

Parte 3:

- As minhas decisões baseiam-se normalmente em considerações lógicas.
- O pensamento analítico e as ações sensatas são imprescindíveis no meu trabalho.

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

- Normalmente dou a minha opinião honesta.
 - Muitos consideram-me muito exigente por não deixar passar erros.
 - Posso aceitar que alguém me critique ou até que não goste de mim.
 - Em vez de criticar deveríamos dizer diretamente o que queremos.
 - Gosto dos debates e inclusive lutar por algo.
 - Acima de tudo deixo-me guiar pela razão.
 - Não gosto de demonstrações de emoção, nem por parte de outros nem em mim mesmo.
-

- Gosto de trabalhar em equipa e não tenho dificuldade em simpatizar e ser sensível com eles.
- Trato de não ferir os outros com as minhas palavras.
- Tendo a concentrar-me mais nos aspectos positivos de uma pessoa. Não me importo com seus pontos fracos.
- Sou bastante sensível e sinto-me ofendido rapidamente.
- Sinto facilmente se há uma mensagem entrelinhas.
- Trato de evitar as controvérsias porque a harmonia é muito importante para mim.
- Escuto os meus sentimentos.
- Os sentimentos são importantes e devem sempre ser manifestados.

Parte 4:

- Não tenho problema em fazer várias coisas ao mesmo tempo.
 - Não consigo chegar a horas aos compromissos.
 - Trabalho para viver e não ao invés.
 - Com frequência tenho dificuldade em tomar decisões porque gosto de deixar todas as possibilidades abertas.
 - A espontaneidade e a flexibilidade são mais importantes que as regras e as normas.
-

- Prefiro planear tudo com antecedência.
- Costumo ser pontual e confiável - não gosto quando não o são.
- Primeiro o trabalho, depois o prazer.
- Gosto de tomar decisões rápidas e claras, e espero o mesmo dos demais.
- Preciso de ordem e estruturação.
- Planeio o meu trabalho cuidadosamente para que não tenha problemas de última hora.

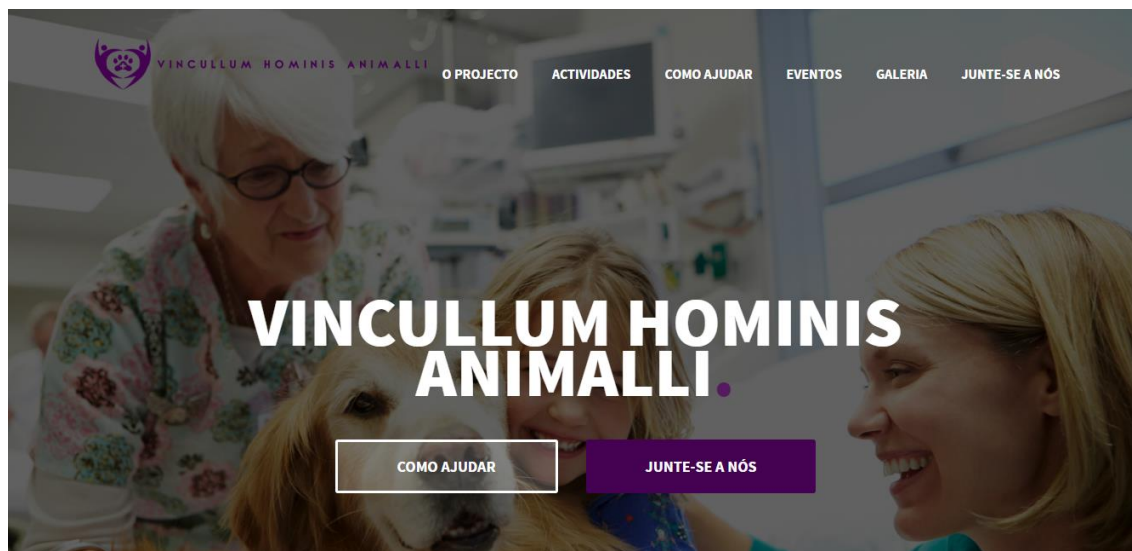
Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

Caraterísticas pessoais que entenda serem uma mais-valia para o projeto:

Motivações para a participação no projeto:

O que espera obter com a participação neste projeto:

Anexo 9 - Layout do website da Rede VHA



Tem dúvidas, sugestões ou qualquer outro tipo de contribuição para este projeto?
Deixe-nos o seu contributo, todos os comentários são bem-vindos!

