



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

MODATEX Voluntário

Um projeto de voluntariado empresarial

Telma Rute Nunes Henriques

Trabalho de projeto para obtenção do Grau de Mestre em

Empreendedorismo e Serviço Social
(2º Ciclo de estudos)

Orientadora: Professora Doutora Catarina Sales Barbas de Oliveira

Covilhã, Setembro de 2014

Dedicatória

Dedico este projeto à minha filha por todas as privações de tempo e disponibilidade que este trabalho exigiu.

Agradecimentos

Este projeto de mestrado só foi possível realizar graças à disponibilidade, simpatia e compreensão de várias pessoas. A todas elas manifesto os meus sinceros, humildes e reconhecidos agradecimentos. Agradeço em particular à Professora Doutora Catarina Sales Barbas de Oliveira, a quem devo a orientação do mesmo e ao MODATEX - Centro de formação profissional para a indústria têxtil vestuário, confeção e lanifícios, na pessoa da Dr.^a Sónia Pinto, pela abertura e disponibilidade demonstradas.

Bem hajam pela ajuda que me deram!

Resumo

O principal objetivo deste trabalho foi criar uma proposta para um projeto de voluntariado empresarial na Delegação da Covilhã do MODATEX - Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, Vestuário, Confeção e Lanifícios, o qual se denominou por MODATEX - Voluntário.

Todo o trabalho foi desenvolvido de maneira a cobrir as fases de conceção e planeamento do projeto, de modo a que a sua implementação dependa apenas da decisão final do Conselho de Administração do MODATEX. Para a sua realização foi necessário em primeiro lugar enquadrar teoricamente as temáticas do voluntariado empresarial, da responsabilidade social das empresas ao nível das pequenas e médias empresas, e efetuar um apuramento do estado da arte da gestão do voluntariado. Foi utilizada a metodologia de projeto dando-se particular atenção às fases de diagnóstico e planeamento, já que a implementação não está contemplada nos objetivos definidos para este trabalho. O trabalho está estruturado de modo a que para cada conceito teórico apresentado fosse de imediato aplicado o conceito ao caso concreto do MODATEX voluntário, isto é, por exemplo, mediante os argumentos teóricos apresentados para o tema do ciclo de gestão do voluntariado, da análise *swot* e da análise de *stakeholders*, foi em paralelo desenhado e apresentado o ciclo de gestão, a análise *swot* e a análise de *stakeholders* do projeto MODATEX - voluntário. Caracterizou-se a equipa que é a população alvo do projeto em termos de colaboradores, auscultou-se a sua disponibilidade e atitudes face ao projeto e efetuou-se também a caracterização dos formandos. Apresenta-se ainda uma proposta para avaliação e monitorização do projeto.

Palavras-chave

Voluntariado, Voluntariado Empresarial, Responsabilidade Social Empresarial, Metodologia de Projeto

Abstract

The main goal of this work was to create a proposal for a project of corporate volunteering in Covilhã Delegation of the MODATEX - Vocational Training Centre of Textile, Clothing, Quilting and Wool, which was named by 'Modatex Volunteer'.

All work was developed in order to cover the design and planning phases of the project, so that its implementation depends only on the final decision of the Board of Directors of MODATEX. For its realization was needed first theoretically frame the themes of corporate volunteering, corporate social responsibility at the level of small and medium enterprises, and make a finding of state of the art in volunteer management. The design methodology was used giving particular attention to the phases of diagnosis and planning, since the implementation is not part of the objectives defined for this job. The work is structured so that for each theoretical concept presented was immediately applied the concept to the case of MODATEX Volunteer, for example, by the theoretical arguments presented to the theme of the volunteer management cycle, from analysis swot and stakeholder analysis, was designed and presented in parallel cycle management, swot analysis and stakeholder analysis of MODATEX project - volunteer. Was also characterized the team that is the project's target population in terms of employees, listened to their availability and attitudes towards the project and also made her characterization of the trainees.

Still presents a proposal for assessment and monitoring of the project.

Keywords

Volunteering, Corporate Volunteering, Corporate Social Responsibility, Project Methodology

Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento do Desafio / Problema.....	4
2.1. Apresentação do Objeto de estudo.....	4
2.2. Justificação do Tema	5
3. Fundamentação Teórica	7
3.1. Responsabilidade social empresarial	7
3.1.1. Responsabilidade Social (RSE) nas Pequenas e Médias Empresas (PME)	9
3.2. Voluntariado Empresarial (VE)	11
3.2.1. Conceito.....	11
3.3. Gestão do Voluntariado.....	13
3.4. O Ciclo de Gestão do Voluntariado	17
3.4.1. MODATEX Voluntário - Proposta de ciclo de gestão	19
4. Metodologia	20
4.1. Síntese sobre os procedimentos metodológicos	20
4.2. Formular o Projeto MODATEX voluntário	24
5. Análise <i>Swot</i> - Revisão de literatura	28
5.1. MODATEX Voluntário - Análise <i>SWOT</i>	32
6. Análise de <i>Stakeholders</i> - Revisão de Literatura	33
6.1. MODATEX Voluntário - Análise de <i>Stakeholders</i>	37
7. Equipa de trabalho	41
7.1. Caracterização sociodemográfica da Delegação da Covilhã	42
7.1. Caraterização dos formandos.....	44
7.2. Atuação e Desempenho da Delegação	47
7.3. Análise da reunião com a equipa de trabalho	51
8. Monitorização e Avaliação	56
8.1. MODATEX Voluntário - Proposta para Monitorização e Avaliação	58
Bibliografia.....	63
Anexo 1	70
Anexo 2	76
Anexo 3	77
Anexo 4	79
Anexo 5	84
Anexo 6	86

Lista de Figuras

Figura 1 - Fases para a elaboração de um projeto social.....	22
Figura 2 - Relação entre o risco e os custos de um projeto	28
Figura 3 - Matriz de mapeamento de <i>Stakeholders</i>	36
Figura 4 - N° colaboradores e taxa de colaboradores do MODATEX.....	42
Figura 5 - Formandos por sexo	45
Figura 6 - Formandos por situação face ao emprego	45
Figura 7 - Formandos por habilitação literária	45
Figura 8 - Formandos por sexo - Delegação da Covilhã	46
Figura 9 - Formandos por situação face ao emprego - delegação da Covilhã	46
Figura 10 - Formandos por habilitação literária - delegação da Covilhã.....	46
Figura 11 - Previsão/execução formandos abrangidos por Unidade Orgânica	48
Figura 12 - Previsão/execução volume de formação por Unidade Orgânica	49

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Características dos processos de pesquisa em investigação-ação	2
Tabela 2 - Principais campos de atuação das PME	8
Tabela 3 - Quatro dimensões sociais na perspetiva das PME.....	11
Tabela 4 - Boas práticas na gestão do voluntariado.	15
Tabela 5 - O ciclo de gestão do voluntariado.....	18
Tabela 6 - MODATEX voluntário - ciclo de gestão	19
Tabela 7 - Formular um Projeto.....	21
Tabela 8 - Formulação do projeto MODATEX - Voluntário	25
Tabela 9 - Análise Swot	32
Tabela 10 - Análise de <i>stakeholders</i> estratégias para o envolvimento e aproximação de cada <i>stakeholder</i>	39
Tabela 11 - Nível médio de idades do MODATEX	42
Tabela 12 - Distribuição dos níveis de escolaridade do MODATEX por local.....	43
Tabela 13 - Níveis de qualificação e categorias profissionais do MODATEX por local	43
Tabela 14 - Horários de Trabalho dos funcionários do MODATEX - Delegação da Covilhã	44
Tabela 15 - Percentagem da execução face à previsão.....	49
Tabela 16 - Percentagem de execução face à previsão.....	49
Tabela 17 - Resultados homólogos primeiro semestre 2013 e 2014.....	50

Lista de acrónimos

ANIL - Associação Nacional dos Industriais de Lanifícios

ANIVÉC/APIV - Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confeção

ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal

DC - Delegação da Covilhã

IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional

MODATEX - Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, Vestuário, Confeção e Lanifícios

ONG - Organizações Não Governamentais

PME - Pequenas e Médias Empresas

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

SH - *Stakeholders*

VE - Voluntariado Empresarial

1. Introdução

A oferta de voluntariado empresarial é diferente de empresa para empresa sendo que, algumas oferecem um vasto leque de quase todas as formas de voluntariado quer seja aos seus empregados, aposentados, familiares e amigos. Outras são mais especializadas, com uma faixa mais estreita de programas e oportunidades destinadas a apenas alguns dos seus empregados e também há empresas que apenas apresentam um único ato de voluntariado empresarial, isolado das práticas da empresa, geralmente especializado no tipo de serviço que oferecem. Desta forma, poder-se-á afirmar que as decisões sobre a natureza e a abrangência das iniciativas de voluntariado de uma empresa dependem bastante da situação, baseando-se na sua cultura, prioridades, recursos, na natureza das suas atividades e força de trabalho e nas realidades concretas das comunidades em que ela atua. (Allen et al, 2011).

Na opinião de Murphy e Thomas (sd), geralmente, as empresas escolhem o tipo de voluntariado a realizar, tendo em conta o número de funcionários interessados, o conhecimento e competências que podem oferecer e/ou adquirir, pelo tempo que a empresa pode disponibilizar, pelas necessidades de voluntariado na comunidade e/ou pelas preferências das empresas e dos seus funcionários em se envolverem com uma determinada causa. Os mesmos autores referem que, para os programas de voluntariado empresarial terem sucesso, o envolvimento dos colaboradores na fase inicial é crucial.

De acordo com Santos (sd), em Portugal, o voluntariado empresarial surge de forma mais organizada nos finais da década de 90, tendo como importante avanço a instituição da Lei nº 71/98, que rege o serviço voluntário, definindo-o como um modo de entrosamento da empresa com a comunidade. Abre espaço para o relacionamento ético com os demais públicos do ambiente empresarial incorporando valores de cidadania e responsabilidade social que contribuem para o desenvolvimento da sociedade. O envolvimento das empresas pode ser feito através da partilha do conhecimento existente e da expertise com grupos da comunidade apoiando-os na sua gestão e desenvolvimento, ou através da potenciação de competências que permita aos seus próprios colaboradores participar como voluntários na comunidade falando-se, atualmente, de voluntariado de competências a dois níveis: um primeiro nível, que pode ser traduzido como o cruzamento da atuação dos colaboradores ao nível da comunidade, com a área de negócio e de conhecimento da empresa que representam e, num segundo nível relacionado com as competências próprias dos colaboradores. Enquanto o primeiro nível dá visibilidade à empresa, o segundo faz com que a empresa passe mais despercebida e valoriza-se a expertise do próprio colaborador. O ideal seria a existência simultânea dos dois níveis criando uma imagem diferenciadora quer ao nível da empresa, quer ao nível dos indivíduos.

O objetivo deste trabalho académico é criar uma proposta de um projeto de voluntariado empresarial para o MODATEX - Delegação da Covilhã, utilizando a metodologia de projeto.

As autoras Glória Serrano e Isabel Guerra apresentam unanimidade nas principais características da metodologia de projeto, nomeadamente considerando que esta se desenvolve de forma cíclica, isto é, consiste na definição do âmbito e planeamento do projeto, antes da ação, seguido de revisão, crítica e reflexão; que facilita um misto de capacidade de resposta e de rigor nos requisitos da investigação e da ação e finalmente proporciona uma ampla participação geradora de responsabilidade e envolvimento.

Segundo Isabel Guerra, as definições de investigação-ação são muitas e controversas, pois há muitos autores e metodologias de investigação e de ação muito diferenciadas, que se enquadram nesta designação. Porém, a autora considera que a mais importante consequência da adoção das metodologias de pesquisa-ação, é a rutura nas formas como se concebe e se desenrola a pesquisa e na forma como as hipóteses e a sua aferição se estruturam. Ainda na linha de pensamento de Isabel Guerra, podemos considerar que a prática da pesquisa ação proporciona o aparecimento de pelo menos três principais características do facto social que não são consideradas noutras abordagens, conforme se ilustra na tabela seguinte:

Tabela 1 - Características dos processos de pesquisa em investigação-ação

Complexidade	O social é aprendido em todas as suas dimensões não podendo ser encerrado num olhar monodisciplinar. É esta “totalidade” que mais distingue a investigação-ação dos modos de trabalho tradicionais, pois impede o tipo de controlo das variáveis da pesquisa tradicional.
Indeterminação	O facto social emerge como não sendo determinado <i>a priori</i> pela pesquisa, pois pode ser querido e realizado por sujeitos independentes e livres e pela própria complexidade que impossibilita qualquer previsão.
Singularidade	A singularidade inerente aos contextos e problemáticas em que a investigação-ação é aplicada, torna difícil as generalizações e esta característica é um dos fatores de menor impacto desta metodologia.

Fonte: Adaptado de Guerra (sd)

Assim, a investigação-ação não intenta somente ser uma metodologia capaz de fornecer um conjunto de conceitos coerente que lhe permitam tornar inteligíveis os fenómenos com recurso a formas específicas de construção de conhecimento. Procura, estabelecer a inteligibilidade, a previsão e a falibilidade dos factos sociais, mas sobretudo, propor um percurso de compreensão das dinâmicas de mudança de um processo social que integra uma panóplia de aspetos, de atores e de normas sociais. O conhecimento obtido é sempre colocado na forma de hipótese, em constante aferição pela realidade social e em construção permanente. Guerra (sd).

É exatamente com base no princípio da construção permanente que se partiu para a realização do trabalho que a seguir se apresenta. Os objetivos definidos para a realização deste projeto dividem-se em um objetivo geral e três objetivos específicos:

- **Objetivo Geral:**
 - Criar uma proposta de um projeto de voluntariado empresarial para o MODATEX - delegação da Covilhã.
- **Objetivos específicos:**
 - Compreender a relação entre responsabilidade social empresarial (SER) e voluntariado empresarial (VE).
 - Desenvolver o projeto de voluntariado empresarial para a Delegação da Covilhã do MODATEX, completando as fases de Diagnóstico e Planeamento, para que a fase de implementação dependa somente da decisão do conselho de administração do MODATEX.
 - Propor a metodologia de monitorização e avaliação a adotar para efetuar o acompanhamento e análise do programa de voluntariado quanto ao impacto junto dos colaboradores, da comunidade e da instituição.

No que se refere à organização do presente documento, este apresenta-se constituído por oito capítulos, a bibliografia e os anexos.

No primeiro capítulo apresentam-se os aspetos introdutórios, os objetivos e estrutura do trabalho. No segundo capítulo efetua-se o enquadramento do problema, apresenta-se o objeto de estudo e fundamenta-se a escolha pela criação de uma proposta de voluntariado empresarial, com base num trabalho de inquérito já existente. De seguida, no terceiro capítulo, realizou-se uma fundamentação teórica sobre o estado da arte da responsabilidade social das empresas, em particular das pequenas e médias empresas, sobre voluntariado empresarial e também gestão do voluntariado. Prosseguiu-se depois no capítulo quatro, com a apresentação detalhada da metodologia usada. Nos capítulos cinco e seis é efetuada uma revisão de literatura sobre análise *swot* e análise de *stakeholders*, aplicando-se em paralelo os diferentes conceitos ao projeto MODATEX voluntário. No capítulo sete efetuou-se a caracterização da equipa de trabalho e do público-alvo do projeto, bem como, a apresentação da análise de conteúdo a uma das reuniões realizadas com a equipa de trabalho. Finalmente, no capítulo oito, é apresentada uma proposta para monitorização e avaliação do projeto.

O trabalho termina com as considerações finais, onde se apresenta um balanço do trabalho realizado, elencando-se as suas limitações e sugerindo-se futuras linhas de investigação a partir do que foi alcançado. Por fim, apresentam-se a bibliografia, contendo todos os autores utilizados e citados ao longo do trabalho, seguida dos anexos.

2. Enquadramento do Desafio / Problema

2.1. Apresentação do Objeto de estudo

O objeto de estudo deste projeto é o Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, Vestuário, Confeção e Lanifícios, daqui em diante sempre designado por MODATEX, que surgiu em Julho de 2011, através da Portaria n.º 135/2011, de 4 de Abril, com base num protocolo celebrado entre o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP, I.P.), a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP), a Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confeção (ANIVÉC/APIV) e a Associação Nacional dos Industriais de Lanifícios (ANIL).

É uma instituição de abrangência nacional com sede no Porto, delegações em Lisboa e Covilhã e polos em Vila das Aves e Barcelos. Os objetivos do centro visam essencialmente contribuir para a melhor coordenação estratégica e operacional da formação no setor têxtil e vestuário, responder com eficácia às necessidades de qualificação aperfeiçoamento e reconversão das pessoas e das organizações, assim como, apoiar tecnicamente e de forma próxima todos os atores da Indústria Têxtil e Vestuário.

A atividade do MODATEX abrange a formação profissional; prestação de serviços (formação e consultoria técnica para as empresas do sector); *workshops* e seminários; laboratório de ensaios técnicos; projetos nacionais e internacionais.

No que concerne à oferta de formação profissional, o Centro abrange as áreas de Design Têxtil e Moda, Informática Aplicada ao Design, Gestão e Marketing, Merchandising Visual, *Arts&Craft's*, Modelação e Confeção, Alfaiataria, Tecidos e Malhas, Fiação, Enobrecimento Têxtil (Tinturaria, Estamparia e Acabamentos), Qualidade, Manutenção, Comercial e Logística, *Softskills* - formação transversal e comportamental, Formação de Formadores e Formação para Quadros Médios e Superiores das Empresas.

Neste projeto ir-se-á trabalhar apenas a delegação da Covilhã.

Adaptado de: <http://www.modatex.pt/home.php?m=50>

2.2. Justificação do Tema

A escolha de um projeto de voluntariado empresarial fundamentou-se nas seguintes razões principais:

Em primeiro lugar, por um lado, é intenção do MODATEX crescer em termos de Responsabilidade Social e a frase que se segue é ilustração disso mesmo:

" Hoje, dia 1 de Julho de 2013, festejamos o 2º aniversário do MODATEX. Este foi um tempo de consolidação e (re)valorização do património social, do passado e da memória da formação profissional na indústria têxtil, vestuário, confeções e lanifícios, alicerce desafiante nesta jornada de construção e de (re)invenção deste movimento, deste novo centro. ... Temos pois importantes desafios pela frente, o mais exigente dos quais é crescer: crescer como desenvolvimento, crescer como autonomia, crescer como melhoria, crescer como responsabilidade social, ... Comprometidos nos sentidos destas palavras... no MODATEX onde certamente prevalecerá o sentido de humanidade e cidadania, o nunca desistir de si e dos outros, amalgama de coragem, ousadia de aprender e empreender, numa senda onde: "Ir é ser. Não parar é ter razão" (Fernando Pessoa)."

O Presidente do Conselho de Administração

De facto, é apanágio do MODATEX seguir uma conduta socialmente responsável mediante uma política da qualidade que assenta no cumprimento dos requisitos do sistema de gestão da qualidade, tendo em vista a melhoria contínua e a satisfação permanente dos formandos, formadores, colaboradores e clientes externos, em particular das empresas do setor. Assim, as linhas orientadoras da direção do MODATEX, passam pela criação de novas formas de relação com os clientes externos e fornecedores, desenvolvimento de novas ofertas de formação, disponibilizando uma qualidade de serviço de alto nível, numa perspetiva de antecipação de necessidades e de corresponder às expectativas dos clientes, aumento do grau de satisfação dos clientes do MODATEX, valorização e motivação do potencial humano da organização recorrendo a processos de formação, valorização de competências e desenvolvimento socioprofissional contínuo e de motivação para o serviço ao cliente, promoção do trabalho em equipa e da cultura da organização a qual deve pautar-se por regras de conduta ética, de respeito da integridade humana e de bem servir o cliente, afirmação da imagem de credibilidade /qualidade do Centro e pela utilização eficaz do Sistema de Gestão da Qualidade. Neste sentido, um projeto de voluntariado empresarial poderá verificar-se oportuno numa instituição que se rege pelas demandas apresentadas e que tendo sido alvo de um inquérito sobre voluntariado empresarial aos seus colaboradores, no período de 15 a 31 Outubro de 2012, realizado por uma colaboradora e cujo relatório preliminar se anexa a este plano de trabalho (ver anexo 1), revela entre outras informações pertinentes, que 85% dos

colaboradores estariam interessados em participar num programa de voluntariado promovido pelo MODATEX.

Por outro lado, o Voluntariado Empresarial é uma forma de responsabilidade social e se a responsabilidade social corporativa tem sido largamente estudada nas grandes empresas, as pequenas e médias empresas não têm sido alvo de grandes atenções nesta matéria, pelo que o meu trabalho pretende ser um contributo para o estudo da RSE nas PME, tendo em conta que o MODATEX encaixa nas características das mesmas.

Em segundo lugar, esta escolha centrada à volta do tema da Responsabilidade Social Corporativa deve-se também à importância e influência que este conceito tem na sociedade. De facto, de acordo com Schroeder (2004) as empresas, quando consideradas como grandes centros de poder que detém grandes volumes de recursos financeiros e humanos, constituem um papel fundamental para enfrentar problemas sociais, assumindo assim a responsabilidade social destas empresas um carácter abrangente, ou seja, envolvendo uma dimensão de responsabilidade para com toda a cadeia ou ciclo produtivo da empresa: clientes, funcionários, fornecedores, mas também para com a comunidade, ambiente e sociedade como um todo.

3. Fundamentação Teórica

3.1. Responsabilidade social empresarial

De acordo com Moura et al. (2004), o conceito de responsabilidade social das empresas (RSE) não se limita às questões relacionadas com a ética e ao universo das obrigações legais e do seu cumprimento. Assim, entende-se o conceito de RSE numa perspetiva que implica não só satisfazer as obrigações jurídicas, mas também, assumir de forma voluntária, obrigações como o investimento no capital humano, no ambiente e nas relações com todos os *stakeholders* ou partes interessadas de uma empresa. Os autores consideram ainda que as principais características da RSE das empresas são: a) a adoção voluntária de um comportamento socialmente responsável que vai para além das fronteiras das prescrições legais e que responde aos seus interesses de longo prazo, b) a aceitação do conceito de desenvolvimento sustentável, na medida em que as empresas tenham em conta as implicações económicas, sociais e ambientais da e na sua gestão, c) a aceitação de que a RSE não é tão-somente mais uma atividade da empresa, mas sim uma atividade de que deve implicar a sua própria gestão e refletir-se sobre o todo da ação empresarial.