MORADA	Rua Beco da Cale, Nr 10 Fundão, Portugal	CONTACTOS	E-mail: geral@redevha.com Telefone: (+351) 275 000 000
---------------	---	------------------	---

Nome (obrigatório)

E-mail (obrigatório)

Assunto

A sua mensagem

ENVIAR

Anexo 10 - Logotipo da Rede VHA



Anexo 11 - Identificação das questões respondidas por entidade e Grelha de análise de conteúdos das entrevistas

<i>categoria</i>	<i>subcategoria</i>	Lar SCMF	Lar de Idosos do Tortosendo	APPAC DM do Fundão	INSTINTO	CROAEF
<i>Caraterização da entidade</i>	- missão/objetivos	X	X	X	X	X
	- nº colaboradores	X	X	X	X	X
	- nº utentes e tipo/ nº animais	X	X	X	X	X
	- áreas formação/ atuação	X	X	X	X	X
	- apoios/parcerias				X	
	- dificuldades				X	X
	- sensibilidade da comunidade	X	X	X	X	X
<i>Interação humano-animal</i>	- benefícios					X
	- condições dos animais					X
	- cuidados					X
	- preocupações					X
	- atividades/técnicas					X
<i>Sobre a Rede VHA</i>	- contributos do projeto	X	X	X	X	X
	- para quem	X	X	X	X	X
	- suficientes respostas nos concelhos	X	X	X	X	X
	- aceitação/reconhecimento	X	X	X	X	X
	- maiores dificuldades/custos	X	X	X	X	X
	- recursos/condições	X	X	X	X	X
	- viabilidade	X	X	X	X	X
	- abordagem	X	X	X	X	X
- sugestões	X	X	X	X	X	
<i>Participação na Rede VHA</i>	- interesse	X	X	X	X	X
	- de que forma	X	X	X	X	X
<i>Outros projetos deste âmbito</i>	- conhecimento de outros projetos deste âmbito			X		
	- de que forma participam			X		
	- quem envolve			X		
	- benefícios que advêm			X		
	- problemas/incidentes registados			X		

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

<i>categoria</i>	<i>subcategoria</i>	<i>Unidades de sentido</i>	
<i>Caraterização da entidade</i>	- Apoios/parcerias	Empresas de publicidade, tipografias, clínicas veterinárias	
	- Dificuldades	Monetárias e de logística Negligência da população para com o animais e fiscalização deficiente	
<i>Interação humano-animal</i>	- Sensibilização da comunidade	Mais sensibilizada mas ainda aquém	
	- benefícios	Melhorias a nível dos sistemas imunitário e cardiovascular, aumentando a esperança média de vida e reduzindo os níveis de stress, bem como, na melhoria da capacidade de interação social entre indivíduos e dos níveis de concentração dos mesmos	
	- condições dos animais	Processo de socialização, perfil, idade e porte do animal e condições higio-sanitárias	
	- preocupações	Animais mal socializados	
	- atividades/técnicas	Periodicidade e rotina das atividades	
	<i>Sobre a Rede VHA</i>	- contributos	Estilo de vida mais ativo e melhor qualidade de vida dos utentes Adoção de animais errantes custos para a autarquia diminuídos
- para quem		Idosos	
- respostas suficientes nos concelhos		Não	
- aceitação/reconhecimento		Sim	
- maiores dificuldades/custos		O caráter novo e diferente do projeto-desconhecimento-poderá criar alguma resistência na implementação custos com a alimentação/cuidados veterinários logística e voluntários	
- recursos/condições		A aceitação por parte das instituições/utentes. O conhecimento das atividades a realizar Animais meigos e sociáveis	
- viabilidade		Sim	
- abordagem		Demonstrações públicas e cartazes	
- sugestões		Imagem, logotipo, redes sociais e internet e campanhas	
<i>Participação na Rede VHA</i>		- interesse	Sim
		- de que forma	Gratuito ou Donativo ou Quotas Identificação e doação dos animais para participar
<i>Outros projetos deste âmbito</i>	- conhecimento de outros projetos deste âmbito	Não	
	- de que forma participam	Através de parceria - APPACDM do Fundão	
	- quem envolve	2 Voluntários da quinta, 2 técnicas e temos 2 grupos de	

Rede VHA - Associação Vinculum Hominis Animalli
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

		utentes e 15 clientes. Os cães vêm acompanhados pelos treinadores e eles também acompanham a sessão - APPACDM do FUndão
	- benefícios que advêm	Autoestima, psicomotricidade, respeito pelo outro, estímulo da memória e catalisador de comunicação - APPACDM do FUndão

Anexo 12 - Termo de Responsabilidade de Adoção Animal



Termo de Responsabilidade de Adoção Animal

I) Dos Dados:

Nome do adotante: _____

BI/CC: _____ NIF: _____ Profissão: _____

Endereço: _____

Localidade: _____ Código Postal: _____

Contato telefónico: _____ E-mail: _____

- a) Tem mais animais em casa? () Sim: quantos?__ Quais? _____ () Não
- b) Tem condições financeiras para os cuidados veterinários? () Sim () Não
- c) Tipo de ambiente: () Apartamento () Moradia () Pátio () Outro: _____
- d) Por quantas pessoas é constituído o agregado familiar? __ Todos simpatizam com animais? () Sim () Não
- e) Quando viajar, onde pensa deixar o animal? _____
- f) Se mudar de residência, o que fará com o animal? () Leva consigo () Devolve ao antigo dono () Entrega a outra pessoa
- g) Já entregou algum animal para adoção/canil/abrigo? () Sim () Não

Nome do animal: _____ Espécie: () Canina () Outra: _____

Raça: _____ Sexo: () Fêmea () Macho

Data de Nascimento: _____ () Exata () Estimada

Côr do pêlo: _____ Porte: () Mini () Pequeno () Médio () Grande () Gigante

Esterilizado? () Sim () Não Vacinado? () Sim () Não Desparasitado? () Sim () Não

Outras _____ observações:

Endereço onde o animal ficará: _____

II) Das condições:

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

Eu, abaixo assinado, declaro-me, com a assinatura deste termo, responsável integralmente pelo animal acima descrito, eximindo o(a) doador(a) de toda e qualquer responsabilidade por quaisquer atos praticados pelo animal, a partir desta data.

Declaro estar ciente de todos os cuidados que este animal exige, no que se refere à sua condição médica e higio-sanitária e comprometo-me a prestar todos os cuidados necessários de que o animal necessite, no que concerne à sua saúde, alimentação, abrigo, convívio com demais animais e humanos, estando expressamente proibido a negação de cuidados veterinários. Responsabilizo-me por preservar a sua integridade e comprometo-me a comunicar com a Rede VHA no caso de o animal precisar de cuidados veterinários e não possa fazer face à despesa. Ainda, de lhe dar afeto, carinho, atenção e protegendo-o de todos e possíveis maus-tratos, sob pena de violação das imposições legais.

Comprometo-me a não vendê-lo, trocá-lo, abandoná-lo ou como animal de criação. Deverá ser comunicado por escrito à Rede VHA a sua intenção, por parte do responsável da adoção, em doar o animal, mediante aprovação da mesma. A permitir visitas para exercer o direito de fiscalização do cumprimento das obrigações por mim assumidas, reservando o direito à Rede VHA de procurar a aplicação das penas previstas na lei caso sejam, por mim, desrespeitadas.

Comprometo-me a obedecer a toda a legislação municipal e nacional, vigente no que diz respeito aos animais.

Estou ciente do conteúdo de todas as normas acima descritas, aceitando-as na sua totalidade, sob pena de perda de guarda do animal caso seja constatado por parte do doador situação inadequada para o bem-estar do animal.

O presente termo tem prazo de validade indeterminado.

Sendo assim, assino o presente Termo de Responsabilidade, assumindo plenamente os deveres que nele constam bem como, outros porventura relacionados à posse responsável, que se encontrem previstos na legislação portuguesa e/ou que não estejam incluídos neste Termo.

_____, ____ de _____ de _____

(Responsável pela Doação)

(Responsável pela Adoção)

Anexo 13 - Termo de Compromisso: Programa de Voluntariado



TERMO DE COMPROMISSO PROGRAMA DE VOLUNTARIADO

Considerando que o projeto Rede VHA, adiante designada por Rede VHA prossegue fins sociais e lúdicos no domínio social e desenvolve atividades de manifesto interesse social e comunitário entre as quais se inclui atividades assistidas por animais com indivíduos portadores de deficiência e da terceira idade e promove a responsabilidade social para com os animais,

Considerando que a Rede VHA instituiu o Programa de Voluntariado a ser prosseguido por voluntários,

Considerando que os voluntários têm direito a estabelecer com a Rede VHA um programa de voluntariado que regule as suas relações mútuas e o conteúdo, natureza e duração do trabalho voluntário que vão realizar,

Considerando que X (nome do voluntário, bilhete de identidade, residência), adiante designado por VOLUNTÁRIO, se ofereceu para, de forma livre, desinteressada e responsável, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, colaborar com a Rede VHA,

É estabelecido o seguinte programa de voluntariado no âmbito da execução do projeto Rede VHA, que constitui um compromisso mútuo, entre a Rede VHA representada por Adriana Couto e o VOLUNTÁRIO, com base no artº 7º, nº 1, alínea g), e no artigo 9º, ambos da Lei nº 71/98, de 3 de Novembro, e na sua regulamentação, Decreto-Lei nº 389/99, de 30 de Setembro, nos termos e cláusulas seguintes:

Rede VHA - Associação Vinculum Hominis Animalli
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

PRIMEIRA

(Objeto)

O presente programa tem por objeto regular as relações mútuas entre a Rede VHA e o VOLUNTÁRIO, bem como o conteúdo, natureza e duração do trabalho voluntário que este último se compromete a realizar.