Na mesma linha de pensamento, Silva (2009) refere que a visão mais tradicional da RSE, refere-se sobretudo ao envolvimento das empresas nos contextos onde operam mas para além da sua atividade nuclear, isto é, atuam nas mais diversas causas sociais e culturais externas à empresa. Contudo, nos dias de hoje, o conceito de RSE expande-se também para uma dimensão mais interna no sentido em que, sem excluir a tradicional dimensão externa, a RSE assume-se pelo cumprimento da lei e pela atenção a questões decisivas para a qualidade das condições e ambientes de trabalho e para a relação com clientes e cidadãos. Alguns exemplos de questões ou matérias diferenciadoras de empresas socialmente responsáveis são a aposta das empresas na formação e qualificação; a igualdade de género e a conciliação entre as dimensões do trabalho, vida pessoal e familiar; a qualidade dos vínculos laborais; a aposta na segurança e higiene no trabalho na prevenção de riscos e doenças profissionais; o interesse pela inclusão social e pela problemática das pessoas com deficiência; as preocupações com o ambiente, etc.

Moura et al. (2004) sugerem um mapeamento dos principais campos de atuação da RSE no seguinte quadro referencial:

Tabela 2 - Principais campos de atuação das PME

	Interna	Externa
Dimensão Social	<p><u>Organização e Gestão do Trabalho</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Segurança e Saúde • Investimento no capital Humano (estabilidade, formação profissional e gestão de carreiras) • Igualdade de direitos • Conciliação entre trabalho e vida privada • Política salarial e de benefícios • Participação dos trabalhadores (decisão, capital e lucros) <p><u>Política de Recrutamento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Não discriminatória (etnia, idade, género, deficiência, etc.) e favorável à integração de pessoas vítimas de exclusão social <p><u>Gestão da Mudança</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparência do processo • Identificação, avaliação e ponderação de riscos, de custos diretos e indiretos • Evitar o desemprego e assumir a responsabilidade na reinserção de trabalhadores • Envolvimento de participantes internos e externos 	<p><u>Comunidade Principais Agentes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Populações • Instituições (ONG inclusive) <p><u>Práticas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ética e legalidade nas relações institucionais • Parcerias para a educação, formação e integração no mercado de trabalho • Patrocínio de causas sociais e de eventos culturais e desportivos • Filantropia • Investimento em projetos sociais (habitação social, empresários sociais, etc.) <p><u>Mercado Principais Agentes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores • Consumidores • Parceiros de negócios <p><u>Práticas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ética nos negócios • Estimulo ao e exigência de comportamento responsável de fornecedores e parceiros de negócios • Investimento em capitais de risco <p><u>Produto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade (dimensões ética, eficiente e ecológica), segurança, fiabilidade e serviço • Aplicação do princípio “<i>design para todos</i>”¹
Dimensão Ambiental	<p>Responsabilidade social face ao ambiente ao longo de todo o ciclo produtivo: da exploração e transformação de recursos naturais à gestão de emissões poluentes e resíduos.</p>	

Fonte: Moura et al. (2004)

¹ Conceito Europeu de Acessibilidade

3.1.1. Responsabilidade Social (RSE) nas Pequenas e Médias Empresas (PME)

Wilkinson (1999) refere que uma suposição comum sobre o sector das pequenas e médias empresas (PME) é considerar-se o tamanho como uma característica que define e explica o seu comportamento. No entanto, há outras dinâmicas internas e externas que explicam as suas características comportamentais.

O comportamento das PME é muitas vezes entendido em termos das características psicológicas do empreendedor ou proprietário/gerente. Heledd (2006) refere que as PME tendem a ter um estilo personalizado de gestão e denotam falta de pessoal especializado em gestão de empresas. Estas características variam muito, dependendo das personalidades individuais e das diferentes estruturas de propriedade, facto que vai influenciar a abordagem da empresa em relação à RSE.

Segundo Heledd (2006), a forma mais comum de uma PME é a empresa gerida pelo dono, onde a propriedade e o controlo estão a cargo da mesma pessoa. Este facto dá legitimidade às decisões pessoais feitas sobre como usar os recursos da empresa em esquemas ou projetos relacionados com RSE, e permite um grau de autonomia na forma como a RSE é abordada.

As PME podem ser difíceis de regular, tendo em conta que são por um lado relutantes em adotar regulação voluntária e desconfiadas relativamente à burocracia, mas por outro lado são menos sensíveis às pressões institucionais, como por exemplo, pressões legais, agências governamentais, grupos de interesse público e privado, etc. As PME podem também ajustar muito rapidamente as suas capacidades comerciais de acordo com a mudança de oportunidades de mercado, considera Heledd (2006). Esta flexibilidade significa que este tipo de empresas pode responder rapidamente a novas circunstâncias, isto é, uma PME pode ser capaz de tomar rapidamente vantagem de novos nichos de mercado para produtos e serviços que incorporem benefícios sociais e/ou ambientais em seu valor.

De acordo com Spence e Rutherford (2001), a noção comum de que a maximização do lucro é o principal objetivo do empreendedor e proprietário/gerente de uma PME poderá ser falsa. Southwell (2004), citado por Heledd (2006), afirma que há evidências que sugerem que a maioria das PME acredita que as organizações como estas devem prestar atenção significativa às suas responsabilidades sociais e ambientais.

Tilley et al. (2003), citado por Heledd (2006), considera que a RSE pode não ser uma ameaça de negócios e encargos para as PME, mas sim fornecer margem significativa para a vantagem competitiva. No entanto, as razões que podem levar as PME a envolverem-se em projetos de RSE, não são as mesmas que para as grandes empresas. Segundo Jenkins (2004) citado por Heledd (2006), enquanto a crescente visibilidade e o impacto global das grandes empresas e marcas suscitar um apelo a uma maior participação, transparência e *accountability* relativamente aos programas de RSE, as PME continuam a ser largamente invisíveis e por

consequente é improvável que uma PME interprete a RSE ou a ausência desta, em termos de risco em relação à imagem da marca ou reputação da empresa.

Para as PME, as questões mais intrínsecas, como motivação e retenção de funcionários e envolvimento da comunidade, são muito mais propensos a manter a sua atenção. Na realidade, de acordo com (Baker in Heledd, 2006), 60% das PME estão simplesmente contentes por sobreviver, isto é, enquanto conseguirem manter-se de forma decente, há pouca necessidade de reduzir a linha de fundo com esquemas relacionados com RSE. Outra forma de olhar para esta matéria é que é precisamente por causa do desejo de proteger uma ética pessoal que algumas pequenas empresas estão simplesmente contentes por sobreviver. (Graafland et al. in Heledd, 2006) sugerem que o instrumento mais popular para a organização da RSE usado pelas PME é permitir que um membro do conselho responda a questões éticas, estando assim menos propensos a usar instrumentos formais (tais como códigos de conduta) para promover o comportamento ético dentro da organização. A teoria dos *stakeholders* é um elemento importante da pesquisa no campo da RSE.

De acordo com a Comissão Europeia e Observatório europeu das PME, há uma aceitação inerente ao facto de que todas as empresas têm *Stakeholders*, e que sua gestão apropriada pode ajudar a reduzir o risco e melhorar a responsabilidade social de todas as empresas. No entanto, a pesquisa dos *Stakeholders* tende a concentrar-se na grande empresa. (Jenkins, in Heledd, 2006) considera que apesar de a natureza das relações com os *stakeholders* para as PME possa não ser drasticamente diferente, a gestão de tais relações é provável que seja.

As diferenças culturais entre grandes e pequenas empresas podem influenciar as práticas de gestão no que diz respeito ao envolvimento e gestão dos *Stakeholders*, Gibb (2000). As relações com os *Stakeholders* para uma PME podem ser fundamentadas numa base mais informal, de confiança e caracterizada pelo envolvimento intuitivo e pessoal com diferenças mínimas entre o poder e influência da empresa e o poder e influência dos *Satkeholders*. Já no que concerne às grandes empresas, estas são muito mais propensas a envolverem-se em projetos de RSE cuidadosamente planeados, optando por uma gestão estratégica e formal das relações com os *Stakeholders*, com a maioria do poder de ditar os resultados sobre a responsabilidade da empresa, (Jenkins in Heledd, 2006). Assim, a forma como as PME desenvolvem o relacionamento com os *Stakeholders* é suscetível de influenciar a abordagem deste tipo de empresas para com a RSE.

Spence e Rutherford (2001) sugerem quatro dimensões para perceber as perspetivas sociais de uma PME:

Tabela 3 - Quatro dimensões sociais na perspectiva das PME

Dimensões das perspectivas sociais das PME	Descrição
Prioridade na maximização do Lucro	O objectivo da maximização do lucro é prioritário
Prioridade na subsistência	Garantir a sobrevivência a longo prazo e a segurança dos meios de subsistência / manutenção de um certo padrão de vida
Auto-interesse Prioritário	Interesse activo nas questões sociais, com a consciência da influência positiva que o proprietário-gerente percebe que isso terá sobre os seus negócios
Prioridades Sociais	Os valores sociais e respectivas acções são integrados na vida empresarial e tornam-se a prioridade sobre a maximização do lucro.

Fonte: adaptado de Heledd (2006)

Com estas dimensões, os autores sugerem que a razão para estar no negócio e gerir uma empresa é muito mais complexa e socialmente motivada, do que por razões meramente financeiras. Consideram ainda que esta diversidade de pontos de vista precisa ainda de ter em conta se os decisores políticos e organizações de apoio estão a influenciar a ética das PME e a envolvê-los na RSE. Há questões básicas de RSE sobre as quais todas as PME têm responsabilidade de entre elas destacam-se a criação de um bom ambiente de trabalho, a distribuição justa da riqueza na comunidade, bem como, a proteção do meio ambiente. As PME são frequentemente mal retratadas em relação a essas responsabilidades básicas, no entanto, o artigo de Heledd (2006) mostra que isso não é necessariamente o caso, e há empresas no Reino Unido, por exemplo, que decidiram abraçar os conceitos de responsabilidade social e sustentabilidade e que exemplificam boas práticas.

3.2. Voluntariado Empresarial (VE)

3.2.1. Conceito

Antes de partir para uma definição do conceito de Voluntariado Empresarial, será pertinente em primeiro lugar enunciar a definição de voluntariado só por si. Assim, a definição dada pela lei portuguesa refere que:

“O voluntariado é o conjunto de ações de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas.” (Art.º 2º, Lei nº 71/98, de 3 de Novembro)

Por outro lado a mesma lei sobre o voluntário refere que:

“O voluntário é o indivíduo que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar ações de voluntariado no âmbito de uma organização promotora” (Art.º 3º, Lei nº 71/98, de 3 de Novembro)

Não obstante, se por um lado o conceito de voluntariado está bem definido, por outro lado, o mesmo não acontece com o conceito de voluntariado empresarial. De facto, o termo voluntariado empresarial ou corporativo é frequentemente utilizado como sinónimo quer de voluntariado custeado pela entidade patronal, quer pelo voluntariado do empregado.

O Voluntariado empresarial reflete a alteração da visão que vem sido produzida nos últimos tempos em relação a conceitos como a criação de valor ou lucro. E num contexto em que o desempenho empresarial tem sido cada vez mais questionado, pois é acusado da maioria dos problemas sociais, pela criação de valor ambiental e económico à custa da sociedade no seu sentido mais amplo, começaram a surgir necessariamente novas sensibilidades e novos conceitos no vocabulário do negócio. Num contexto em que, a legitimidade dos negócios caiu para níveis nunca visto na história recente, começou a falar-se mais e mais de responsabilidade. As empresas têm sido incentivadas a refletir sobre o papel desempenhado na promoção de uma maior inclusão social e sobre a necessidade de incluir critérios adicionais para além do económico como parte da sua estratégia de negócios. Como se referiu anteriormente, conceitos como responsabilidade social corporativa, surgiram nesse contexto e, embora em muitos casos ainda haja ações que consideram as questões sociais na perspetiva da visão comercial, é evidente que houve progressos consideráveis. O VE é, portanto, o resultado desta nova abordagem para a criação de valor e está tradicionalmente incluído na responsabilidade social corporativa ou empresarial.

Santos (sd.), cita vários autores para elencar várias definições para o VE, das quais se destacam: para a organização Points of Light Foundation, “um Programa de Voluntariado Empresarial é o apoio formal e organizado de uma empresa a empregados e reformados que desejam servir voluntariamente uma comunidade com seu tempo e habilidades”. Para o Instituto Ethos o voluntariado empresarial é “um conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento dos seus funcionários em atividades nas comunidades. A expressão é também utilizada para designar a prática do voluntariado em si, desde que se trate de um grupo de voluntários ligado diretamente a uma empresa (funcionários efetivos e terceirizados), ou indiretamente (familiares dos funcionários, ex-funcionários e aposentados”.

Allen, K., Galiano, M., Hayes, S. (2011), consideram o VE uma força global dinâmica, dirigida por empresas que querem primar pela diferença procurando alterar de maneira significativa as formas de lidar com os problemas mundiais e locais. Na opinião destes autores, a recessão económica mundial parece, inclusive, ter fortalecido o voluntariado empresarial, no sentido

em que veio despertar mais ainda a vontade de promover mais iniciativas de carácter voluntário dentro das empresas, que objetivam responder às necessidades básicas dos mais necessitados. Tal facto contribui para elevar o orgulho e a moral dos funcionários em tempos de grandes dificuldades. Assim, no estudo efetuado a partir de entrevistas com empresas nacionais, regionais e multinacionais, ONG que promovem e apoiam o voluntariado empresarial, e observadores independentes, os autores concluem que o quadro mundial do voluntariado empresarial na atualidade resume-se na seguinte afirmação:

“Nos mais de trinta anos desde que o voluntariado empresarial foi definido pela primeira vez como um discreto conjunto de atividades, este conceito evoluiu de “temos que fazer o bem” nas relações com a comunidade para um recurso estratégico mundialmente reconhecido que beneficia a sociedade, os funcionários que fazem trabalho voluntário e as empresas que incentivam e apoiam suas ações.”

Jané (sd) considera que não existe uma definição única para o conceito de VE, mas há quatro aspetos que são transversais à maioria das definições existentes: dinâmica da empresa, participação dos trabalhadores, a ação através de instituições sociais e uma comunidade recetora.

De acordo com Santos (sd) o voluntariado empresarial traduz *o desejo das empresas colaborarem ativamente a favor de causas sociais num exercício de participação ativa e de coresponsabilidade cidadã em prol de interesses comuns no contexto social. Constitui uma das expressões mais firmes da ligação das empresas à sociedade e da vontade de participarem direta e ativamente na resolução e/ou minimização de problemas existentes. Esta estreita colaboração é efetuada através da cedência e partilha do seu ativo mais importante: o elemento humano e o seu capital social.*

3.3. Gestão do Voluntariado

Segundo Parente et.al (2008), a construção e execução de um programa de gestão de voluntariado, se tiver em consideração quer os objetivos e missão da organização, quer as motivações e expetativas dos voluntários, pode em si mesmo ser um instrumento de coordenação dos voluntários. O compromisso criado entre os voluntários e a organização a partir desse instrumento terá também implicações nos destinatários da intervenção da organização, garantindo assim o reconhecimento dos direitos, deveres e responsabilidades dos diversos atores envolvidos. Evangelista (2008), considera que o principal problema envolvendo

os atores de um programa de voluntariado empresarial, está na segregação entre voluntário e empregado. A importância da existência de um programa de gestão de voluntariado é também referida no ponto um, alínea g) do artigo 7 da Lei nº 71/98 de 3 de Novembro, onde se afirma ser um direito do voluntário:

“Estabelecer com a entidade que colabora um programa de voluntariado que regule as suas relações mútuas e o conteúdo, natureza e duração do trabalho voluntário que vai realizar;”(Art.º 7º, Lei nº 71/98, de 3 de Novembro)

Deste modo, um programa de gestão de voluntariado assume um carácter obrigatório cujo objetivo será formalizar um compromisso entre o voluntário e a organização não burocratizada nem instrumentalizada, pois tendo em conta que sendo o seu alcance estritamente organizacional, um programa de gestão de voluntariado poderá excluir outros fatores promotores do voluntariado, tais como o voluntariado informal, passando assim a ser assim entendido somente como uma mera instrumentalização de um processo de gestão burocrático, capaz de malsinar o envolvimento e assentimento livre do voluntário.

Os autores consideram assim que um programa de gestão de voluntariado, deverá ser encarado como um processo resultante de um conjunto de fases que orientam por um lado a organização e por outro o voluntário, no sentido de uma gestão eficaz e eficiente dos recursos e da promoção de atividades responsáveis, conscientes e integradas tendo por base o compromisso e a participação.

Santos (2007) e (Teodósio e Resende in Parente et. al (2008)), consideram a gestão do voluntariado sujeita a um conjunto de características organizacionais que contribuem para o envolvimento e integração dos voluntários nas organizações, nomeadamente: i) hierarquias reduzidas e ênfase no trabalho em equipa; ii) uma boa gestão da comunicação formal e informal; iii) tipos de liderança assertivos e capazes de negociar, gerir conflitos e agir com transparência; e por fim, iv) formas de governação baseadas na democracia e capazes de fomentar e potenciar a participação dos diversos *stakeholders*. Em suma, um conjunto de características que segundo Parente et.al (2008), remetem, ainda que parcialmente, para o que estes autores designam ser, uma organização com perfil de orientação para o empreendedorismo social, por combinar as orientações empreendedoras na subdimensão da gestão de recursos financeiros com a subdimensão dos modelos de gestão de pessoas e/ou de organização do trabalho.

Também no âmbito de um programa de gestão de voluntariado, a existência de uma figura responsável pela gestão dos voluntários é amplamente defendida. De facto, Parente et. al (2008) mencionam que o Institute for Volunteering Research efetua uma clara distinção entre aquilo que é a gestão do voluntariado e o papel específico dos “gestores de voluntários”. Assim, considera-se que a gestão do voluntariado pode ser da responsabilidade de pessoas não remuneradas para essas funções e que no entanto, as acumulam com outras. Existem cada

vez mais profissionais internos às organizações, cujas tarefas incluem especificamente, a responsabilidade de gerir voluntários, FEAPS (2004).

Backer et. al (2012), no estudo que fizeram sobre a gestão do voluntariado apresentam um conjunto de boas práticas comuns, no que concerne a políticas de programas de voluntariado e a procedimentos e práticas que encontraram na sua pesquisa. Assim, os autores dividem este conjunto de boas práticas em seis grandes domínios, ilustrados e explicados na tabela seguinte:

Tabela 4 - Boas práticas na gestão do voluntariado.

Domínio	Boas práticas
Compromisso com a organização	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Esclarecer e comunicar a ligação entre o trabalho voluntário e os objetivos, missão e valores da organização. ✓ Oferecer oportunidades aos voluntários para aprender e crescer dentro do programa de voluntariado
Reconhecimento por parte da organização	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dizer "obrigado" tantas vezes quantas for possível, de forma genuína e de todas as maneiras possíveis.
Satisfação com a comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicar, com o maior número de voluntários possível, as eventuais alterações ao programa que possam existir. ✓ Criar um fluxo consistente de comunicação.
Perceção de que estão a ser ouvidos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criar várias maneiras de ouvir os voluntários. ✓ Orientar-se através dos voluntários para "fechar o ciclo", isto é, garantir que após a comunicação de uma mudança organizacional, os voluntários entendem essa mudança e as razões por trás dela.
Competências e Contribuições dos voluntários	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fornecer formação de excelência e treino aos voluntários ✓ Fornecer autonomia e responsabilidade.
Desistências e abandono	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evitar o excesso de compromisso por parte dos voluntários ✓ Ouvir os voluntários. ✓ Reter com frequência a apreciação dos voluntários relativamente aos eventos. ✓ Realizar entrevistas de saída.

Fonte: Adaptado de Backer et. al (2012).

Os autores consideram que as dimensões ou domínios apresentados estão fortemente relacionados entre si, pelo que, a implementação de uma boa prática numa dimensão trará implicações nas restantes. A título de exemplo, se uma boa prática é implementada para a dimensão "Perceção de que estão a ser ouvidos", é provável que a "satisfação com a

comunicação” também irá melhorar. Isto tem implicações importantes para a implementação de tais práticas, ou seja, se a organização se focar em uma ou três dimensões a implementação das boas práticas a esses três níveis, terá mais impacto na organização do que a tentativa de tentar implementar boas práticas em todas as dimensões. Assim, os autores sugerem a realização de uma simples (e honesta) avaliação da sua própria organização: A comunicação é um problema? Talvez o défice de formação seja o maior problema? A organização dever-se-á concentrar especificamente sobre a implementação de boas práticas em torno do seu ponto mais fraco, tornando-o posteriormente numa força, e uma vez implementada a boa prática, dever-se-á verificar novamente com os voluntários a avaliação da sua eficácia. O simples facto de comunicar mais com os voluntários pedindo-lhes uma avaliação sobre a eficácia das boas práticas recentemente implementadas, terá um efeito positivo sobre as atitudes voluntárias. Em última análise, os voluntários querem sentir-se apreciados. A organização deverá ter sempre em mente que os voluntários despendem do seu tempo para trabalhar sem compensação monetária. Não obstante, o voluntário não faz o trabalho gratuitamente, isto é, atenção, agradecimento e identificação com uma missão são algumas das formas de remuneração que recebem. Pelo exposto, Backer et. al (2012) concluem que uma organização com um programa de voluntariado, ao concentrar-se nestas boas práticas, terá a certeza de que os seus voluntários são adequadamente "pagos".

3.4. O Ciclo de Gestão do Voluntariado

Palma et. al (2014), consideram que um programa de voluntariado pode ser definido como o conjunto de procedimentos sistematizados numa organização, desde a fase em que se decide sobre a integração de voluntários, até à fase em que se avalia e desvincula a ação voluntária. Assim, poder-se-á considerar um processo que define as necessidades e potencialidades dos voluntários e da ação voluntária e onde se constrói uma proposta de integração estruturada e enquadrada nos objetivos e missão da organização. Este enquadramento pode ser quer ao nível do desenvolvimento do plano estratégico da organização, quer ao nível do desenvolvimento de uma área de intervenção ou iniciativa específica. Não obstante, em qualquer dos casos o programa de voluntariado deve ser sempre desenvolvido a partir de um plano de ação, contextualizado na realidade interna e externa à organização, integrando as diferentes visões e necessidades dos stakeholders diretamente envolvidos.

Segundo os mesmos autores, a conceção e desenvolvimento de um programa de voluntariado, nas suas diferentes fases, organiza-se segundo a lógica da metodologia de projeto, aliás apresentada neste trabalho. Outrossim, os autores entendem existirem especificidades da ação voluntária que deverão ser representadas nas diferentes etapas, desde a ideia inicial e a intenção de “fazer alguma coisa”, até à avaliação do processo e dos resultados da intervenção. Na perspetiva de Palma et. al (2014), o ciclo de gestão do voluntariado permite visualizar integralmente todas as etapas de colaboração e interação entre a organização e os voluntários. Atualmente consideram estes autores, existe algum consenso relativamente às fases ou etapas de um programa de voluntariado, no entanto, é também consensual o reconhecimento da necessidade que cada organização terá em adaptar e adequar cada uma das etapas ao seu modo de funcionamento e organização diários.

Parente et. al (2008) referem que são vários os autores que têm referenciado um conjunto de boas práticas sobre as distintas, mas interligadas, etapas do ciclo de gestão de voluntariado, no entanto, sistematizam as referências dos autores Salas (2009) e Vidal (2007) no quadro que aqui se adaptou e a seguir se apresenta:

Tabela 5 - O ciclo de gestão do voluntariado

Fase do Ciclo	Objetivo	Atividades / Boas práticas
Preparação	Contextualização do voluntário na organização e estruturação da sua gestão	<u>Planificação</u> - reflexão e construção do plano de voluntariado. <u>Gestão Administrativa</u> - efetuada por uma entidade ou pela figura do gestor de voluntariado. <u>Sistematização</u> - ferramenta comum de gestão do voluntariado que irá permitir a réplica dos procedimentos em toda a organização.
Definição	Definição das funções do voluntário na organização	<u>Definição de perfis</u> - características escolares e profissionais desejáveis. <u>Seleção</u> - a partir de perfis previamente definidos e respetivos critérios de recrutamento.
Acolhimento	Entrada e integração do voluntário que passará a pertencer à organização	<u>Compromisso de colaboração</u> - o voluntário assume o compromisso de cumprir as funções acordadas e a organização assegura ao voluntário todo o apoio necessário para a execução do seu trabalho. <u>Receção</u> - momento em que o voluntário é apresentado toda a organização e lhe são esclarecidas as dúvidas sobre a futura atividade e sobre a organização.
Desenvolvimento	Acompanhamento do voluntário durante o desenvolvimento da sua ação	<u>Formação</u> - consoante o tipo de tarefas a desempenhar pelo voluntário. <u>Comunicação</u> - feita em primeira instância pela pessoa responsável pelo grupo de trabalho onde o voluntário estará envolvido, embora possam existir outros canais de comunicação: folhetos, newsletters, intranet, etc. <u>Acompanhamento</u> - reuniões periódicas de acompanhamento contínuo, de avaliação ou de entrevistas com os técnicos, coordenadores de equipa ou responsáveis pelo voluntariado, de modo a analisar o grau de satisfação e expectativas, deteção de necessidades, etc.
Reconhecimento	Desenvolvimento de ações específicas para valorizar o desempenho do voluntário e reconhecer o seu valor	<u>Reconhecimento Formal</u> - entrega de certificados, medalhas, prémios, aos públicos, entre outros. <u>Reconhecimento Informal</u> - ações diárias como a atenção pessoal e o contato direto, o fomento da participação e da comunicação, a integração na organização, para além das tarefas habituais.
Desvinculação	Consolidação das fases anteriores e definição da relação posterior entre o voluntário e a organização	<u>Gestão da Saída</u> - orientação e monitorização da saída dos voluntários através de entrevistas de avaliação, envio de carta, etc. <u>Relação posterior</u> - comunicação regular para divulgação de informação sobre as atividades em curso na organização.

Fonte: adaptado de Parente et. al (2008)

3.4.1. MODATEX Voluntário - Proposta de ciclo de gestão

Como se disse anteriormente, é consensual o reconhecimento da necessidade que cada organização terá em adaptar e adequar cada uma das etapas do ciclo de gestão do voluntariado ao seu modo de funcionamento e organização diários, pelo que se apresenta de seguida uma adaptação do quadro anterior do ciclo de gestão do voluntariado, à realidade da proposta do projeto de Voluntariado Empresarial Voluntário, que se pretende construir:

Tabela 6 - MODATEX voluntário - ciclo de gestão

Fase do Ciclo	Objetivo	Atividades / Boas práticas
Preparação	Contextualização do voluntário no projeto de Voluntariado Empresarial e estruturação da sua gestão	<u>Planificação</u> - reflexão e construção do plano de voluntariado. <u>Gestão Administrativa</u> - efetuada pela figura do gestor de voluntariado. <u>Sistematização</u> - proposta de criação de um novo processo (Responsabilidade Social / Voluntariado Empresarial) no Sistema de Gestão da Qualidade, já utilizado em toda a organização.
Definição	Definição das funções do voluntário na organização	<u>Definição de perfis</u> - características escolares e profissionais desejáveis. <u>Seleção</u> - a partir de perfis previamente definidos e respetivos critérios de recrutamento, sendo que nenhum colaborador voluntário será à partida excluído.
Desenvolvimento	Acompanhamento do voluntário durante o desenvolvimento da sua ação	<u>Compromisso de colaboração</u> - o voluntário assume o compromisso de cumprir as funções acordadas e a organização assegura todo o apoio necessário para a execução do seu trabalho, nomeadamente o número de horas disponibilizadas para o trabalho voluntário, bem como, quais os recursos disponibilizados (informática, logística, etc...) <u>Formação</u> - consoante o tipo de tarefas a desempenhar pelo voluntário. <u>Comunicação</u> - feita em primeira instância pelo gestor do voluntariado, embora possam existir outros canais de comunicação: email, newsletters, intranet, etc. <u>Acompanhamento</u> - reuniões periódicas de acompanhamento contínuo, de avaliação ou de entrevistas com o gestor de voluntariado, de modo a analisar o grau de satisfação e expectativas, deteção de necessidades, etc.
Reconhecimento	Desenvolvimento de ações específicas para valorizar o desempenho do voluntário e reconhecer o seu valor	<u>Reconhecimento Informal</u> - ações diárias como a atenção pessoal e o contato direto, o fomento da participação e da comunicação.
Desvinculação	Consolidação das fases anteriores e definição da prossecução do colaborador no projeto de voluntariado	<u>Gestão da Saída</u> - orientação e monitorização da saída dos voluntários do projeto de VE, através de práticas como o <i>Focus Group</i> ou entrevistas de avaliação. <u>Relação posterior</u> - comunicação regular para divulgação de informação sobre as atividades em curso na organização, por forma a poderem participar ou não nas tarefas de voluntariado através do <i>Focus Group</i> .

Fonte: elaboração própria

4. Metodologia

De acordo com Barbosa (2001) o conceito de projeto pode ser considerado algo amplo, aplicável a qualquer tipo de planeamento. Deste modo, o projeto de uma forma geral é um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, tomando decisões relacionadas à implementação de soluções e avaliação dos resultados obtidos.

No entanto, no contexto em que se insere este trabalho, o tipo de projeto alvo desta abordagem é o designado por projeto social.

Um projeto social é “uma ação social planeada, estruturada em objetivos, resultados e atividades baseados numa quantidade limitada de recursos (humanos, materiais e financeiros) e de tempo” Armani (2000), isto é, um projeto social é uma forma de organizar ações para transformar determinada realidade social ou alguma instituição.

Considera-se que a metodologia mais adequada para atingir os objetivos propostos neste projeto é a metodologia de projeto.

“A Metodologia de Projeto é um conjunto de operações explícitas que permitem produzir uma representação antecipada e finalizante de um processo de transformação do real”, isto é, ela concede-nos a previsão de uma mudança, Guerra (1994). É uma metodologia ligada à investigação, centrada na resolução de problemas. Através dela, adquirem-se capacidades e competências de características pessoais pela elaboração e concretização do(s) projeto(s) numa situação real.

A Metodologia de Projeto constitui a ponte entre a teoria e a prática, isto é, a sua base é o conhecimento teórico curricular, que depois será aproveitado para a implementação de um trabalho de características pragmáticas, concretas e reais.

Esta metodologia foi integrando, sucessivamente, metodologias ligadas à participação e metodologias ligadas à pesquisa-ação. Podemos assim considerar que é uma metodologia que apela à organização e que é um processo contínuo (prolonga-se por todo o trajeto) e interativo, que exige uma adaptação permanente ao quotidiano do trabalho por ser uma técnica de mudança, de inovação.

4.1. Síntese sobre os procedimentos metodológicos

Glória Serrano, refere que tradicionalmente, formular um projeto consiste em responder a uma série de perguntas que AnderEgg (1981:168), a partir de um ponto de vista operativo nos apresenta:

Tabela 7 - Formular um Projeto

Programar uma ação	
O Quê? Natureza do projeto	<p>A primeira ideia sobre a natureza do projeto é dada pelo seu título, deve ser explicada a partir dos seguintes pontos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caracterização breve da ideia que representa o projeto, identificando o programa a que pertence, a instituição de que depende. • Especificar se a ideia teve origem na inexistência de um serviço necessário na localidade, na insuficiência do mesmo, na melhoria da qualidade da prestação, da aplicação política de planos específicos ou da conveniência de promover ou acelerar algum aspecto em desenvolvimento.
Porquê? Fundamentação	<p>Especificar os antecedentes que foram detetados pelo diagnóstico e a justificação doutrinária e técnica que levou à escolha do processo que define o projeto.</p> <p>A fundamentação pode também assinalar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dados estatísticos relacionados diretamente com as necessidades que o projeto pretende alcançar; • Alguns elementos que justifiquem a estratégia a seguir; • Algumas previsões sobre o estado futuro da situação problemática que pretendemos resolver.
Para quê? Objetivos	<p>São os propósitos que se pretendem alcançar com a execução de uma ação. Os objetivos devem ser claros, realistas e pertinentes.</p>
Quando? Metas	<p>É um objetivo quantitativo e qualitativo que assinala que quantidade queremos alcançar de cada objetivo e qual a sua qualidade.</p>
Onde? Localização	<p>Assinala o lugar específico do seu funcionamento. A apresentação deverá ter em conta a macro localização e a micro localização.</p>
Como? Metodologia	<p>Método é o caminho escolhido para a obtenção de um fim e implica definir as tarefas, normas e procedimentos para a sua execução.</p>
Localização temporal	<p>Concerne à calendarização do projeto ou calendário das atividades.</p>
Quem? Recursos Humanos	<p>Consiste em descrever a quantidade e qualidade das pessoas necessárias para a execução das atividades e quais as suas responsabilidades.</p>
Com Quê? Recursos Materiais e Recursos Financeiros	<p>Importa decidir sobre as Instalações, os Materiais, Instrumentos e Equipas, qual o orçamento e o financiamento. A transparência orçamental e financeira é fundamental para a avaliação da eficiência do projeto.</p>

Fonte: Adaptado de Serrano (2008)

Expostos os pressupostos a ter em conta para a elaboração de projetos sociais, Serrano apresenta um esquema que pretende ser indicativo e ajudar na elaboração de projetos com a adaptação necessária às circunstâncias e exigências de cada caso concreto. Em suma, a autora enuncia quatro fases para a elaboração de projetos sociais: Diagnóstico, Planificação, Aplicação/Execução e Avaliação que estão patentes na figura seguinte:

Figura 1- Fases para a elaboração de um projeto social

P R O C E S S O	Diagnóstico Detectar necessidades <i>Input</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Detectar necessidades - Estabelecer prioridades - Fundamentar o projecto - Delimitar o problema - Localizar o projecto - Rever a bibliografia - Prever a população - Prever os recursos
	Planificação O que fazer	<ul style="list-style-type: none"> • Objectivos <ul style="list-style-type: none"> * Gerais * Específicos • Metodologia <ul style="list-style-type: none"> * Actividades * Técnicas e instrumentos * Definir a população * Identificar a amostra * Recolha de dados * Análise de dados • Calendarização • Recursos <ul style="list-style-type: none"> * Humanos * Materiais * Financeiros
	Aplicação/ Execução	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento do projecto - Acompanhamento do projecto - Controlo do projecto
	Avaliação O que foi alcançado <i>Output</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação diagnóstico - Avaliação processo - Avaliação final <p style="text-align: right;">Relatório final</p>

Fonte: Serrano (2008)

A fase do Diagnóstico será talvez a que tem maior ênfase e influência no sucesso dos resultados obtidos e é uma fase central da metodologia investigação-ação discutida por autoras como Isabel Guerra ou Glória Serrano.

Por diagnóstico entende-se um conhecimento alargado do meio social, isto é, uma visão mais alargada do que a identificação de um problema. Pressupõe uma relação de interação entre as variáveis em presença e contempla a deteção das necessidades, Guerra (2002). De acordo com Guerra (2002), o diagnóstico contempla uma fase de **Pré-Diagnóstico**, baseada na recolha de documentação existente, que tanto pode ser de carácter quantitativo como qualitativo. Constituindo-se como a primeira aproximação ao terreno, o Pré-Diagnóstico é

uma fase necessariamente exploratória, na qual são inventariados pela primeira vez os problemas, necessidades e potencialidades da área em análise, procedendo-se também à delimitação física e geográfica do campo de análise, e à delimitação da população alvo que beneficiará diretamente do processo, delimitações estas, que são fundamentais para condicionar o tipo de intervenção ulterior. De acordo com esta autora, os objetivos do pré-Diagnóstico são essencialmente investigar e organizar a informação já disponível sobre as necessidades e o grupo-alvo; determinar o enfoque principal do Diagnóstico e o nível de aprofundamento do programa; construir compromissos entre os parceiros envolvidos, para todas as fases, incluindo o uso e a circulação da informação, o planeamento e a intervenção. Segundo Guerra (2002) depois do pré-diagnóstico segue-se a fase de **Diagnóstico** propriamente dita, em que é apresentada uma visão interpretativa da situação social a partir da sistematização e tratamento das informações quantitativas e documentais recolhidas e são elencadas e fundamentadas as prioridades para a área em estudo; e, por fim, uma fase de **hierarquização dos problemas** detetados e de desenho de soluções alternativas, pois grande parte das vezes os recursos existentes não são suficientes para dar resposta a todos os problemas identificados, pelo que se torna importante a definição daqueles que exigem uma resolução mais imediata.

Na opinião de Guerra (2002), quando falamos de diagnóstico “falamos do conhecimento científico dos fenómenos sociais e a capacidade de definir intervenções que atinjam as causas dos fenómenos e não as suas manifestações aparentes”, deste modo consideramos que a eficácia da intervenção está dependente essencialmente da precisão do diagnóstico.

Por outro lado, Serrano (2008) considera que se na fase de diagnóstico, o conhecimento da realidade antes da execução de um projeto, for o mais profundo e aprofundado possível, mais fácil será depois determinar os efeitos alcançados com as ações do mesmo.

A autora considera que existe uma relação muito estreita entre o diagnóstico de uma situação, os valores sociais existentes e os objetivos a alcançar e que o mais difícil no diagnóstico é obtermos uma verdadeira compreensão da realidade e de uma prática social transformadora. Num bom diagnóstico estão evidenciadas as contradições existentes, bem como o nível de coerência entre o contexto, a prática, os propósitos a alcançar e o projeto social que se pretende. Importa assim alcançar uma dose suficiente de realismo e neste caso, o diagnóstico proporcionará os elementos necessários à medição dos feitos diretos e indiretos do projeto a realizar, bem como o impacto que poderá ter. Serrano (2008).

No projeto de voluntariado empresarial que se apresenta neste documento procurar-se-á dar resposta na íntegra às fases de diagnóstico e planeamento. As fases de aplicação e avaliação não são iniciadas apresentando-se contudo uma proposta para a monitorização e avaliação do projeto.

4.2. Formular o Projeto MODATEX voluntário

Como foi já referido anteriormente, o MODATEX é um centro de formação profissional cujos princípios chave são oferecer valor antecipando necessidades e superando as expectativas dos *stakeholders*; considerar o cliente cocriador de valor; respeitar os princípios do desenvolvimento sustentável e ser movido pela ética em todas as suas atividades. Ora, é com base nestes princípios que se pretende atingir um dos objetivos para 2014, isto é, “Garantir a realização a 100% de atividades de responsabilidade social”.

Assim, de seguida proceder-se á formulação do projeto MODATEX voluntário tendo com base as perguntas de AnderEgg sugeridas por Glória Serrano:

Tabela 8 - Formulação do projeto MODATEX - Voluntário

Programar uma ação	
<p>O Quê? Natureza do projeto</p>	<p>Dinamizar um projeto social e pluridisciplinar de Voluntariado Empresarial, cujo objetivo principal é a atribuição de Prêmios de Mérito aos formandos candidatos, do MODATEX-delegação da Covilhã. Os Prêmios poderão ser monetários, bens ou serviços e mediante a sua atribuição será criada uma equipa de voluntários que oferece as suas competências para ajudar o candidato a alcançar os objetivos e posteriormente monitorizar os resultados. Os prémios monetários terão como objetivo principal, contribuir para que cada beneficiário possa elevar os níveis de escolaridade e qualificação profissional. Neste caso os voluntários que acompanham este tipo de candidatos, têm a tarefa de os encaminhar para a frequência de uma ação de formação pedagógica inicial de formadores ou para uma candidatura ao ensino superior por exemplo, cujos custos totais ou parciais serão suportados pelo MODATEX voluntário. Os bens, visão contribuir para melhorar a qualidade de vida dos beneficiários, por exemplo, numa visão mais assistencialista, um prémio de mérito poderá passar pela doação de equipamento informático, roupas, reparações, etc. Ao nível dos serviços pretende-se fazer pequenas ou grandes ações, com responsabilidade, criticidade, autonomia, favorecendo diretamente o desenvolvimento das inteligências interpessoais e intrapessoais, fundamentais na formação de cidadãos conscientes. Por exemplo, se o candidato tiver como objetivo a criação de um micro negócio, os voluntários poderão acompanhá-lo na procura de informações sobre apoios junto do IEPF ou outras entidades competentes; poderão ainda construir a candidatura e o projeto de criação do próprio emprego; numa outra perspetiva, um candidato com dificuldades na procura de emprego poderá ser ajudado pela equipa de voluntários a construir um melhor currículo, a saber estar numa entrevista de emprego, etc. Em suma, objetiva-se a motivação dos nossos formandos e do seu empoderamento, contribuir para a integração dos desempregados no mercado de trabalho, para o aumento da autoestima, para a requalificação e para promoção do empreendedorismo e inovação social e também para a inclusão social.</p>
<p>Porquê? Fundamentação</p>	<p>Relatam-se frequentemente experiências com formandos de ações das mais variadas saídas profissionais, que não prosseguem na sua formação por falta de recursos económicos. A título de exemplo, numa ação de eletricitas de instalações, a atribuição do título profissional de instalador de ITED (Infraestruturas de Instalações em Edifícios), carece da inscrição na ANACOM (Autoridade Nacional de Comunicações) e na direção geral de energia e geologia, inscrições estas, que têm custos significativos para um público na sua grande maioria desempregados e subsidiários do RSI (Rendimento Social de Inserção). Por outro lado, os formandos das ações das artes têxteis,</p>

	<p>objetivam a exposição e venda dos seus trabalhos e também no caso dos mais ambiciosos a criação de um micro negócio. Para as ações de Design têxtil e Moda, um prémio de mérito permitirá a participação dos formandos em certames e concursos internacionais, na sua grande maioria dispendiosos. Outrossim, na última ação de modelistas de vestuário do MODATEX, uma das formandas pretendia a obtenção do CCP (Certificado de Competências Pedagógicas) para poder vir a ministrar formação na área, e mais uma vez a insuficiência económica se revelou um fator inibidor dessa vontade. Outros formandos há, que pretendem a inserção no ensino superior e por falta de recursos económicos, ficam pelo caminho, pelo que, mais uma vez uma bolsa de mérito seria a rampa de lançamento, quem sabe de um grande <i>designer</i> de moda.</p>
<p>Para quê? Objetivos</p>	<p>Objetivo Geral: Potenciar a elevação dos níveis de escolaridade, qualificação profissional e autoestima dos formandos do MODATEX - Delegação da Covilhã</p> <p>Objetivos Específicos: Atribuição de um prémio de mérito por ano civil e Replicar o projeto à Sede, Delegação de Lisboa e polos de Barcelos e Vila das Aves;</p>
<p>Quando? Metas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atribuição do primeiro prémio de mérito em 2015 • Replicação do projeto no espaço de 3anos
<p>Onde? Localização</p>	<p>Nas instalações do MODATEX - Delegação da Covilhã, sitas em Rua Dr. Júlio Maria da Costa, nº 25, 6200-130 Covilhã</p>
<p>Como? Metodologia</p>	<p>Mediante uma candidatura dos formandos interessados, que preenchem o formulário de inscrição (ver anexo 4).</p> <p>A atribuição dos prémios de mérito será feita com base numa seleção criteriosa dos formandos candidatos, tendo em conta entre outros aspetos a sua situação económico-financeira, os resultados da sua avaliação na formação, assiduidade e pontualidade.</p> <p>As candidaturas terão um sentido lato, ou seja, poderão ser os próprios formandos a sugerir que tipo de intervenção pretendem. As sugestões serão depois sujeitas a análise e aprovação pela equipa de voluntários.</p>

	Calendarização	Atividade	Observações
Localização temporal	De Janeiro a Março de 2015	Apresentação do Projeto e aceitação de Candidaturas	A calendarização destas atividades repetir-se-á a cada ano civil seguinte.
	De Abril a Julho de 2015	Avaliação e Seleção de Candidaturas	
	De Setembro a Dezembro de 2015	Atribuição do prémio, acompanhamento e monitorização	
	Nos dois anos seguintes	Monitorização e Avaliação	
Quem? Recursos Humanos	<p>A equipa de voluntários do MODATEX, no âmbito do programa de voluntariado empresarial.</p> <p><i>Em Julho de 2014 dos vinte e cinco trabalhadores da Delegação, estavam envolvidos neste projeto para além das três chefias e da Direção, mais 5 trabalhadores, o que perfaz um total de 9 trabalhadores envolvidos. Em Setembro, de um total de 25 funcionários, contabilizam-se 22 funcionários envolvidos no MODATEX voluntário, dos quais três são chefias.</i></p>		
Com Quê? Recursos Materiais e Recursos Financeiros	<p>Com o apoio da Direção que em sede de reunião nos informou:</p> <p><i>"...não se preocupem com o financiamento...desenhem a vossa proposta que a Direção e o Conselho de Administração tratará do restante..."</i></p>		

Fonte: elaboração própria

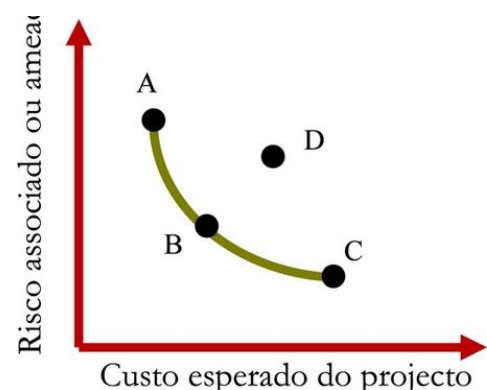
5. Análise Swot - Revisão de literatura

A análise SWOT é frequentemente relacionada com a gestão e avaliação do risco em projetos, pelo que, antes de se compreender esta metodologia convirá primeiro entender a noção de risco e da sua gestão e avaliação num projeto.