SEGUNDA

(Âmbito)

O trabalho voluntário situa-se no âmbito do projeto Rede VHA.

TERCEIRA

(Funções)

A participação do VOLUNTÁRIO nas atividades promovidas pela Rede VHA decorre de todas as funções que a Rede VHA lhe designar.

QUARTA

(Duração do programa e do trabalho voluntário)

1. O presente programa de voluntariado produz efeitos a partir do dia X e durará pelo prazo de 1 ano, renovando-se automaticamente se nenhuma das partes o não denunciar com a antecedência mínima de 30 dias relativamente ao termo do prazo inicial ou da renovação que estiver em curso.
2. O VOLUNTÁRIO compromete-se a comparecer às atividades propostas pela Rede VHA no horário _____, nos dias _____.
3. O VOLUNTÁRIO pode solicitar à Rede VHA com a maior antecedência possível, de modo a não prejudicar o desenvolvimento do projeto Rede VHA, a alteração da sua disponibilidade horária, diária ou semanal.

QUINTA

(Suspensão e cessação do trabalho voluntário)

1. O VOLUNTÁRIO pode interromper ou cessar o trabalho voluntário mediante simples comunicação à Rede VHA com a maior antecedência possível, de modo a não prejudicar as expectativas criadas pelos destinatários do projeto Rede VHA.
2. A Rede VHA pode dispensar, após audição do VOLUNTÁRIO, a sua colaboração a título temporário ou definitivo sempre que a alteração dos objetivos ou das práticas institucionais o justifique.

Rede VHA - Associação *Vinculum Hominis Animalli*
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

3. A Rede VHA pode determinar, após audição do VOLUNTÁRIO, a suspensão ou a cessação da sua colaboração em todas ou algumas das tarefas no caso de incumprimento do programa do voluntariado.

SEXTA

(Acesso)

1. O VOLUNTÁRIO pode aceder e circular nos locais onde desenvolva o seu trabalho voluntário.

SÉTIMA

(Informação e Orientação)

Ao VOLUNTÁRIO será proporcionado, antes do início do seu trabalho voluntário, informação e orientação acerca dos fins e atividades da Rede VHA de modo a harmonizar a sua acção com a cultura e objetivos institucionais e, ainda, acerca do desenvolvimento do seu trabalho, na medida do necessário e suficiente para a boa realização das tarefas destinadas a todos os voluntários envolvidos no projeto Rede VHA.

OITAVA

(Formação e Avaliação)

1. A Rede VHA promoverá acções de formação destinadas aos VOLUNTÁRIOS, sempre que possível, nas quais serão tratados temas com interesse para o trabalho voluntário em geral e, especificamente, para o desenvolvido na Rede VHA.
2. As acções referidas na presente cláusula destinar-se-ão, também, a avaliar com os VOLUNTÁRIOS o resultado do trabalho voluntário desenvolvido, de modo a detectar eventuais necessidades de formação e de reorientação de tarefas.

NONA

(Seguro social voluntário)

1. A Rede VHA obriga-se a emitir a declaração a que se refere a alínea c) do nº 1 do artigo 7º do Decreto-Lei nº 389/99, de 30 de Setembro, e a pagar as contribuições devidas pela inscrição do VOLUNTÁRIO no regime do seguro social voluntário.
2. O VOLUNTÁRIO obriga-se a comunicar ao Centro Distrital de Segurança Social todas as alterações da sua situação susceptíveis de influenciar o enquadramento no regime.

Rede VHA - Associação Vinculum Hominis Animalli
Uma proposta de modelo organizacional com base no voluntariado

DÉCIMA
(Certificação)

A Rede VHA emitirá a todo o tempo, declaração que certificará a participação do VOLUNTÁRIO no projeto Rede VHA, onde deverá constar o domínio da respectiva atividade, o local onde foi exercida, bem como o seu início e duração.

DÉCIMA PRIMEIRA
(Compensação)

A Rede VHA assegurará ao VOLUNTÁRIO uma compensação pelas despesas com o trabalho voluntário, através de despesas de transporte ou outra, sempre que seja possível.

DÉCIMA SEGUNDA
(Resolução de conflitos)

1. Em caso de conflito entre a Rede VHA e o VOLUNTÁRIO, desenvolverão ambos todos os esforços para lhe dar uma solução equitativa.
2. Não sendo esta possível, a Rede VHA e o VOLUNTÁRIO, acordam recorrer à arbitragem dos associados, nos termos previstos na Lei nº 31/86, de 29 de Agosto.

Feito e assinado em _____, ____ de _____ de _____, ficando cada uma das partes na posse de um exemplar.

A REDE VHA

O VOLUNTÁRIO