De acordo com Nascimento (2003), a gestão do risco tem como objetivo tentar identificar todos os riscos possíveis, maximizar os resultados dos eventos positivos, minimizar os seus impactos e consequências, gerir as responsabilidades de materialização dos eventos, e providenciar planos de contingência para suprir os riscos que eventualmente se materializem. Segundo Kade (2003), o processo de gestão de riscos inclui a Identificação de riscos; a Análise de riscos (avaliar as possibilidades e as consequências desses riscos); Planeamento de riscos (traçar planos para evitar ou minimizar os efeitos dos riscos) e a Monitoração de riscos (monitorar os riscos durante todo o projeto) (Nascimento, 2003).

Schneide (2002) considera dois tipos de estratégias de gestão de riscos: a reativa e a proactiva. Na estratégia reativa, somente quando ocorre uma fatalidade se tomam algumas medidas ou ações. Ou seja, a equipa do projeto não faz nada com relação aos riscos a não ser que aconteça algo de errado. Esta é uma estratégia com grandes hipóteses de falhar e pode comprometer totalmente todo o projeto. Na estratégia proactiva, existe uma análise de riscos antes do trabalho técnico começar. Os riscos em potencial são identificados, são calculados os impactos e probabilidades de acontecimento e os riscos classificados por ordem de importância (Nascimento, 2003). Ora esta é sem dúvida a estratégia mais eficaz e eficiente na gestão de riscos. Sobre a gestão do risco em projetos, é importante referir também que a gestão do risco implica custos e que a relação entre o custo de um projeto e o respetivo risco não é linear. Esta relação está ilustrada no gráfico apresentado, onde A, B e C são pontos de riscos eficientes, isto é, sem desperdício de recursos, ao contrário de D onde há desperdício. Na figura 2 percebe-se que o aumento de custos de projeto reduz os riscos (por exemplo, do ponto A para o ponto C), mas o retorno vai decrescendo.

Figura 2 - Relação entre o risco e os custos de um projeto



Fonte: Klerk (sd)

Analisar e corrigir um risco no início de um projeto, terá menos custos afetos a este uma vez que quanto mais tarde se agir, mais drásticas terão de ser as medidas adotadas, sendo mais reativas do que preventivas ou proactivas. Pelo exposto, torna-se fundamental efetuar a avaliação do risco num projeto.

(Gadd et al., 2003), considera que a terminologia usada na avaliação de riscos nem sempre é clara e por vezes os conceitos assumem diferentes significados originando alguma confusão. De forma simples, a avaliação de riscos pode ser definida como o conjunto de técnicas e ferramentas usadas para identificar, estimar, avaliar, monitorizar e administrar acontecimentos que colocam em risco a execução de um projeto.

De acordo com Carneiro (2011), a existência do fator humano na avaliação dos riscos faz com que dificilmente se possa assumir que os riscos fiquem completa e definitivamente avaliados. Assim, pode-se concluir que a avaliação dos mesmos é considerada como um processo dinâmico e em constante evolução.

As metodologias de avaliação de riscos podem exprimir-se de três formas: Os **Métodos quantitativos**: métodos específicos que permitem a quantificação de dados relativos à natureza dos riscos (probabilidade e gravidade). Esta metodologia é particularmente usada para analisar riscos mais graves e complexos. De entre os métodos ditos quantitativos, destacam-se os métodos estatísticos como o índice de frequência e de gravidade; os métodos matemáticos como o modelo de falhas ou os métodos pontuais de Gretener, Purt, Eric, MESERI, Dow, etc. Os **Métodos Semi-quantitativos**: métodos que atribuem índices às situações de risco identificadas e estabelecem planos de atuação tais como Método da Matriz e o Método de William Fine. Carvalho (2007) refere que quando a avaliação pelos métodos quantitativos é insuficiente, é preferível optar pelos métodos semi-quantitativos, visto que os métodos qualitativos são complexos e não justificam os custos que lhes estão associados (Carneiro, 2011). E por fim, os **Métodos qualitativos**: Cabral (2010) considera que estes métodos identificam quais as conjugações de acontecimentos que podem gerar uma situação perigosa e quais as formas de evitar que ocorram. Este tipo de método é adequado para estimar situações simples, cujos perigos possam ser facilmente identificados pela observação (Carneiro, 2011). Os Métodos Qualitativos podem ser: fluxogramas; listas de verificação; e também a matriz SWOT, que será o alvo de exploração neste trabalho.

A análise SWOT consiste então na criação de uma matriz, que possibilita a análise de cenário, isto é, do ambiente em que determinada organização atua. A matriz SWOT foi criada na Harvard Business School pelos docentes Kenneth Andrews e Roland Christensen e a sigla com origem em palavras do Inglês traduz-se no seguinte significado: *Strengths* - Forças; *Weaknesses* - Fraquezas; *Opportunities* - Oportunidades e *Threats* - Ameaças.

As Forças e Fraquezas são possíveis de controlar, e são avaliadas no ambiente interno da organização tendo em conta a sua posição e situação atuais.

As Oportunidades e Ameaças são avaliadas no ambiente externo à organização e a sua perceção tem como objetivo antecipar o futuro, tendo em conta os vários fatores externos. Não obstante não haver controlo sobre os fatores externos, a sua perceção e reconhecimento,

permite monitorizá-los por forma a evitar as ameaças e assim tirar o mais proveito das oportunidades.

“Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças” (SUN TZU, 500 a.C.)

Em suma, a análise SWOT compreende a análise dos pontos Fortes (*Strengths*) e Fracos (*Weaknesses*) de uma organização e a sua relação com as Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) do meio envolvente.

A análise SWOT é uma ferramenta de suporte importante para a tomada-de-decisão e é frequentemente usada como forma de sistematicamente analisar os ambientes interno e externo da organização (Kotler, 1988). Através da identificação dos pontos fortes, das fraquezas, das oportunidades e das ameaças, a organização pode construir estratégias tendo em conta os pontos fortes, eliminar ou diminuir as suas fraquezas, e explorar as oportunidades para as usar como contra-ameaças. A ferramenta SWOT subdivide-se assim, em duas análises complementares entre si: a análise externa e a análise interna (Dyson, 2004).

Análise Externa

A análise externa corresponde às principais perspetivas de evolução do mercado em que a organização atua. Engloba fatores com origem no mercado e no meio envolvente, e, conseqüentemente engloba também decisões e circunstâncias fora do controlo direto da organização. A organização deve neste cenário aproveitar-se das circunstâncias quando elas constituam oportunidades, ou seja, quando assumem um significado positivo da envolvente, com impacto significativo no propósito da organização; ou, em alternativa, precaver-se, construindo defesas contra as ameaças externas, relacionadas com os fatores negativos da envolvente, com impacto importante no propósito da organização. (Dyson, 2004).

Análise Interna

A análise interna diz respeito aos principais aspetos que distinguem ou marcam a diferença entre a organização ou o(s) seu(s) produto(s)/serviço(s), dos seus concorrentes ou opositores. Esses aspetos são provenientes do produto e da organização, e portanto são internos à mesma, pelo que, constituem decisões e níveis de desempenho que a empresa pode e deve gerir. Os pontos fortes são as vantagens internas da organização ou produto(s)/serviço(s) em relação aos seus principais concorrentes; enquanto que nos pontos fracos se encaixam as desvantagens internas da organização ou produto(s)/serviço(s) em relação à concorrência. (Dyson, 2004).

A análise SWOT consiste de uma sùmula entre os fatores internos e externos mais importantes que podem influenciar o futuro da organização, e que são referidos como fatores estratégicos

(Kangas et. al, 2003). De acordo com Vasantha e Shin-ei (2009), os ambientes interno e externo consistem em variáveis que estão dentro e fora da organização, respetivamente, e a sua análise cuidada e criteriosa é fundamental para o reconhecimento da variedade de forças internas e externas que a organização necessita de confrontar. A informação obtida pode ser sistematicamente representada numa matriz, vulgarmente designada por matriz SWOT. Quando utilizada corretamente, a análise SWOT pode fornecer uma boa base para a determinação das estratégias da organização, para o longo prazo. Contudo, a própria análise também apresenta algumas fragilidades, isto é, na análise SWOT a magnitude dos fatores não é quantificada para determinar o efeito de cada fator no plano estratégico proposto. Assim, esta não fornece um meio analítico de determinar a importância relativa dos fatores, ou a possibilidade de aceder a decisões alternativas baseadas nestes fatores. (Vasantha e Shin-ei 2009).

A análise SWOT possibilita a categorização dos fatores como sendo internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e ameaças) em relação a uma determinada decisão, e como tal permite-lhes a comparação das oportunidades e ameaças com as fraquezas e pontos fortes (Shrestha et al, 2004). Ainda assim, o resultado da análise SWOT é, muitas das vezes, uma mera listagem ou um exame qualitativo incompleto dos fatores internos e externos (Kangas et al, 2003).

5.1. MODATEX Voluntário - Análise SWOT

A seguir apresenta-se uma tabela que resume os pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades da organização no contexto do projeto de voluntariado empresarial. Esta análise foi efetuada na fase inicial do projeto, ou seja, numa altura de diagnóstico aquando do surgimento e fundamentação da ideia de criar um projeto de VE no MODATEX.

Tabela 9 - Análise Swot

Análise Interna	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formação profissional dos colaboradores ✓ Condições de trabalho - oficinas de trabalho, acesso facilitado às tecnologias de informação e comunicação ✓ Conduta relativamente à RSE ✓ Compromisso com a comunidade ✓ Colaboradores e direção, interessados ✓ Multidisciplinabilidade ✓ Alto nível de dedicação ✓ Possibilidade de expansão do programa aos outros <i>sites</i> do MODATEX. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fracos recursos financeiros ▪ Comunicação interna ▪ Um universo de 25 colaboradores não dá garantia da existência de um número razoável de voluntários.

Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parcerias com outras entidades ✓ A maior sensibilização para o voluntariado por parte da sociedade civil ✓ Fraca rede de voluntariado ✓ Conjuntura Nacional- crise ✓ Voluntariado Online 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perceção fraca do conceito de VE ▪ Inexistência de Reconhecimento relativamente à instituição, enquanto entidade promotora do VE ▪ Não existência de público-alvo

Fonte: elaboração própria

6. Análise de *Stakeholders* - Revisão de Literatura

Com a crescente evolução do conceito de responsabilidade social das empresas e organizações, a noção de *stakeholder*, tornou-se bastante popular e utilizada. Neste sentido, existe uma panóplia de artigos e documentos que abordam o tema e por conseguinte, existem diferentes definições para o termo *stakeholder*. No entanto, é à obra de Freeman de 1984, com um modelo de operacionalidade do conceito de Desempenho Social Empresarial, que é frequentemente atribuído o principal marco da teoria dos *stakeholders*. Segundo Coombs e Gilley (2005), a definição mais empregada na literatura do termo *stakeholder* é a proposta por Freeman (1984), segundo a qual *stakeholder* é qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de alcance desses objetivos.

Entretanto, registam-se variações na definição do termo, a exemplo, o contexto organizacional é composto por uma gama de atores que se relacionam, denominados *stakeholders*. Num processo de desenvolvimento organizacional o *stakeholder* pode ser considerado como elemento conceitual fundamental na análise de relacionamento e poder entre as organizações e os atores com os quais uma empresa está envolvida (HUSTED, 2001; MITCHELL, AGLE & WOOD, 1997) citados por Costa, A., Silva, M., Gomez, C. (2010).

Uma outra definição é a apresentada por Clarkson (1995), que considera que os *stakeholders* podem ser classificados em primários ou secundários e são pessoas ou grupos que detêm a propriedade, interesses ou direitos de uma empresa ou instituição e as suas ações, passados, presentes ou projeções. Tais interesses ou direitos são o culminar num resultado de transações com a sociedade, resultado esse que pode ser legal ou moral, individual ou coletivo. Segundo este autor, os ***stakeholders primários*** incluem os acionistas, os funcionários, os clientes e fornecedores, governos cujas leis devem ser cumpridas e as comunidades envolventes que fornecem infra estruturas, etc. Se algum dos *stakeholders* primários, tais como clientes ou fornecedores, estiver insatisfeito e rescindir ao sistema onde está inserido no seu todo ou em parte, a sobrevivência da empresa poderá estar gravemente afetada, pelo que, o grau de interdependência entre os *stakeholders* primários e a empresa é elevadíssimo. No que concerne aos ***stakeholders secundários***, o autor considera aqueles que exercem influência ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela empresa, mas não estão envolvidos em transações com a empresa e não são fulcrais para a sua sobrevivência. A título de exemplo refere-se os meios de comunicação social que têm a capacidade de mobilizar a opinião pública em favor ou oposição de uma organização. A organização não depende dos *stakeholders* secundários para a sua sobrevivência, estes podem inclusive ter interesses opostos aos da organização, no que respeita às políticas ou programas adotados para alcançar os propósitos da mesma, Heleno (2008).

Para Donaldson e Preston (1995), a teoria dos *stakeholders* apresenta três dimensões: descritiva, instrumental e normativa. A **dimensão descritiva** revela-se quando uma empresa ou instituição utiliza o modelo para representar e entender as suas relações e papéis nos ambientes externo e interno, isto é, a teoria dos *stakeholders* deverá explicar como os administradores devem identificar e classificar os *stakeholders* por forma a poder geri-los. Neste sentido, Mitchell, Agle, e Wood (1997) argumentam que a caracterização dos *stakeholders* entre primários e secundários, por si só, não é suficiente para uma gestão eficaz e estabelecem uma tipologia para revelar a importância dos *stakeholders*, classificando-os por três atributos: poder, legitimidade e urgência das suas reivindicações. A **dimensão normativa** dá suporte à função e objetivo da empresa e surge quando a administração reconhece os interesses de todos os *stakeholders*, conferindo a estes uma importância intrínseca. É portanto a dimensão normativa da teoria dos *stakeholders* que justifica a relação entre estes e a Responsabilidade Social das empresas. Segundo Berman et al. (1999), a **dimensão instrumental** é evidenciada quando o modelo é usado como uma ferramenta de gestão para os administradores, isto é, a organização terá um desempenho mais elevado se forem aplicados os preceitos normativos, Heleno (2008).

Quase todas as organizações são detentoras de um extenso quadro de obrigações com múltiplas partes interessadas e cujas necessidades não são passíveis de ser tratadas na sua totalidade, facto que pode desencadear conflitos entre os *stakeholders*. Neste sentido, Harrison e Jonh (1996) consideram que a gestão de *stakeholders* pode minimizar os efeitos negativos do conflito de interesses entre *stakeholders*. Como se contextualizou anteriormente a gestão de *stakeholders* integra um dos princípios da teoria dos *stakeholders*, mais especificamente na sua dimensão instrumental. De acordo com Freeman (1984,p.53), citado por Boaventura, J., Silva, R., Bandeira-de-Mello, R. (2012), a gestão de *stakeholders* consiste na capacidade que uma organização detém em identificar quem são os seus *stakeholders* e respetivos interesses, objetivos e influência na organização, entender os processos que podem ser usados para a organização se relacionar com estes *stakeholders* e deduzir quais as decisões que melhor permitam conciliar os interesses dos *stakeholders* com os processos e políticas da organização.

O conceito, trazido por Freeman (1984), que define os *stakeholder* como um grupo, indivíduo ou organização que podem influenciar ou ser afetados pelo alcance dos propósitos de uma organização, é corroborado também por Mitchel, Agle&Wood (1997), e serve de base para o modelo de classificação de *stakeholders*, aqui utilizado como referencia. A discussão à volta da influência que o relacionamento entre os diferentes atores exerce na gestão das organizações é essencial para compreender esses processos de gestão. Segundo Jacovine et. al (2009) a sobrevivência das empresas depende de como elas planificam as relações com os seus *stakeholders* atuais e com aqueles em potencial, sendo esse planeamento parte de um processo estratégico de administração, contínuo e incorporado pelos demais processos de gestão. Essas metas devem considerar o impacto potencial dos *stakeholders* nas organizações.

Pode-se questionar a pertinência de fazer uma análise de *stakeholders*. Frame et. al (2010), consideram que a análise das partes interessadas é apenas um passo na construção dos relacionamentos necessários para o sucesso de um projeto participativo ou política. A análise proporciona um ponto de partida, ao estabelecer que indivíduos e grupos vão trabalhar com e estabelece uma abordagem ao modo como esse relacionamento pode ser alcançado. Desta forma, uma análise das partes interessadas do projeto também ajuda no apuramento de indicadores para avaliar o ambiente social em que se irá operar. Assim, uma análise de *stakeholders* pode ser usada para:

- Identificar e definir as características dos principais *stakeholders*;
- Desenhar os interesses dos *stakeholders* em relação ao objetivo do projeto ou aos problemas que o projeto procura abordar;
- Identificar conflitos de interesses entre os *stakeholders*, para ajudar na gestão das suas relações durante o curso do projeto;
- Ajudar a identificar as relações entre os *stakeholders* que podem permitir coligações de patrocínio do projeto, propriedade e cooperação
- Avaliar a capacidade de participação dos *stakeholders* e de grupos de *stakeholders*
- Ajudar a avaliar o tipo apropriado de participação dos diferentes *stakeholders*, nas sucessivas fases do projeto, por exemplo: informar, consultar, parcerias etc., pois todas as fases têm possíveis, modelos diferentes de comunicação.

Os mesmos autores referem, que para realizar uma análise de *stakeholders*, os objetivos do projeto devem estar claramente identificados. Para este feito, mais clareza pode ser desenvolvida se tivermos conhecimento de quem são as principais partes interessadas, e qual a melhor forma das envolver. Isto pode ser visto como uma de três etapas num processo: Identificar os principais grupos de interessados. Identificar e listar as partes interessadas ou os *stakeholders* na maioria das vezes é melhor fazer-se com a ajuda de um pequeno grupo de pessoas. Os *stakeholders*, como aliás já foi várias vezes referido, podem ser indivíduos, grupos, comunidades, organizações, etc, e por conseguinte, dividir grupos de *stakeholders* em unidades menores (por exemplo, homens e mulheres, grupos étnicos, localidade, departamentos organizacionais), pode muitas vezes, auxiliar na identificação de subgrupos importantes que de outra forma seriam negligenciados.

A análise de *stakeholders* visa reforçar o envolvimento dos *stakeholders* em processos participativos antes do seu real envolvimento em atividades de tomada de decisão. Assim, os *stakeholders* não costumam participar desse processo. No entanto, e uma vez que a análise de *stakeholders* tem consequências, as análises são suscetíveis de estarem limitadas pelo interesse, conhecimento atual e agenda de quem orienta esse exercício, é importante, portanto, permitir a inclusão de mais partes mais tarde no processo desde que exista um interesse manifesto.

Numa segunda etapa, dever-se-á determinar interesses, importância e influência de todos os *stakeholders* identificados. Assim, devem desenhar-se os interesses chave para cada grupo de

stakeholders, nomeadamente com recurso a perguntas que podem ajudar a descobrir esses interesses, nas quais se incluem, por exemplo:

- Quais as expectativas dos *stakeholders* em relação ao projeto?
- Quais os benefícios ou riscos existentes para os *stakeholders*?
- Quais os recursos com que os *stakeholders* se comprometem no projeto?
- Que outros interesses os *stakeholders* têm e que podem entrar em conflito com o projeto?
- Como é que os *stakeholders* se consideraram uns aos outros?

A próxima etapa para Frame et al. (2010) será então, avaliar a **influência** e **importância** de cada *stakeholder* no projeto. "Influência" refere-se à medida em que que um *stakeholder* pode afetar o sucesso do projeto de forma positiva ou negativa; "importância" refere-se aos *stakeholders* cujos problemas, necessidades e interesses mais estreitamente coincidem com os objetivos do projeto.

Se os *stakeholders* com grau de influência/importância significativo não forem envolvidos ou assistidos num projeto, então este não pode alcançar o sucesso. Ora, esta avaliação é mais bem conseguida se se juntarem 4 a 5 pessoas, cada uma com um ponto de vista único sobre o projeto ou problema. As partes interessadas podem incluir organizações, departamentos, agências, ONG, redes ou indivíduos. A lista precisa ser abrangente o suficiente para garantir que nenhum grupo é deixado de fora. Diagramas, tais como o ilustrado na Figura 1 podem ser utilizados como uma ferramenta de mapeamento, para categorizar as partes interessadas.

Figura 3 - Matriz de mapeamento de Stakeholders



Fonte: adaptado de Frame, B., Gordon, R., Mortimer, C. (2010)

Na terceira etapa, devem ser estabelecidas as estratégias para o envolvimento e aproximação de cada pessoa ou grupo. O modo como essa estratégia irá ser desenvolvida normalmente vai

depende dos resultados da análise anterior. Quando o *stakeholder* é um grupo, em vez de um indivíduo, pode ser necessário decidir se todos no grupo vão participar ou se participam apenas os representantes do grupo. Inicialmente, pode ser que nem todos os *stakeholders* estejam entusiasmados para participar, mas a participação dos *stakeholders* é um processo contínuo e os *stakeholders* podem aumentar ou diminuir o seu nível de envolvimento à medida que o projeto decorre. Prepararmo-nos para esse envolvimento contínuo será parte de uma estratégia para o sucesso de um projeto. Assim, a avaliação dos *stakeholders* terá que ser repetida por diversas vezes ao longo do projeto, especialmente quando emergirem interesses novos e substanciais. Pelo exposto, as parcerias devem ser flexíveis e projetadas para crescer.

A força de processos colaborativos reside na abordagem criativa que os diferentes *stakeholders* podem trazer para a resolução de um problema. Por estarem envolvidos no desenvolvimento de uma solução, os *stakeholders* são mais propensos a defender as soluções de gestão e a participar ativamente nelas. Frame et al. (2010).

6.1. MODATEX Voluntário - Análise de *Stakeholders*

Tendo em conta que a fase de diagnóstico acompanha o projeto em todo o seu percurso de vida, qualquer lista de *stakeholders* que se possa fazer não é estanque e por conseguinte estará sempre em aberto, o que desafia a posteriores reformulações.

Percorramos então as três etapas acima enunciadas para a primeira análise de *stakeholders* do nosso projeto:

1ª Etapa - Identificar e listar as partes interessadas ou os *stakeholders*:

- Colaboradores Voluntários
- Colaboradores não Voluntários
- Chefias
- Instituições comunitárias
- Igrejas
- Associações
- Cooperativas de solidariedade social
- Serviços locais de saúde
- Serviços locais de educação
- Comunicação Social
- Formandos
- Formadores
- Segurança social
- Autarquia
- Universidade
- Bancos locais de voluntariado
- Comunidade
- Centros de formação profissional
- ONGs
- Fundações
- Misericórdias
- Conselho de Administração e Direção

2ª Etapa - determinar interesses, importância e influência de todos os stakeholders identificados:

<p style="text-align: center;">Importância Alta Influência Baixa</p> <p>(exigem iniciativas especiais, se os seus interesses querem ser preservados)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituições comunitárias ▪ Igrejas ▪ Associações ▪ Cooperativas de solidariedade social ▪ ONGs ▪ Fundações ▪ Comunidade ▪ Misericórdias ▪ Formadores 	<p style="text-align: center;">Importância Alta Influência Alta</p> <p>(o suporte do projeto impõe boas relações de trabalho)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboradores Voluntários ▪ Chefias do centro ▪ Conselho de Administração e Direção ▪ Centros de formação profissional ▪ Bancos locais de voluntariado ▪ Autarquia ▪ Formandos
<p style="text-align: center;">Importância Baixa Influência Baixa</p> <p>(provavelmente, não serão o foco central do projeto)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Segurança social ▪ Universidade ▪ Serviços locais de saúde ▪ Serviços locais de educação 	<p style="text-align: center;">Importância Baixa Influência Alta</p> <p>(poderão bloquear o projeto - grupo de risco)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboradores não Voluntários ▪ Comunicação social

3ª Etapa - Estabelecer as estratégias para o envolvimento e aproximação de cada *stakeholder*:

As estratégias a definir passam por dar resposta a algumas questões levantadas anteriormente e que aqui se sistematizam na tabela que se segue.

Tabela 10 - Análise de *stakeholders* estratégias para o envolvimento e aproximação de cada *stakeholder*

Stakeholders (SH)		Espectativas dos SH em relação ao projeto	Benefícios ou riscos existentes para os SH	Recursos com que os SH se comprometem no projeto	Outros interesses que os SH têm e que podem entrar em conflito com o projeto	Como é que os <i>stakeholders</i> se consideraram uns aos outros?
Importância Alta Influência alta	Colaboradores Voluntários	Crescimento a nível pessoal e profissional	Realização pessoal / aumento da auto-estima / sentimento de pertença	Disponibilidade	Capacidade produtiva / consumo extra de tempo	Parceiros
	Chefias do Centro	Envolver o maior número de subordinados	Maior envolvimento com os colaboradores; Notoriedade e imagem corporativa positiva	Apoio na liderança	Capacidade de decisão	
	Conselho de Administração e Direção	Cumprimento dos objetivos fixados				
	Outros Centros de formação profissional	Desenvolvimento de parcerias	Perda de potenciais formandos	Encaminhamento de formandos	Concorrência	Parceiros Pontuais
	Bancos Voluntariado	Parcerias	Realização pessoal / aumento da auto-estima	Colaborar com as suas competências e experiência	Voluntários	Parceiros
	Autarquia	Respostas alternativas para atenuar/resolver problemas sociais	Soluções para problemas sociais	Protocolos de cooperação	Questões políticas	Parceiros Pontuais
	Formandos	Crescimento a nível pessoal e profissional	Realização pessoal / aumento da autoestima	Trabalho, dedicação e empenho	Demasiada dependência	Parceiros Pontuais
Importância Baixa Influência Alta	Colaboradores não voluntários	Nenhumas	Espírito de equipa	Nenhuns	Sentimento de exclusão	Excluídos
	Comunicação Social	Produção de notícias sobre o projeto	---	Regular e articular a produção de notícias sobre o VE / Divulgar o projeto	---	Parceiros pontuais

(continuação)

Stakeholders (SH)		Espectativas dos SH em relação ao projeto	Benefícios ou riscos existentes para os SH	Recursos com que os SH se comprometem no projeto	Outros interesses que os SH têm e que podem entrar em conflito com o projeto	Como é que os stakeholders se consideraram uns aos outros?
Importância Alta Influência Baixa	Instituições comunitárias	Resposta a problemas sociais	Maior visibilidade	Protocolos de cooperação	Voluntários	Parceiros
	Igrejas					
	Associações					
	Cooperativas Solidarietà Social					
	Fundações					
	Comunidade		Soluções para problemas sociais / Oportunidade de Mudança	Divulgação do projeto	---	
	Misericórdias		Maior visibilidade	Protocolos de cooperação	Voluntários	
	ONGs nacionais e internacionais					
Formadores	Crescimento a nível pessoal e profissional	Realização pessoal / aumento da autoestima	Competências profissionais	---	Parceiros	
Importância Baixa Influência Baixa	Segurança social	Resposta a problemas sociais	Colisão com programas de apoio social existentes	Protocolos de cooperação	---	Parceiros
	Universidade		Maior visibilidade e proximidade com a comunidade			
	Serviços Locais de Saúde		---			
	Serviços Locais de Educação					

Fonte: elaboração própria

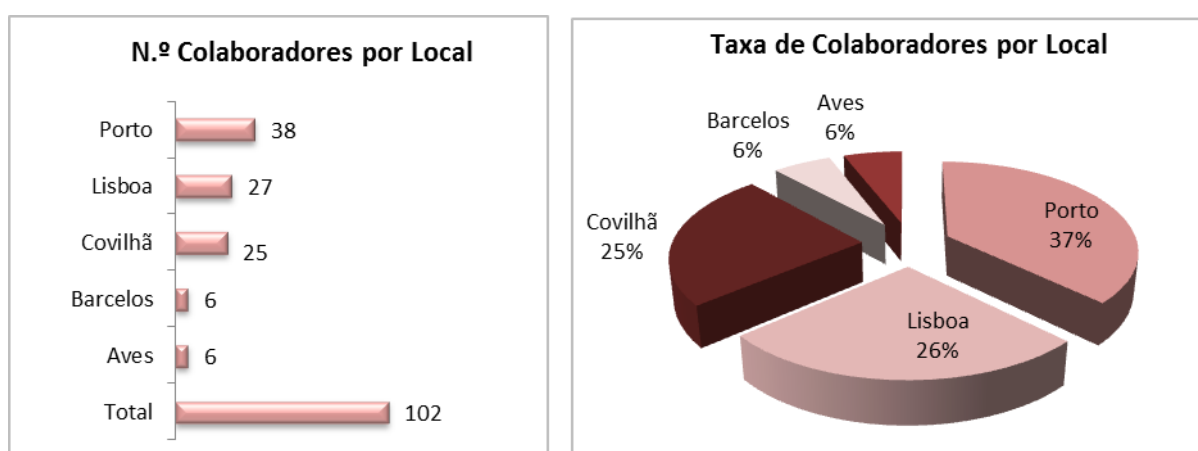
7. Equipa de trabalho

Havendo o aval da direção e chefias para a criação de uma proposta de um projeto de voluntariado empresarial, realizou-se em 15 de Julho de 2014 uma reunião geral com todos os colaboradores e na presença da Sr.^a Diretora apresentou-se em linhas gerais um pouco do trabalho já realizado e da ideia em construção. Assim, no seguimento do trabalho que foi sendo desenvolvido houve pois necessidade de reunir mais uma vez com todos os colaboradores, por forma a revelar mais pormenores e a receber contributos de todos. Foi agendada uma reunião, cuja ordem de trabalhos consistiu somente no projeto de voluntariado empresarial, para o dia 26 de Agosto de 2014. Esta reunião não obteve o efeito desejado pois muitos dos funcionários não puderam estar presentes. Pelo exposto, marcou-se nova reunião subordinada ao mesmo tema do projeto de voluntariado empresarial, para 11 de Setembro de 2014, esta sim, já com resultados a considerar. Neste contexto, considera-se pertinente conhecer um pouco mais sobre o perfil dos colaboradores da Delegação da Covilhã e por conseguinte, prosseguir-se-á neste trabalho com uma sucinta caracterização da equipa envolvida, que no caso, constitui toda a Delegação, bem como, com uma análise e resumo do desempenho da Delegação no que respeita ao volume de formação desta relativamente ao global do MODATEX e finalmente com uma súmula da reunião do dia 11 de Setembro de 2014, onde todos contribuíram e opinaram.

7.1. Caracterização sociodemográfica da Delegação da Covilhã

De acordo com a consulta efetuada ao relatório de atividades ao primeiro semestre de 2014, que desde já se refira, foi facultado pela Direção para a realização deste projeto, o MODATEX, até 30 de Junho de 2014, possui na sua constituição um total de 102 colaboradores distribuídos pelas várias unidades orgânicas. A Delegação da Covilhã integra 25 colaboradores os quais correspondem a 25% do total, conforme ilustram as figuras seguintes.

Figura 4 - N.º colaboradores e taxa de colaboradores do MODATEX



Fonte: relatório de atividades do MODATEX ao primeiro semestre de 2014

O nível médio de idades da Delegação da Covilhã situa-se nos 45 anos, e no geral está distribuído da seguinte forma:

Tabela 11 - Nível médio de idades do MODATEX

	Porto	Lisboa	Covilhã	Barcelos	Aves
Nível Médio Etário	45 Anos	50 Anos	45 Anos	45 Anos	46 Anos

Fonte: relatório de atividades do MODATEX ao primeiro semestre de 2014

No que concerne aos níveis de escolaridade, a Delegação da Covilhã integra 9 colaboradores com Ensino Superior, 15 ao nível do ensino secundário e 1 colaborador até ao 3º ciclo do ensino básico. No total a distribuição dos níveis de escolaridade por local está refletida na seguinte tabela:

Tabela 12 - Distribuição dos níveis de escolaridade do MODATEX por local

	Porto	Lisboa	Covilhã	Barcelos	Aves
Ensino Superior	20	4	9	3	3
Ensino. Secundário	17	16	15	3	2
Até 3.º Ciclo Ensino Básico	1	7	1	0	1

Fonte: relatório de atividades do MODATEX ao primeiro semestre de 2014

Relativamente à caracterização dos colaboradores por Níveis de Qualificação e Categorias Profissionais, a Delegação da Covilhã tem 8 quadros superiores, 6 quadros intermédios, 9 profissionais altamente qualificados e 2 profissionais especializados. No seu todo, a distribuição dos níveis de qualificação por local, contempla:

Tabela 13 - Níveis de qualificação e categorias profissionais do MODATEX por local

	Porto	Lisboa	Covilhã	Barcelos	Aves
Quadros Superiores	15	4	8	2	2
Quadros Médios	23	12	6	3	3
Prof. Altam. Qualificados	—	7	9	1	1
Prof. Especializados	—	4	2	—	—

Fonte: relatório de atividades do MODATEX ao primeiro semestre de 2014

Do total de 25 colaboradores que integram o quadro de pessoal da Delegação, 20 são mulheres e 5 são homens. A Delegação tem 3 cargos de chefia. O horário de trabalho de todos os colaboradores, com exceção das chefias que usufruem da isenção de horário, vai de encontro à categoria profissional e funções desempenhadas e varia de acordo com os seguintes quadros descritivos:

Tabela 14 - Horários de Trabalho dos funcionários do MODATEX - Delegação da Covilhã

Horário A	Horário B	Horário C	
<p>Entrada às 9:00 <i>Intervalo de 1:00 (flexível das 12:00 às 14:00)</i> Saída às 17:00</p> <p>Ou</p> <p>Entrada às 13:00 <i>Intervalo de 1:00 (flexível das 15:00 às 17:00)</i> Saída às 21:00</p> <p>Ou</p> <p>Entrada às 14:00 <i>Intervalo de 1:00 (flexível das 16:00 às 18:00)</i> Saída às 22:00</p>	<p>Entrada às 9:00 <i>Intervalo de 1:00 (flexível das 12:00 às 14:00)</i> Saída às 17:00</p> <p>Ou</p> <p>Entrada às 11:00 <i>Intervalo de 1:00 (flexível das 13:00 às 15:00)</i> Saída às 19:00</p>	<p>Entrada às 8:30 <i>Intervalo de 1:30 (flexível das 13:00 às 15:00)</i> Saída às 17:00</p> <p>Ou</p> <p>Entrada às 9:00 <i>Intervalo de 1:00 (flexível das 11:00 às 13:00)</i> Saída às 17:00</p>	
Horário D	Horário E	Horário F	Horário G
<p>Entrada às 8:30 <i>Intervalo de 1:00 (flexível das 11:00 às 13:00)</i> Saída às 16:30</p> <p>Ou Igual ao Horário E</p> <p>Ou</p> <p>Entrada às 12:00 <i>Intervalo de 1:00 (flexível das 16:00 às 17:00)</i> Saída às 20:00</p>	<p>Entrada às 14:00 <i>Intervalo de 1:00 (flexível das 16:00 às 17:00)</i> Saída às 22:00</p>	<p>Entrada às 9:00 <i>Intervalo de 1:00 (flexível das 11:00 às 13:00)</i> Saída às 17:00</p>	<p>Entrada às 12:00 <i>Intervalo de 1:00 (flexível das 14:00 às 16:00)</i> Saída às 20:00</p>

Fonte: elaboração própria de acordo com informação dos recursos humanos do MODATEX

7.1. Caraterização dos formandos

Relativamente ao género, situação face ao emprego e habilitações literárias, os formandos do MODATEX no seu todo, caraterizam-se por serem maioritariamente do sexo feminino, desempregados e com o 3º ciclo de escolaridade, conforme se ilustra nas figuras seguintes.

Figura 5 - Formandos por sexo

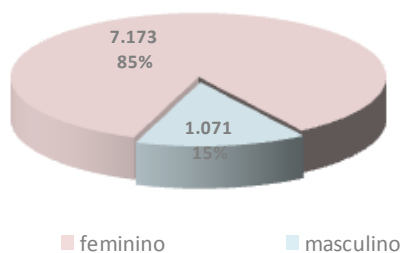
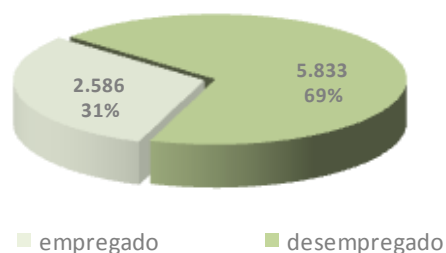
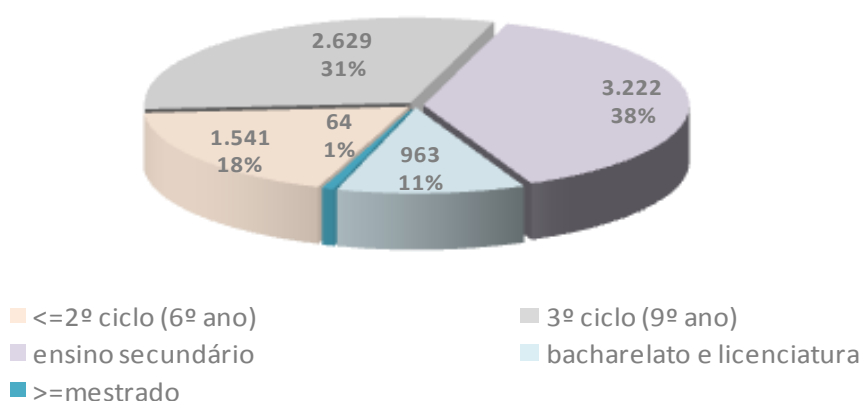


Figura 6 - Formandos por situação face ao emprego



Fonte: relatório de atividades do MODATEX ao primeiro semestre de 2014

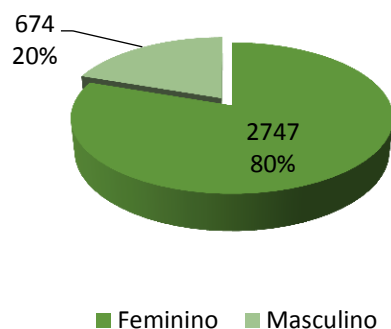
Figura 7 - Formandos por habilitação literária



Fonte: relatório de atividades do MODATEX ao primeiro semestre de 2014

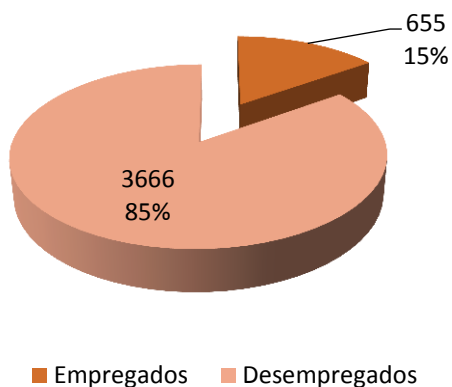
De seguida apresentam-se as figuras com os resultados homólogos na unidade orgânica da delegação da Covilhã. Os resultados são muito similares, isto é, os formandos desta unidade orgânica são maioritariamente do sexo feminino, desempregados e com habilitação literária ao nível do 9º ano.

Figura 8 - Formandos por sexo - Delegação da Covilhã



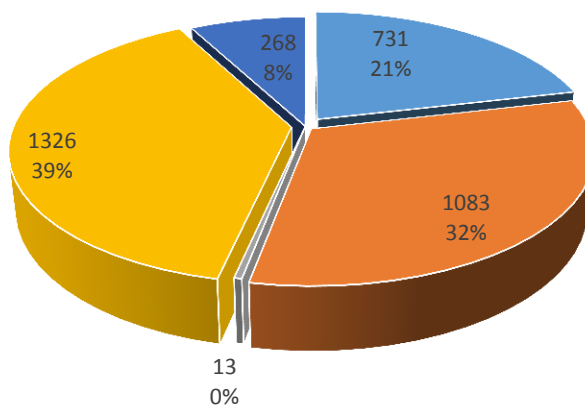
Fonte: elaboração própria

Figura 9 - Formandos por situação face ao emprego - delegação da Covilhã



Fonte: elaboração própria

Figura 10 - Formandos por habilitação literária - delegação da Covilhã



■ <= 2º ciclo (6º ano) ■ Ensino secundário ■ >= mestrado ■ 3º ciclo (9º ano) ■ Bacharelato e Licenciatura

7.2. Atuação e Desempenho da Delegação

Para uma melhor percepção do desempenho e atuação da Delegação da Covilhã e a sua importância no todo da instituição, convirá auferir sobre quais os objetivos gerais traçados para o ano de 2014. Assim, conforme se lê no relatório de atividades ao primeiro semestre de 2014, o MODATEX definiu como objetivos gerais para 2014, o seguinte:

- *“Abranger 8.321 formandos em atividades de qualificação na zona Norte, Lisboa e Covilhã.”*
- *“Responder a 100% aos pedidos de Recursos Humanos qualificados para as empresas.”*
- *“Responder a 100% aos pedidos de consultoria e serviços técnicos das empresas.”*
- *“Executar 806.772 horas de volume de formação, distribuídas por zona Norte, Lisboa e Covilhã.”*
- *“Atingir em 100% das ações de formação, uma avaliação global de ≥ 4 da atividade formativa (escala de nível 1 a 6).“*
- *“Garantir que em média, o nível de desempenho dos colaboradores seja ≥ 3 (escala de nível 1 a 4).”*
- *“Garantir a certificação de 100% de ações após um mês do seu término.”*
- *“Garantir a 100% a satisfação das necessidades de Aquisição de Bens e Serviços, de acordo com os normativos em vigor.”*
- *“Garantir em 100% a atualização dos Registos Contabilísticos e Financeiros de toda a atividade desenvolvida pelo Centro.“*
- *“Garantir em 100% a atualização dos registos Técnicos Pedagógicos e Administrativos de toda a atividade desenvolvida pelo Centro.”*
- *“Garantir uma resposta a 100% de pedidos de resolução de anomalias, tendo em conta a existência de um adequado parque informático e respetivo Sistema de Comunicações face à atividade desenvolvida do Centro.”*

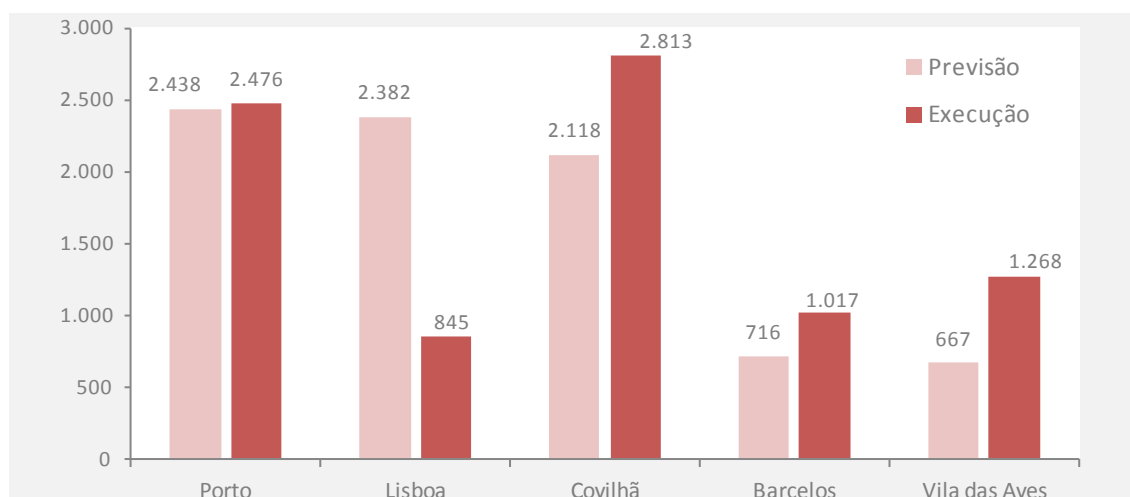
A atividade formativa estruturou-se com base nas tipologias Aprendizagem (AP) e Educação e Formação de Jovens (EFJ) do eixo 1 - Qualificação Inicial, nas tipologias Educação Formação de Adultos (EFA) e Formações Modulares Certificadas (FMC) do eixo 2 - Adaptabilidade e Aprendizagem ao Longo da Vida, Formação em Língua Portuguesa para Estrangeiros (FLPpE) do eixo 6 - Cidadania, Inclusão e Desenvolvimento Social, Formação “Extra - Catálogo

Nacional de Qualificações” (Extra-CNQ)e também de acordo com as seguintes áreas temáticas:

- Design Têxtil e Moda
- Informática Aplicada ao Design
- Gestão e Marketing de Moda
- Gestão e Marketing
- Merchandising Visual
- Modelação e Confeção Industrial
- Modelação e Confeção para Atelier
- Alfaiataria
- Tecidos e Malhas
- Fiação
- Enobrecimento Têxtil
- Qualidade
- Planeamento e Gestão da Produção
- Manutenção
- Higiene e Segurança no Trabalho
- Comercial e Logística
- Administração, Contabilidade e Fiscalidade
- SoftSkills
- Informática
- Metalurgia e Metalomecânica
- Formação Escolar
- Formação para a Integração

O número de formandos abrangidos pelas diferentes tipologias e áreas de formação ministradas no MODATEX, ilustra-se no gráfico que se segue, com destaque para a Delegação da Covilhã cuja taxa de execução relativamente à previsão foi no primeiro semestre de 2014 de 133%.

Figura 11 - Previsão/execução formandos abrangidos por Unidade Orgânica



Fonte: relatório de atividades do MODATEX ao primeiro semestre de 2014

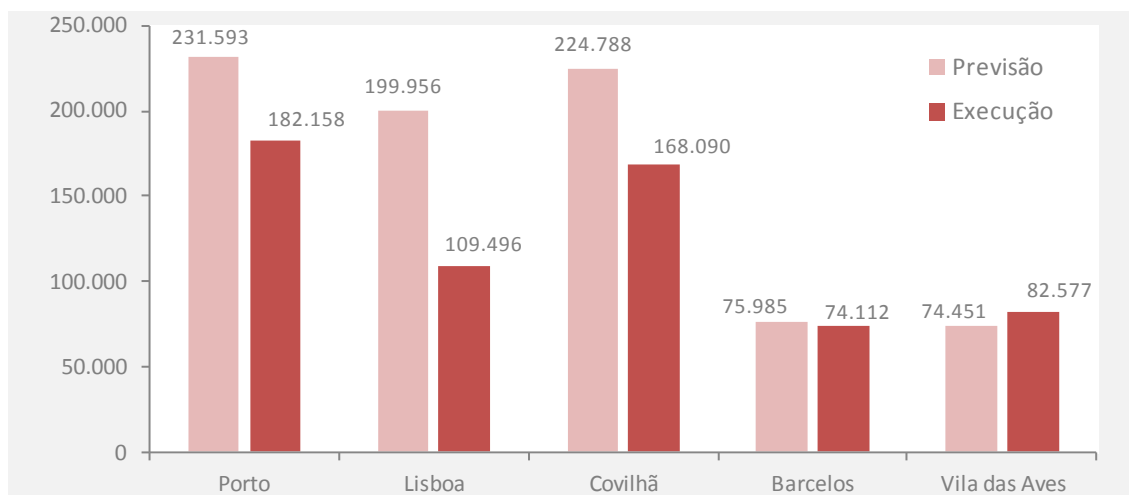
Tabela 15 - Percentagem da execução face à previsão

	Porto	Lisboa	Covilhã	Barcelos	Vila das Aves
Taxa de execução	102%	35%	133%	142%	190%

Fonte: relatório de atividades do MODATEX ao primeiro semestre de 2014

No que respeita ao volume de formação, conforme elucida o gráfico seguinte, é excelente a execução da Unidade Orgânica da Covilhã que evidencia uma percentagem de execução de 75%. Os resultados no seu todo são positivos e os objetivos, em termos de execução do primeiro semestre de 2014, foram cumpridos e superados.

Figura 12 - Previsão/execução volume de formação por Unidade Orgânica



Fonte: relatório de atividades do MODATEX ao primeiro semestre de 2014

Tabela 16 - Percentagem de execução face à previsão

	Porto	Lisboa	Covilhã	Barcelos	Vila das Aves
Taxa de execução	79%	55%	75%	98%	111%

Fonte: relatório de atividades do MODATEX ao primeiro semestre de 2014

De seguida apresenta-se numa tabela comparativa com os resultados homólogos por Unidade Orgânica, no primeiro semestre de 2013 e no primeiro semestre de 2014. A evolução da Delegação da Covilhã é evidente pois registou um aumento quer do número de ações desenvolvidas, quer no número de formandos, horas de formação e volume de formação.

Tabela 17 - Resultados homólogos primeiro semestre 2013 e 2014

Resultados homólogos	Ações			Formandos			Horas			Volume		
	2013	2014	Taxa homóloga	2013	2014	Taxa homóloga	2013	2014	Taxa homóloga	2013	2014	Taxa homóloga
Porto	102	160	5,7%	1.961	2.476	2,6%	13.506	16.277	2,1%	161.126	182.158	1,3%
Lisboa	52	55	0,6%	716	845	1,8%	10.208	10.207	0,0%	97.621	109.496	1,2%
Covilhã	78	82	0,5%	1.739	2.813	6,2%	11.784	13.397	1,4%	127.143	168.090	3,2%
Barcelos	26	30	1,5%	817	1.017	2,4%	4.647	5.339	1,5%	57.109	74.112	3,0%
Vila das Aves	24	33	3,8%	542	1.268	13,4%	5.682	6.590	1,6%	60.699	82.577	3,6%
Total	282	360	2,8%	5.775	8.419	4,6%	45.826	51.810	1,3%	503.699	616.432	2,2%

Resultados homólogos	Taxa execução de volume	
	2013	2014
Porto	60%	79%
Lisboa	49%	55%
Covilhã	54%	75%
Barcelos	127%	98%
Vila das Aves	107%	111%
Total	62%	76%

Fonte: relatório de atividades do MODATEX ao primeiro semestre de 2014

Em suma, os dados comprovam que a Delegação da Covilhã tem um peso significativo no alcance dos objetivos gerais do MODATEX e por conseguinte estamos perante um grupo de trabalho bem-sucedido.

7.3. Análise da reunião com a equipa de trabalho

Aquando da realização deste trabalho, surgiu na Delegação da Covilhã uma candidatura ao programa “EDP SOLIDÁRIA” - que apoia projetos que têm como objetivos a atenuação de situações sociais prioritárias, isto é, de projetos que promovem a melhoria da qualidade de vida de pessoas socialmente desfavorecidas, a integração de comunidades em risco de exclusão social e a promoção do empreendedorismo social, através de projetos que se revelem sustentáveis. A Delegação da Covilhã apresentou uma proposta, então designada por Contágio, a qual não foi aprovada. Não obstante, sabendo que estava em construção uma proposta para um projeto de voluntariado empresarial na Delegação, considerou-se que com as devidas adaptações o Contágio poderia ser facilmente adotado por este projeto, inclusivamente o nome, que foi desde logo bem aceite por todos os funcionários. Pelo exposto, a proposta para o projeto de voluntariado empresarial MODATEX - Voluntário é designada internamente por “Contágio”.

Com o intuito de envolver toda a Delegação da Covilhã na proposta de um projeto de Voluntariado Empresarial nesta unidade orgânica, foi solicitada autorização superior para a realização de uma reunião com todos os funcionários no dia 11 de Setembro de 2014. A reunião foi autorizada e a convocatória seguiu por email, nos seguintes termos:

Caríssimos colegas,

*No âmbito do projeto **Contágio** (alvo de uma candidatura não aprovada ao programa “EDP Solidária”) e no seguimento do incentivo à apresentação de uma proposta para a sua prossecução num projeto de **Voluntariado Empresarial**, por parte da Sr.ª Diretora, na reunião geral do dia 15 de Julho de 2014, solicito a presença de todos, amanhã dia 11 de setembro de 2014 pelas 10 horas da manhã, na sala 14, para apresentação mais detalhada do projeto e do trabalho já realizado.*

Agradecemos antecipadamente a presença de todos.

*A equipa promotora do **Contágio**.*

A solidariedade é contagiosa. Contagia e deixa-te contagiar!

DELEGAÇÃO DA COVILHÃ



Rua Dr. Júlio Maria da Costa, nº 25 | 6200-130 Covilhã

Tel: + 351 275 320 300 | Fax: + 351 275 320 309

www.modatex.pt

Este e-mail é amigo do ambiente... quando não impresso!

Estiveram presentes na reunião dezanove funcionários, entre os quais três chefias e estiveram quatro funcionários ausentes, dois por motivos de férias e dois por motivos profissionais. A reunião teve a duração de sensivelmente 55 minutos. Munida de um guião de perguntas (anexo 6) que acabou por não ser utilizado, dada a afluência dos discursos que foram surgindo, a mediadora começou por apresentar o projeto MODATEX voluntário, fazendo uso de uma apresentação eletrónica e da tabela 8 deste trabalho criada aquando da Formulação do projeto 'MODATEX Voluntário' na lógica da metodologia de projeto adotada para a realização do mesmo. Após esta explanação as primeiras reações resultaram em expressões como: “ *Eu já estou contagiada.*”; “ *Quem quer que seja a equipa, contem comigo.*”; “*Eu também já estou contagiada.*”. Outros participantes acrescentaram que consideram importante: “*Constituir uma equipa de trabalho para arrancar com isto... é preciso estruturar as pessoas que estejam eventualmente interessadas.*”; “*Não vamos estar todos a fazer o mesmo.*”; “*Ter alguém que nos oriente*”. Estas expressões evidenciam claramente a importância da existência de um programa de gestão de voluntariado, bem como da motivação e interesse em participar.

Sobre a questão do MODATEX voluntário não ser mais um programa de vertente meramente assistencialista, um dos participantes opinou dizendo o seguinte: “*Nós podemos-nos diferenciar e se calhar até conseguir convencer a administração se optarmos por trabalhar mais a visão empreendedora do que a visão assistencialista. O assistencialismo já existe, por exemplo aqui na nossa zona há várias entidades a trabalhar essa vertente. Há pessoas que vivem há anos dependentes desse tipo de assistencialismo, inclusivamente os nossos formandas. Eu penso que aqui tem que se trabalhar é a questão do empowerment... é tentar que as pessoas por elas próprias ganhem algum tipo de competências e se calhar tenham algum tipo de formação diferente daquela formação mãos técnicas, que lhes permita depois por elas próprias procurar essas alternativas em termos de vida. Saberem por exemplo fazer um currículo como deve ser, perceberem que se calhar há uma postura e um comportamento que devem adotar por exemplo numa entrevista de emprego e no seu dia a dia trabalhar mais essas questões que penso são centrais para que elas possam sair do ciclo de pobreza e exclusão social em que vivem.*” Sobre este depoimento outros acrescentaram: “*Ou seja, não materializar tanto.*”; “*Ensiná-los a pescar.*”. Apresentou-se de seguida a ficha de candidatura construída, sobre a qual resultou o seguinte comentário: “ *Portanto, pedir... eu acho que todas elas vão pedir, portanto eu aqui nem sei se até em termos de candidatura quando eles se estão a candidatar eles próprios não deviam para além da inscrição, fazer uma espécie de justificação de porquê, ou seja, porque é que se estão a candidatar e quais é são os objetivos que eles pretendem atingir a curto, médio, longo prazo. Eles próprios delinearem logo...*”. A mediadora concluiu que no fundo a visão empreendedora e de capacitação do candidato terá sempre primazia sobre a visão meramente assistencialista e por conseguinte esse poderá ser o fator chave para a decisão em apoiar/aprovar uma ou outra candidatura. Por outro lado poder-se-á deduzir que marcar a diferença com um projeto de voluntariado empresarial que

visa o empoderamento do indivíduo em detrimento de um papel assistencialista será o grande desafio da equipa envolvida.

Sobre o arranque do projeto em Janeiro de 2015, os participantes sugeriram que as datas de arranque sugeridas estariam bem numa fase inicial mas em fases posteriores deverá ser uma constante, uma vez que a Delegação da Covilhã, entre umas ações de formação que terminam e outras que começam, terá sempre público para este tipo de projeto: *“Infelizmente temos sempre formandos carenciados dumas ações para as outras, não deve ser só em Janeiro, Março a candidatura deveria ser possível em qualquer altura”*; *“...não sendo estanque, mas tem que haver um princípio”*.

Sobre o que se apresentar ao público-alvo *“O que é que vamos apresentar ao público-alvo? A pergunta é: o que é que eu posso oferecer?”*; *“Eu até tenho uma boa rede de contactos para apoiar na criação de um micro-negócio, ou então posso, por exemplo, acompanhar o candidato por exemplo, ao IEFP para procurar informações sobre apoios.”*; *“Os próprios voluntários se calhar preencherem uma ficha de inscrição onde depois dentro dos tipos de voluntariado que existem...quais é que são aqueles em que estão mais disponíveis para fazer e que está mais à vontade.”*; *“Eu não tenho perfil se calhar para estar...porque não tenho ligação nenhuma com formandos nem com nada em todos os outros tipos de apoio que acho que se deva fazer, por exemplo, fazer um telefonema, este contacto, fazer qualquer coisa deste tipo que não esteja ligado diretamente. À parte da formação Não me sinto com capacidade para estar no início...agora se me disserem para fazer um ofício, ou contactar alguém para saber se podemos lá ir, quer dizer eu acho que nestas coisas para mim seria mais fácil.”*

No seguimento destes depoimentos, decidiu-se que deveria ser criada uma ficha de inscrição do voluntário, a ser enviada no dia 12 de Setembro para todos e a qual os interessados preencheriam e devolveriam até ao dia 17 de Setembro de 2014. Com efeito, foi enviada por email a respetiva ficha de inscrição aqui referida como anexo 5, nos seguintes moldes:

“Caríssimos colegas,

Na sequência da reunião de 11-09-2014, onde se apresentou com mais pormenor o projeto Contágio, quero agradecer mais uma vez a presença de todos os participantes e pedir desculpa aos colegas que ou por estarem de férias, ou que por razões profissionais não puderam estar presentes, não tiveram oportunidade de clarificar as suas perspetivas em relação ao projeto.

Outrossim, conforme dialogado, partilho no link que se segue a este parágrafo a apresentação realizada e anexo um breve resumo do que se pretende executar, o qual estará sujeito a eventuais alterações, resultado do contributo de todos.

http://prezi.com/oytjmoo0zu5-/?utm_campaign=share&utm_medium=copy

Recomendo vivamente aos colegas interessados neste projeto e que não estiveram presentes na reunião do dia 11-09-2014, a leitura quer da apresentação quer do resumo em anexo e principalmente o dialogo com os colegas.

Anexo também a este email a ficha de inscrição ou pré inscrição de que havíamos falado, a propósito de uma primeira triagem por áreas de interesse aos colaboradores voluntários. Este documento está sujeito a críticas, correções e sugestões de todos, no entanto, espero que seja o mote para que o Contágio não pare... Queremos um Contágio que capacite mais o nosso público e menos assistencialista. Encontrar este equilíbrio será o nosso grande desafio!

Por fim, fica a certeza de que assim que tiver oportunidade, disponibilizarei um exemplar do trabalho desenvolvido no gabinete da Ana Paula, como aliás ficou estipulado na nossa reunião. Nessa altura serão oportunamente informados.

Espero não me ter escapado nenhum email. Se for esse o caso por favor partilhem esta informação.

Nota: Para o preenchimento da ficha de inscrição terão de ativar o conteúdo ativo do ficheiro, no botão opções logo abaixo dos separadores do Word.

Grata pela atenção.

Ao vosso dispor,

Telma Henriques | Informática

DELEGAÇÃO DA COVILHÃ



Rua Dr. Júlio Maria da Costa, nº 25 | 6200-130 Covilhã

Tel: + 351 275 320 300 | Fax: + 351 275 320 309

www.modatex.pt

Este e-mail é amigo do ambiente... quando não impresso! “

A ficha de inscrição terá um papel quase meramente burocrático para formalização do interesse em ser voluntário pois foi unânime também a ideia de que as equipas de voluntários seriam criadas aquando de uma candidatura, conforme explanam as seguintes expressões: *“Mediante uma pessoa que se candidata, atribuímos logo a equipa de voluntários de acordo com o perfil de cada um.”*; *“Mediante uma candidatura cada um de nós manifesta interesse em participar.”*

Neste propósito uma das chefias referiu que *“Mas não podemos andar constantemente os 23 em reuniões, para decidir sobre quem apoia qual candidatura.”* Sobre esta matéria todos concordaram e foi sugerido que se partilhassem as candidaturas por via do correio eletrónico e por via do correio eletrónico também o voluntário responderá sobre o seu interesse em participar e em qual.

Ainda enquanto se argumentava sobre o que temos para oferecer, um dos funcionários exemplificou com o seguinte:

“Alguém que quer montar um atelier de costura e precisa de umas noções de modelagem porque entretanto já se esqueceu. Eu não me importo de ajudar a recordar...”, ao que outro funcionário retorquiu com um outro argumento: *“Mas não estaríamos a concorrer com nós*

próprios? Essa pessoa não deveria ser encaminhada para uma ação de formação? Nesta altura uma das chefias interveio dizendo: "Não necessariamente há situações de pessoas que não lhes interessa minimamente frequentar ações... e aí podíamos funcionar como uma espécie de consultoria, onde com as nossas competências e poucos recursos financeiros, estaríamos a ajudar." Pelo exposto, todos foram unânimes no facto de que dever-se-á ter sempre em conta os limites de intervenção do MODATEX voluntário, ou seja, em momento algum deveremos entrar em concorrência com o MODATEX e os seus objetivos, nomeadamente no que concerne à formação profissional. Logo de seguida a esta reflexão conjunta, alguém questionou *"Mas isto é só para os formandos?"*, de imediato se ouviu a resposta *"Inicialmente, na minha opinião pessoal, não faz sentido aderir à comunidade em geral, depois logo se vê."*; a mediadora interveio também dizendo que o projeto foi todo ele pensado para este público-alvo.

Por fim, as chefias questionaram sobre que proposta vai ser apresentada à Direção e Conselho de Administração e lançaram o desafio para a elaboração de um documento que reflita tudo o que já está feito, eventualmente poderia ser o próprio projeto de mestrado. Acrescentaram ainda que algumas das questões que poderão surgir passam por saber *"Qual o montante envolvido para cada candidatura."*; *"Que tipo de serviços a Delegação da Covilhã poderá oferecer com os nossos conhecimentos"*

Depois dos agradecimentos finais, as expressões mais ouvidas foram: *"O importante é não parar."*; *"Força"*; *"Parabéns"*; *"Isto era giro era se fosse apresentado na festa de Natal"*, o que permite intuir que na perspetiva dos participantes, a reunião terá sido positiva.

Fica ainda a referência ao facto de em 18 de Setembro de 2014 terem respondido por email, com a ficha de inscrição anexo 5, em anexo, 19 funcionários, aumentando assim significativamente o número inicial de 5 colaboradores envolvidos. Das respostas recebidas ressalta o facto de ninguém ter formação em voluntariado, pelo que este poderá ser um primeiro passo a dar, no caso de o MODATEX voluntário vir a ser implementado.

Ainda na sequência desta reunião, resultou uma conversa informal entre um dos funcionários da Delegação e o gestor do programa de voluntariado do Centro Hospitalar Cova da Beira, por sinal, com bastante experiência nesta matéria do voluntariado, no sentido de nos ajudar a prosseguir com a implementação do MODATEX - Voluntário. A disponibilidade para ajudar foi imediata, *"Fico contente por esta questão da responsabilidade social da modatex... Poderíamos talvez conversar um pouco sobre isto pessoalmente. ... Poderei ajudar como é óbvio... "*. Foram sugeridas parcerias, *"... nós aqui no voluntariado temos um espaço na entrada que pretende desenvolver atividades com as crianças com idades inferiores a 12 anos que não podem visitar doentes internados. Andamos a auscultar empresas que nos possam ajudar a ter voluntários neste espaço, uma vez que os voluntários que se inscrevem diretamente aqui trazem a expectativa de ser voluntários junto de doentes. Assim, num protocolo com alguma empresa ou empresas que quisessem desenvolver responsabilidade social e nós termos a certeza de que durante todos os dias da semana teríamos assegurado*

aquele espaço entre as 18 e as 20 horas.” E finalmente foram também levantadas algumas questões para reflexão, “...Quanto aos profissionais fazerem voluntariado na mesma entidade onde trabalham parece-me pouco ético. O exercício de voluntariado pelos profissionais da MODATEX seria preferível em associações externas, contudo ser a empresa a facultar horas para o exercício dos mesmos....”

8. Monitorização e Avaliação

Uma das etapas fundamentais para o sucesso de um programa de voluntariado empresarial é monitorização e a avaliação dos processos a ele inerentes.

A monitorização consiste na verificação sistemática entre as ações planeadas e as realizadas. Assim, deverá ser criado um sistema de monitorização para identificar problemas e encontrar e encaminhar soluções. Devem também ser aferidos resultados intermediários, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos, como perceção dos *stakeholders* diretamente envolvidos.

Na perspetiva de Engel (2013) e do Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE), a medição das ações desenvolvidas no âmbito dos programas de voluntariado empresarial, não é prática corrente mas tem vindo a ganhar cada vez mais espaço dentro das organizações. A criação de métricas e indicadores que atestem se os resultados esperados são os resultados alcançados tem contribuído para a divulgação das ações para o público externo à organização, para melhorar futuras ações e para aumentar o acesso a mais recursos para o desenvolvimento dos programas de voluntariado. A realização de uma avaliação de resultados depende, porém, da definição clara e objetiva do que se espera em termos da alteração de uma dada situação. Um programa de voluntariado empresarial pode definir resultados no âmbito social, de ganhos para a empresa ou de benefícios para os colaboradores voluntários. Uma vez definidos estes resultados, eles precisam ser medidos antes (linha de partida) e depois da implementação do programa. O resultado será a diferença entre a linha de partida e o resultado final.

No que concerne ao impacto do programa de voluntariado empresarial, a avaliação de resultados apenas permitirá perceber o nível de transformação ocorrido numa dada situação, isto é, a avaliação não possibilita, afirmar se esta transformação pode ou não ser atribuída ao programa, pois para que se pudesse afirmar que a mudança ocorreu devido ao programa de voluntariado empresarial, seria necessário fazer a mesma medição, antes e depois, com um grupo externo, semelhante ao dos beneficiados, mas que não tivesse recebido o programa (grupo de controlo). A diferença de ganho entre os beneficiários (grupo de intervenção) e o grupo de controlo definiria o impacto real do programa.

Brudney et. al (2011), partilham da opinião de que as organizações precisam preocupar-se com a avaliação dos projetos ou programas de voluntariado, para que assim se possa satisfazer a necessidade de informação dos diferentes *stakeholders*, isto é, das pessoas ou grupos que têm uma participação, ou uma reivindicação no programa de voluntariado, seja ela real ou percebida. Por exemplo, um dos principais *stakeholders*, os financiadores, têm todo o interesse em saber os resultados da ação de voluntariado a longo prazo e o impacto do seu envolvimento. Outro *stakeholder*, os membros do conselho de administração de determinada instituição, estão interessados em saber se todos os recursos organizacionais foram bem distribuídos e usados e também se os voluntários desempenharam da melhor forma o seu papel. Da mesma forma, a liderança organizacional, estará ansiosa para tirar o melhor proveito do programa de voluntariado. A um nível mais operacional, os gestores gostariam de ter certeza de que os voluntários estão a ajudar no desempenho dos seus departamentos, e conseqüentemente a ajudar a organização a alcançar os objetivos programados. Por parte dos voluntários se for auferido o valor de seus esforços e os resultados que ajudam trazer para as organizações, estes ganham motivações para continuar o seu trabalho.

Pelo exposto, os autores consideram que satisfazer todas estas partes interessadas através da mesma avaliação do programa de voluntariado não é fácil, e talvez nem mesmo viável, pelo que, importará conhecer diferentes formas de avaliação que auxiliemos gestores do programa de voluntariado a compreender e realizar diferentes tipos de avaliação com base na participação das partes interessadas. Em suma, Brudney et. al (2011), argumentam que deverão ser as necessidades dos *stakeholders* a ditar aos avaliadores os objetivos da avaliação, isto é, o que se pretende avaliar e quais os métodos de avaliação a adotar para medir o valor do projeto de voluntariado. O gestor do programa de voluntariado responsável por conduzir o auxiliar o processo de avaliação, deverá estar assim ciente da influência dos diferentes *stakeholders*. Portanto, antes de iniciar a avaliação, o gestor do programa (enquanto avaliador) deverá determinar os *stakeholders* mais preocupados com a avaliação e estabelecer comunicação com eles para identificar as suas metas no programa, (Rossi et al. 2004), citado por Bruney et.al (2011).

Uma outra vantagem em envolver as partes interessadas na avaliação é que a sua participação pode ajudar a determinar se um programa de voluntariado atingiu uma fase de maturidade que o torna capaz de ser avaliado (McDavid e Hawthorne, 2006; Wholey, Hatry, e Newcomer, 2004; Rutman, 1984), citados por Bruney et. al (2011).

Os autores acrescentam que a realização de uma avaliação de impacto aprofundada de um programa que é muito novo, ou instável, ou ainda desprovido de todos os recursos para alcançar resultados, é um desperdício de tempo e energia preciosos numa organização, pelo que, a eficaz implementação do programa deve ocorrer em primeiro lugar. Patton (1997), citado por Brunete et al (2011), argumenta que o avaliador pode facilitar a prontidão do programa de voluntariado para a avaliação, envolvendo os voluntários na construção de

questões de avaliação significativas. Este primeiro exame e discussão entre as partes interessadas e o avaliador pode ser muito útil para reforçar a necessidade de apoiar a implementação e permanente monitorização do programa de voluntariado, de modo a serem então mais capazes de atingir os objetivos.

Assim, a identificação das partes interessadas, ou *stakeholders*, é o primeiro passo para elucidar as metas e definir o objetivo da avaliação. A determinação das partes interessadas está muitas vezes fora das mãos do gestor do projeto de voluntariado, porém, os financiadores podem exigir uma avaliação do impacto do programa, como condição da sua dotação financeira; os conselheiros poderão solicitar uma auditoria das atividades de voluntariado; a liderança organizacional poderá solicitar uma análise dos custos e benefícios da participação voluntária; etc. Outros interessados difusos podem exercer as suas preferências para a avaliação também. Por exemplo, os decisores políticos, os media, ou "público" (através de inquéritos de cada cidadão ou através de outras partes interessadas, agindo em seu nome) pode indagar qual o benefício das atividades dos voluntários ou do programa como um todo para a comunidade. Em muitas organizações, o gestor do programa de voluntariado está encarregado de preparar uma avaliação periódica (por exemplo, por ano), e este esforço deve ter em conta as necessidades de informação das partes interessadas centrais.

8.1. MODATEX Voluntário - Proposta para Monitorização e Avaliação

Pelo enquadramento teórico já efetuado, propõe-se que a avaliação do projeto ou programa de VE seja *ongoing*, isto é, que ocorra no decorrer do programa e não somente no final da intervenção.

Ainda assim, antes de se iniciar o processo de monitorização e avaliação propriamente dito, há uma panóplia de questões que necessitam ser respondidas, como por exemplo: i) Quais são os objetivos da atividade a ser avaliada (nível de atividade voluntária por exemplo, nível de satisfação/ conhecimento, etc); ii) Quais os resultados esperados; iii) Quem estará envolvido no processo de avaliação; iv) Quanto tempo é necessário para implementar o processo de avaliação; v) Como informar os voluntários dos resultados das avaliações; vi) Que recursos são necessários para realizar a avaliação; vii) Quais são os métodos de avaliação a serem utilizados (entrevistas, discussões em grupo, questionários; etc); viii) Quão fácil ou complicado é o processo de avaliação; ix) Qual o processo de avaliação mais apropriado para determinar a eficácia do projeto; x) Os voluntários envolvidos estão felizes no projeto;

fornece reconhecimento adequado ao trabalho dos voluntários; xi) Como é que as informações resultantes da avaliação vão ser utilizadas; xii) Quem estaria interessado nos resultados dessa avaliação. (Keating, 2002).

No seguimento desta revisão de literatura à monitorização e avaliação de um projeto, da análise swot e da análise de stakeholders, se mais uma vez tivermos em conta que a monitorização e avaliação é uma constante num projeto deste cariz, e fazendo agora o paralelismo com o MODATEX voluntário, surgiram um conjunto de perguntas para as quais procurei dar resposta numa entrevista exploratória à responsável pela Delegação da Covilhã (ver anexo 2) e numa entrevista de Focus Group à equipa responsável pela responsabilidade social da Delegação (ver anexo 3). Encontradas as respostas a estas ou outras questões de interesse para a avaliação e monitorização do projeto, importa depois partir para a avaliação propriamente dita. Se o método escolhido para avaliação for a entrevista por Focus Group, por exemplo, com base na opinião de Keating (2002) sugere-se o seguinte guião:

Estrutura de uma Entrevista Genérica / FocusGroup

Entrevista / Focus Group com: _____

Número de participantes: _____ Data: _____

Nome do Programa: _____

É importante escolher bem as perguntas antes da entrevista / focus group. A título indicativo, uma entrevista Focus Group com 10 perguntas, demora cerca de uma hora - o tempo irá variar, dependendo do tamanho do grupo e os participantes envolvidos.

Possíveis perguntas do Focus Group:

1. Os objetivos do projeto de voluntariado foram alcançados? Como foram alcançados?
2. Os objetivos foram alcançados para todos os envolvidos?
3. Quais foram as ações de destaque do projeto de voluntariado?
4. Quais foram os principais pontos fortes do projeto de voluntariado?
5. Quais têm sido as fraquezas-chave do projeto de voluntariado?
6. Em que medida o projeto foi bem gerido?
7. Em que medida os processos de gestão do projeto de voluntariado foram bem geridos (por exemplo: recrutamento, seleção, formação, apoio, o reconhecimento de voluntários)?
8. Em que medida os diferentes processos do projeto foram bem geridos (por exemplo: promoção, organização, realização de eventos)?
9. Qual a perceção da experiência dos participantes?
10. Qual a perceção da experiência para os restantes stakeholders?
11. Quais foram os impactos do projeto para os participantes?
12. Quais foram os impactos do projeto para os restantes stakeholders?
13. Que imprevistos ocorreram (positivo ou negativo)?
14. Que lições foram aprendidas?

Considerações Finais

O Diagnóstico foi a etapa que mais trabalho envolveu e que esteve sempre em destaque neste trabalho, pelo que, será pertinentemente nesta fase de balanço final, refletir um pouco sobre o mesmo.

Serrano (2008) considera que em qualquer diagnóstico é preciso **detetar necessidades**, ou seja, o Projeto deve basear-se numa necessidade real para a qual se pretende encontrar uma solução resolvida com a colaboração de todos os intervenientes. Devem estudar-se as necessidades e os recursos, considerando-se necessidade como a discrepância entre a situação existente e a desejada. A análise de necessidades deve ser feita em extensão e em profundidade, isto é, não basta que seja sentida, deve verificar-se até que ponto é real ou imaginária. A autora considera ainda que no diagnóstico dever-se-á **estabelecer prioridades** uma vez que existem necessidades muito diversas e nem sempre é fácil identificar as mais urgentes. É necessário ter grande capacidade de diferenciação, de indagação e de investigação para identificar com precisão as prioridades, pois os problemas serão prioritários, ou não, consoante a ótica de quem os examina. Assim, é preciso ter em conta alguns critérios necessários para estabelecer prioridades, nomeadamente enfatizando as necessidades básicas, o custo do projeto e a urgência do mesmo, etc. Serrano (2008) é de opinião que no diagnóstico se contemple também a **fundamentação do projeto**, isto é, importa especificar os antecedentes, a motivação, a justificação e a origem do mesmo. A mesma autora refere que no diagnóstico é importante que se **delimite o problema** formulando-o de um modo claro e concreto, explicando em que consiste o ou os problemas, Justificar a necessidade de investigação e determinar o objetivo que se pretende alcançar com a mesma. Dever-se-á também na opinião desta autora, **localizar** o projeto especificando o lugar onde se realiza o mesmo, indicando alguns dados significativos da comunidade, província, comarca, bairro, áreas vizinhas, etc.; efetuar uma **revisão bibliográfica** realizando um exame consciencioso da principal bibliografia existente sobre o tema, de forma a obter-se uma visão mais ampla do problema e abrir caminhos de ação; prever a **população**, analisando a situação da população-alvo, características, peculiaridades, necessidades e traços mais destacados e **prever os recursos**, isto é, ter conhecimento dos recursos humanos e económicos de que se dispõe para a realização do projeto.

Quer na visão de Isabel Guerra, quer na visão de Glória Serrano, se as fases de um diagnóstico não forem cumpridas, os diagnósticos não são bem-sucedidos. Os motivos mais frequentes para o seu enviesamento passam por diagnósticos feitos face a necessidades burocráticas sem outras finalidades, ou o esquecimento da população-alvo dando origem a diagnósticos de senso comum dos técnicos ou executores, ou ainda estar limitado a uma lista de desgraças, etc.

Foi com base nesta preocupação que se procurou elaborar todo o diagnóstico do projeto MODATEX – Voluntário para assim evitar decisões ou avaliações de uma realidade com base no senso comum em detrimento de decisões ou avaliações com uma base científica.

Partiu-se da ideia de construir um programa de voluntariado empresarial no MODATEX, com base nos resultados do inquérito sobre voluntariado empresarial anteriormente apresentado neste documento (anexo1). Porém, pelas dificuldades sentidas na deteção de necessidades e análise das características e peculiaridades da população alvo nas unidades orgânicas do Porto, Lisboa, Barcelos e Vila das Aves, optou-se por restringir o projeto somente à delegação da Covilhã. Foi neste contexto que se prosseguiu com a formulação do projeto propriamente dita e com a análise *swot* e análise de *stakeholders*. Segundo Frame et al. (2010) a avaliação dos *stakeholders* terá que ser repetida por diversas vezes ao longo do projeto, especialmente quando emergirem interesses novos e substanciais, pelo que, a existência de uma única análise de *stakeholders* poderá ser uma das limitações a este trabalho. O mesmo se aplica à análise *swot*. Em suma, no futuro será importante refazer quer a análise *swot* quer a análise de *stakeholders*, pois as partes interessadas e o seu grau de importância e influência, os pontos fortes ou fracos ou as ameaças e oportunidades de hoje, podem não ser as de amanhã. No seguimento desta análise o trabalho prosseguiu com o fulcral envolvimento de toda a equipa de trabalho. Nesta fase não foi fácil conciliar o projeto com os condicionalismos da organização e os seus *timings*. Seria francamente mais vantajoso para este trabalho que a reunião do dia 11 de Setembro de 2014 se tivesse realizado mais cedo.

Relativamente aos caminhos a seguir no futuro, sugere-se que aquando da implementação e consequente monitorização e avaliação cíclica do MODATEX voluntário, se pense na criação de um novo processo a acrescentar ao sistema de gestão da qualidade já existente no MODATEX, pois desta forma, o potencial deste projeto para ser alargado às restantes unidades orgânicas do Centro seria enfatizado e a sua replicação estaria bastante mais facilitada. Não obstante esta intenção de réplica nas diferentes unidades orgânicas do MODATEX, o principal desafio que se coloca é tão-somente a implementação deste projeto na Delegação da Covilhã e de tal forma que o mesmo se destaque pelo seu potencial e caráter de empoderamento do público-alvo, em detrimento do caráter assistencialista que possa vir a assumir. Ou seja, como foi referido várias vezes ao longo deste trabalho, o projeto a ser implementado, internamente designado por “Contágio”, marcará a diferença se se privilegiar um “Contágio” que visa o empoderamento do indivíduo e não um “Contágio” que assume um papel meramente assistencialista.

Um outro aspeto a ter em conta no futuro e que poderá ser apontado como uma limitação do projeto, será o das parcerias que poderão surgir com outras entidades aquando da implementação do MODATEX - voluntário, ou ainda antes, isto é, poder-se-iam incluir na fase do planeamento eventuais parcerias, o que neste trabalho não foi contemplado.

Outrossim, há uma questão que paira no ar e que foi levantada pelo gestor do programa de voluntariado do Centro Hospitalar Cova da Beira, por sinal, com bastante experiência nesta

matéria do voluntariado, aquando de uma conversa informal com um dos funcionários da Delegação que se dispôs a apresentar o projeto a trocar de impressões sobre o mesmo, apresentada no ponto 7.3 deste documento e que consiste no seguinte:

“...Quanto aos profissionais fazerem voluntariado na mesma entidade onde trabalham parece-me pouco ético. O exercício de voluntariado pelos profissionais da MODATEX seria preferível em associações externas, contudo ser a empresa a facultar horas para o exercício dos mesmos...”

Esta é uma questão que exige mais reflexão. Riccomini (2013) considera crucial que o voluntariado mantenha as suas características de espontaneidade e participação cidadã, não sendo, de maneira alguma, resultado de um estímulo impositivo, pois é a geração de valores que a atividade voluntária proporciona que faz a diferença na sociedade. Na opinião de Alves (2013), a tentativa em separar a vida pessoal do trabalho, ou da vida profissional é tão-somente um recurso didático, uma maneira de se falar sobre as nossas rotinas, o nosso dia-a-dia, separando o tempo em que estamos no local de trabalho do tempo que estamos fora dele. Fisher et al (2001) referem que *embora o voluntariado ainda não esteja sendo pensado pela maioria das empresas como uma das áreas de atuação estratégica, a percepção de benefícios para a empresa, para o desempenho profissional e a motivação do funcionário e para a comunidade é altamente positiva*. Do lado oposto, Miranda, et al (sd) referem que existe uma nova modalidade de exploração da força de trabalho instaurada no interior das empresas modernas que contribuem para o acirramento de produção da mais-valia absoluta que é o trabalho voluntário. Estes autores defendem que cabe indagar a respeito dos nexos existentes entre a responsabilidade social das empresas por meio do trabalho voluntário e a intensificação da exploração da força de trabalho.

Pelo exposto, a questão da ética inerente ao projeto MODATEX - voluntário, é uma questão com potencial para ser explorada numa investigação futura.

Finalmente também se sugere que a proposta de monitorização e avaliação do projeto deverá ser revista, se não se verificar a sua aplicabilidade e não forem atingidos os propósitos que levaram à sua criação.

Bibliografia

Allen, K., GALIANO, M., HAYES, S. (2011) “Empresas globais e o trabalho voluntário no mundo. Relatório Final do Projecto de Pesquisa sobre Voluntariado Empresarial Global”, http://iave.org/sitesdefault/files/ReportGVCV_portugese.pdf [Consultado em 09-05-2014]

Alves, F. (2013), “Trabalho e Vida são valores inseparáveis”, <http://www.redecidada.org.br/trabalho-e-vida-sao-valores-inseparaveis/>

Backer, Amanda M.; Allen, Joseph A.; and Bonilla, Daniel L., "Identifying and Learning from Exemplary Volunteer ResourceManagers: A Look at Best Practices in Managing Volunteer Resources" (2012), Psychology Faculty Publications. Paper 100, <http://digitalcommons.unomaha.edu/psychfacpub/100> [Consultado em 09-05-2014]

Barbosa, Ricardo (2001), “Análise metodológica de formas de monitoramento e avaliação de projetos sociais”, http://www.emater.tche.br.../mono_ricardo_barbosa.pdf

Boaventura, J., Silva, R., Bandeira-de-Mello, R. (2012) “Performance Financeira Corporativa e Performance Social Corporativa: Desenvolvimento Metodológico e Contribuição Teórica dos Estudos Empíricos”, <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v23n60/a08v23n60.pdf> [Consultado em 03-01-2013]

Brudney, J. L. and Nezhina, T. G. (2011), “Evaluating the Volunteer Program: Contexts and Models”, The Volunteer Management Handbook: Leadership Strategies for Success, Second Edition (ed T. D. Connors, <http://www.hse.ru/pubs/lib/data/access/ram/ticket/41/1402335979aee4b370bfd71570a23436b7f479814/Evaluating%20the%20Volunteer%20Program.pdf> [Consultado em 20-05-2014]

Cabral, F. (2010), “Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho”, 39ª Edição, Volume 1, Verlag Dashöver, Lisboa

Carneiro, Francisco (2011), “Avaliação de riscos: Aplicação a um processo de construção”, Dissertação de Mestrado Engenharia Civil. Universidade de Aveiro, <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/7857/1/244178.pdf> [Consultado em 20-12-2013]

Carvalho, Filipa (2007), “Avaliação de risco estudo comparativo entre diferentes métodos de avaliação de risco, em situação real de trabalho”, Dissertação apresentada para a obtenção do grau de mestre, Universidade Técnica de Lisboa - Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa

Costa, A., Silva, M., Gomez, C. (2010) “A influência dos stakeholders no processo decisório: um estudo em uma organização do terceiro setor”, Universidade Federal de Pernambuco, http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/e2010_t00475_pcn47096.pdf [Consultado em 03-01-2014]

Costa, M. A., Mendonça, P. (sd), “Modelos e Práticas do Voluntariado Empresarial: análise de práticas globais e brasileiras”, <http://anaisenapegs.com.br/2012/dmdocuments/411.pdf>

Dusset, Annie, Flahault, Erika, Loiseau, Dominique (2007) “Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale? Entre bénévolat et professionnalisation: la place du travail dans les associations”, DII ESES - Délégation Interministérielle à l'Innovation, à l'Expérimentation Sociale et à l'Economie Sociale, http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/19/51/11/PDF/Rapport_GREGUM_-_31_octobre_2007_IMPR.pdf

Dyson Rg. (2004), “Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, European Journal of Operational Research 152”, 631-640.

Egreja, C. (2009) “O voluntariado empresarial na perspectiva dos colaboradores: avaliação das iniciativas e repercussões a nível pessoal”, <http://repositorio-iul.iscte.pt/handle/10071/4392>

Engel, Wanda (2013) “Voluntariado empresarial: do conceito à prática”, CBVE - Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial, http://www.institutocea.org.br/download/download.aspx?arquivo=midiateca/281120132632_voluntariadoempresarialdoconceitoapratica_cbve.pdf [consultado em 07-05-2014]

Evangelista, T (2008), “A relação entre empresas e voluntários”, Revista Filantropia Online - nº151, <http://www.parceirosvoluntarios.org.br/Componentes/textos/TextosVPJ.asp?txTx=189&iRnd=0,9024%D8>

FEAPS, (2004), “ El voluntariado en FEAPS. Orientaciones para la gestión de servicios de voluntariado”, Madrid: FEAPS, <http://www.feaps.org/archivo/publicaciones-feaps/libros/cuadernos-de-buenas-practicas/129-el-voluntariado-en-feaps-orientaciones-para-la-gestion-de-servicios-de-voluntariado.html>

Fisher, R. M., Falconer, A. P. (2001), “Voluntariado empresarial – estratégias de empresas no Brasil”, http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=3

Frame, B., Gordon, R., Mortimer, C. (2010) “Hatched: The capacity for sustainable development. 1-308”, http://digitalscholarship.unlv.edu/sustain_pubs/1 [Consultado em 03-01-2014]

Freeman, R. E. (1984), “Strategic Management: a Stakeholder Approach”, MA: Pitman, Boston.

Gadd, S; Deborah, K; Balmforth, H. (2003), “ Good practice and pitfalls in risk Assessment”, Sheffield, UK: Health & Safety Executive

Gibb A. A. (2000), “SME Policy, Academic Research and the Growth of Ignorance, Mythical Concepts, Myths, Assumptions, Rituals and Confusions”, International Small Business Journal 18(3), pp 13-34.

Grupo de estudos de voluntariado empresarial (2013), “Olhares sobre o voluntariado corporativo”, <http://grupodevoluntariadoempresarial.files.wordpress.com/2013/02/resultado-trabalho-dos-grupos-olhares-sobre-o-voluntariado-corporativo.pdf>

Guerra, Isabel (2002), Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Ação - O Planeamento em Ciências Sociais, Principia, Cascais;

Guerra, Isabel (1994), “Introdução à Metodologia de Projecto”

Guerra, Isabel (sd), “ Polémicas e modelos para uma sociologia de intervenção”, ISCTE, Lisboa;

Guiné, R., Peres, G., Ferreira, D. (2010), “Análise SWOT à produção da pêra passa de Viseu”, Instituto Politécnico de Viseu, <http://hdl.handle.net/10400.19/298> [Consultado em 21-12-2013]

Hager, Mark A., Brudney, Jeffrey L. (2004), “Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers”, The Urban Institute, http://www.urban.org/uploadedPDF/411005_VolunteerManagement.pdf [Consultado em 10-05-2014]

Heleno, Maria L. Lopes (2008) "Avaliação do impacto da implementação da responsabilidade social através das relações com os stakeholders". Dissertação de Mestrado Estratégia empresarial. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Husted. B. W. (2001), "Toward a Model of Corporate Social Strategy Formulation".

IAVE - Associação Internacional para Esforços Voluntários (2011), "O Estado da Arte do Voluntariado Empresarial", <http://www.ecodesenvolvimento.org/biblioteca/pesquisas/o-estado-da-arte-do-voluntariado-empresarial>

Jacovine, L.A.G. et. al (2009), " O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: Contribuições para a construção de um modelo de análise", Revista Administração contemporânea - RAC. V.13, art. 3, pp.39-52, Curitiba.

Jané, Ramón (sd), "Voluntariado Corporativo: elementos para su impulso", Cies.

Jenkins, Heledd (2006), "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility", Journal of Business Ethics, 67, pp. 241-256.

Kade, A. M. (2003), "Gerência de Projetos", http://www.fw.uri.br/~adrovane/engsoft_arquivos/gerencia_projetos.pdf

Kangas J., Kurttila M., Kajanus M., Kangas A., (2003), "Evaluating the management strategies of a forestland estate-the S-O-S approach", Journal of Environmental Management 69, pp. 349-358.

Keating, Clare (2002), "Evaluating Community Arts and Community Well-Being: An Evaluation Guide for Community Arts Practitioners", State of Victoria.

Klerk, A. M. (sd), "The Value of Project Risk Management", <http://gestao-qualidade.dashofer.pt/?s=modulos&v=capitulo&c=17182>

Kotler, P (1988), "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control", Prentice-Hall, New Jersey.

Lei n.º 71/98, de 3 de Novembro, "Bases do enquadramento jurídico do voluntariado", <http://www.dre.pt/util/getdiplomas.asp?s=sug&tdip=Lei&ndip=71/98>

Miranda, A., Silva, M. (sd), “Voluntariado empresarial: o que está por trás desta nova tendência”,http://www.unicamp.br/cemarx/anais_v_coloquio_arquivos/arquivos/comunicacoes/gt3/sessao2/Aline_Barbosa.pdf

Mitchel, R. K.; Agle, B. R.; Wood, D. J. (1997),“ Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, The Academy of management review; pp. 853.

Moura, Rui et. al (2004), *Responsabilidade Social das Empresas: emprego e formação Profissional*, Serigra.

Murphy, John e Thomas, Barrie (sd), “An Introduction to Employee Volunteering - A Profitable Venture for Businesses and Communities”,
http://www.communitybuilders.nsw.gov.au/papers/employee_volunteering/index.html

Nascimento, Valéria (2003), “Gerenciamento de Risco em Projetos: Como Transformar Riscos em Vantagem Competitiva”, Pesquisa teórica e Estudo de Caso apresentado como trabalho final do curso de Graduação em Administração de Empresas, Universidade Veiga de Almeida,
<http://www.uva.br/sites/all/themes/uva/files/pdf/monografia-gerenciamento-de-risco-em-projetos.pdf> [consultado em 21-12-2013]

Palma, Vanessa et. al (2014) “(Des)envolver a educação para o desenvolvimento no voluntariado para a cooperação”, ISU - Instituto de solidariedade e cooperação voluntária
http://issuu.com/imvf/docs/livro_desenvolver_light [consultado em 07-05-2014]

Parente, Cristina et. al (2008), “ Gestão do Voluntariado no terceiro setor Português: Pistas Preliminares de Reflexão”, VII Congresso Português de Sociologia: “Sociedade, Crise e Reconfigurações”, Universidade do Porto, Porto.

Riccomini, V. (2012), “Voluntariado, empresas e cidadania”,
<http://www.fundacaoitausocial.org.br/acontece/noticias/voluntariado-empresas-e-cidadania.html>

Salas, Emílio (2009), “Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas”, Fundación Luis Vives, Madrid.

Santos, Maria João Nicolau (sd), “O ABC do Voluntariado Empresarial”, <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/publicacoes/wp/RSEeABCVoluntariadoEmpresarialSOCIOUS.pdf>

Santos, Mozana (2007), “Gestão de voluntariado: um desafio de gestão de pessoas. Estudo comparativo entre os programas de voluntariado da associação Viva e Deixa viver e do projeto Entrono”, http://institutofonte.org.br/sites/default/files/Amorim%20M_Gestao%de%20voluntariado.pdf

Sanz, Beatriz et. al (2012), *El voluntariado corporativo en España Modelos y perspectivas de impacto social*, Instituto de Innovación Social.

Schneide, R. (2002), “Gerência de Riscos na Engenharia de Software”.

Shrestha, R.K., Alavalapti, J.R.R., and Kalmbacher, R.S. (2004), “Exploring the potential for silvopasture adoption in south-central Florida: an application of SWOT-AHP method, Agriculture Systems”, Vol. 81, pp. 185-199.

Schroeder, Jocimari, Ivanir (2004), “Responsabilidade Social Corporativa: Limites e possibilidades”, RAE-eletrônica, volume 3 (artigo nº. 1), pp. 5.

Serrano, Gloria (2008), *Elaboração de Projetos Sociais - Casos Práticos*, Porto, Porto Editora.

Silva, José (2009), “Responsabilidade Social das Empresas”, in António das Neves (coord.), *Cadernos Sociais e Trabalho: Responsabilidade Social das Organizações nº11*, Lisboa, ED. Ministério da Educação, pp. 7-9.

Spence, L.J. and Rutherford, R. (2001), “Social responsibility, profit maximisation and the small firm owner-manager” *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(2), pp. 126-139.

Vasanth W., Shin-ei T. (2009), “Application of Combined SWOT and Analytic Hierarchy process (AHP) for Tourism Revival Strategic Marketing Planning: A Case of Sri Lanka Tourism Senior Lecturer”, Department of Civil Engineering, Faculty of Engineering, University of Peradeniya, SRI LANKA.

Vidal, Francisco et. al (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.

Volunteer Program Evaluation Tool (2002), “An Evaluation Guide for Community Arts Practitioners”,

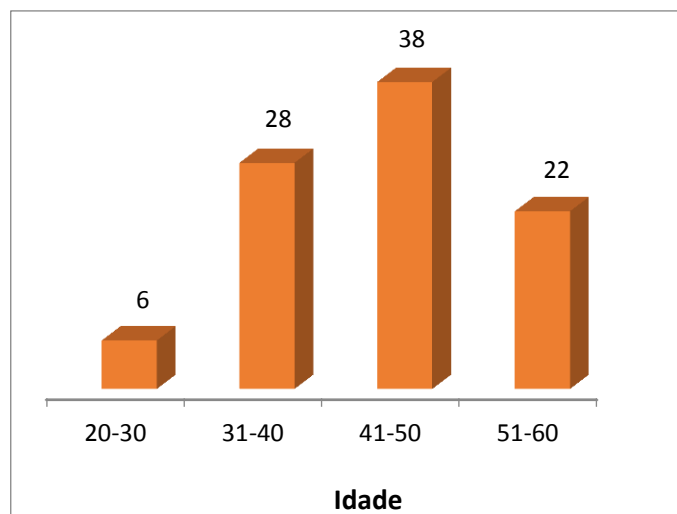
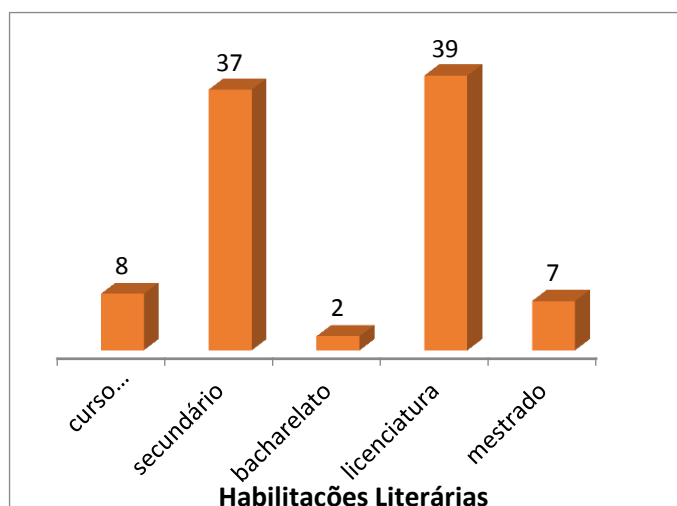
<http://volunteeringqld.org.au/web/documents/Volunteer%20Program%20Evaluation.pdf>

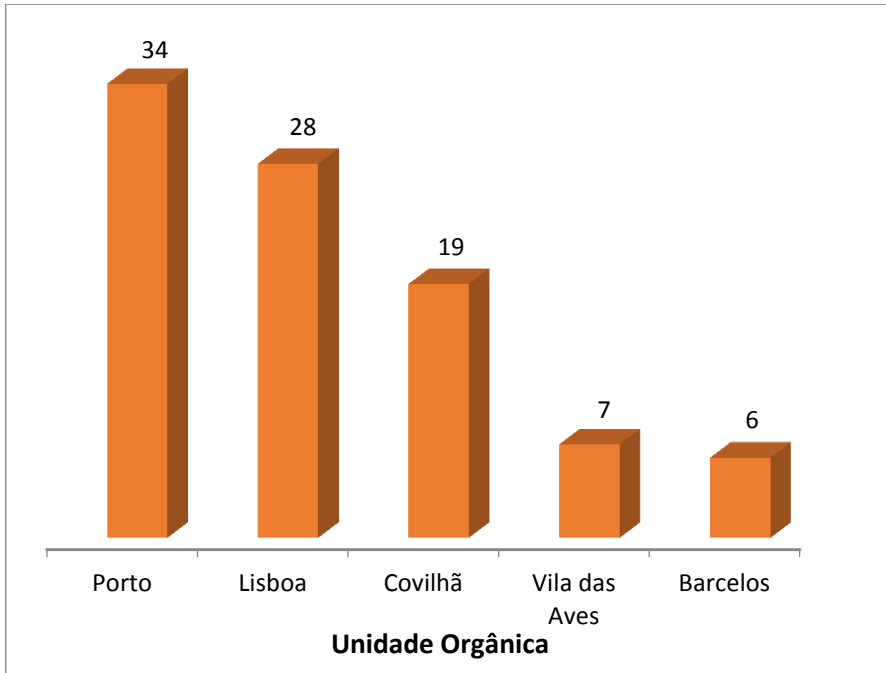
Wilkinson, A. (1999) “Employment relations in SMEs”, *Employee Relations*, 21(3), pp. 206-217.

Anexo 1

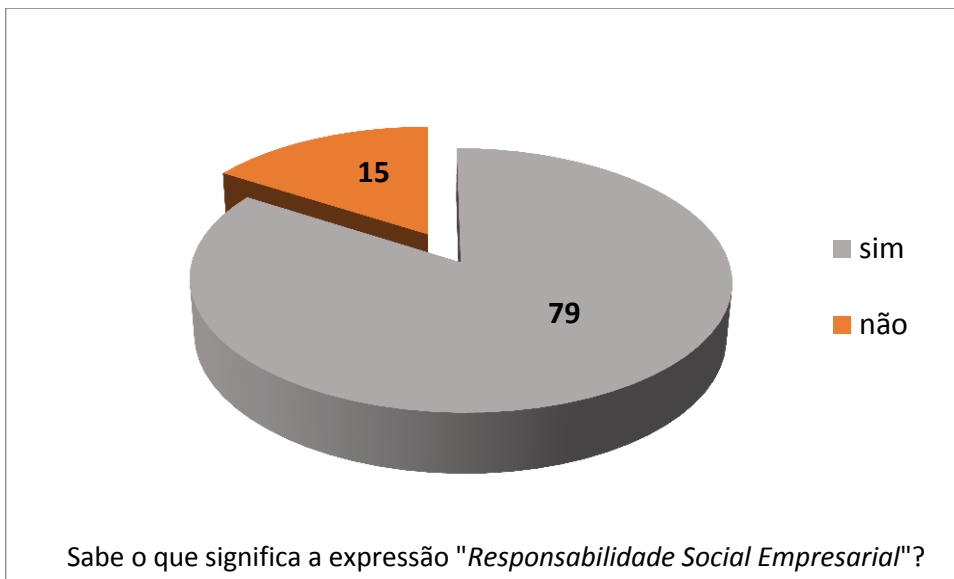
Relatório preliminar da análise aos dados recolhidos através da aplicação do questionário **Voluntariado Empresarial** aos Colaboradores do MODATEX, no período de 15 a 31 de outubro de 2012. O questionário foi aplicado eletronicamente através da plataforma *LimeSurvey* e elaborado pela colaboradora do MODATEX *Rosário Araújo*.

Num universo de 132 colaboradores, 94 responderam ao questionário (71%), tendo considerado um como inválido.



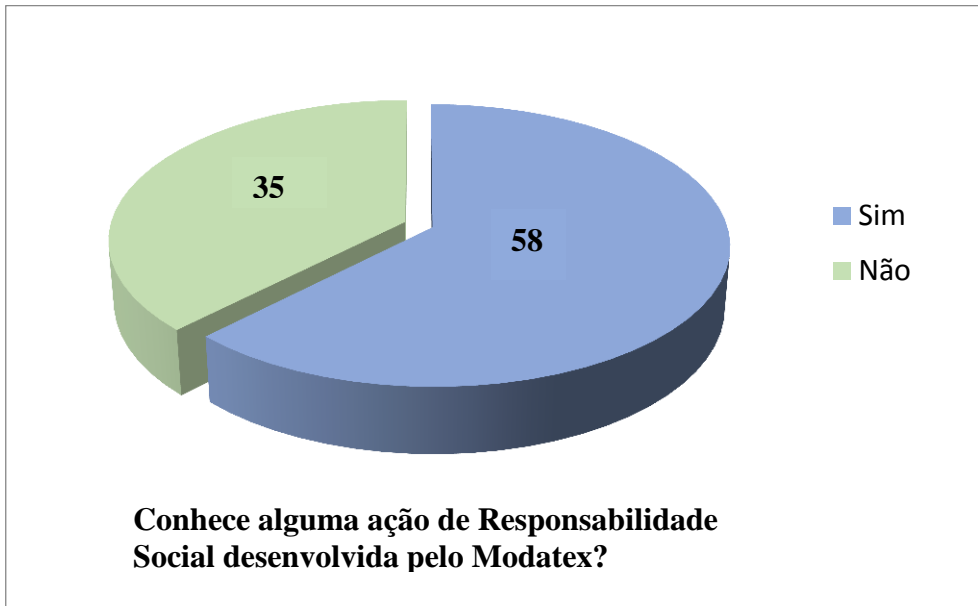


Questão 1



Se sim, defina-a

Questão 2



Qual?

Questão 3



Questão 4



Onde?

Questão 5

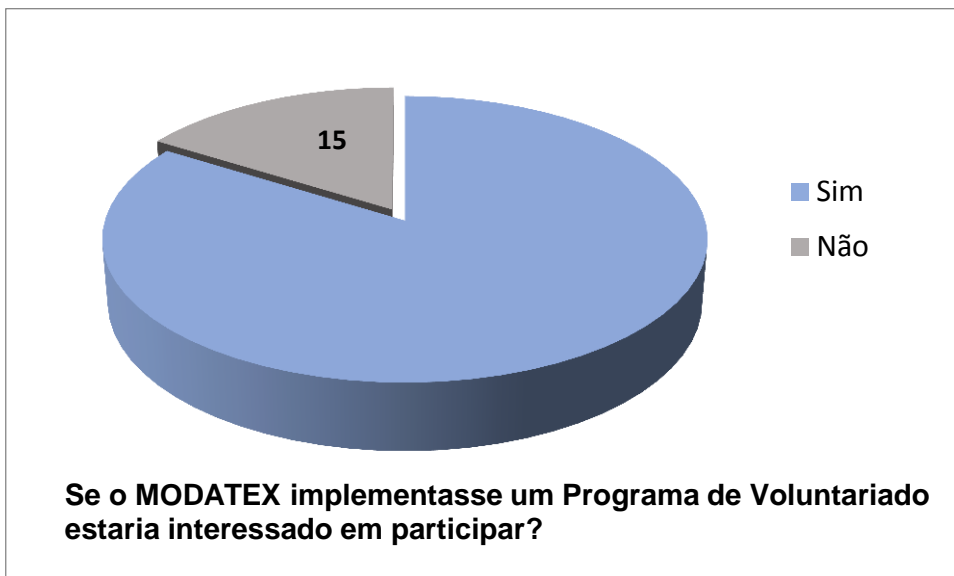


Questão 6

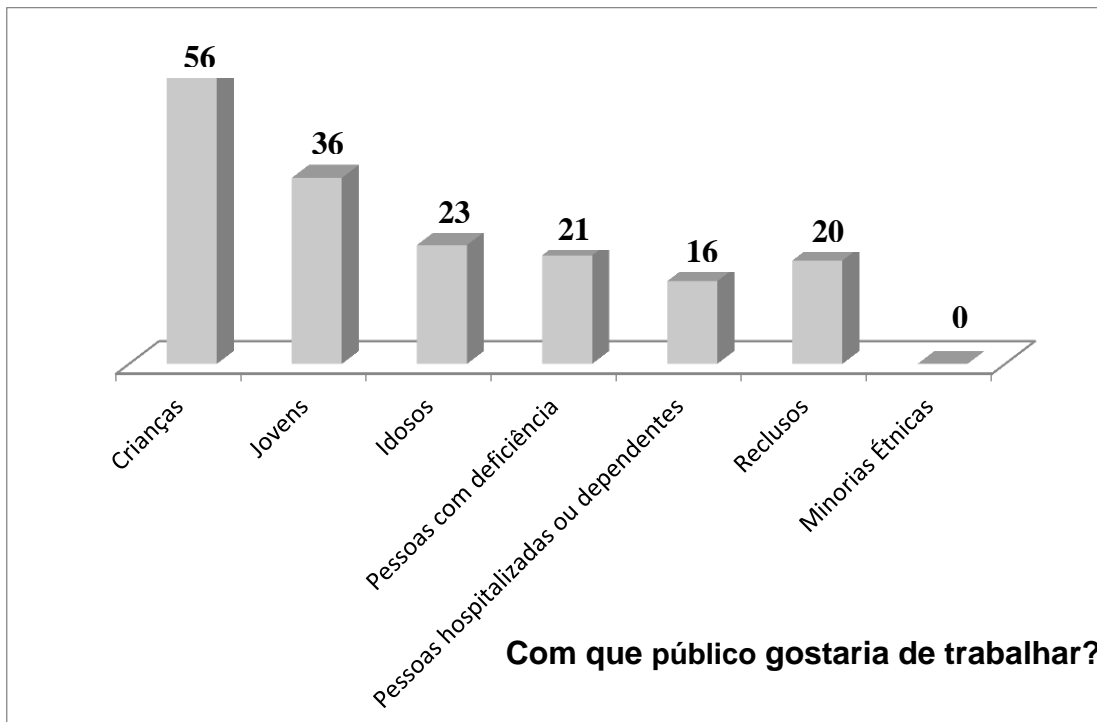


Porquê?

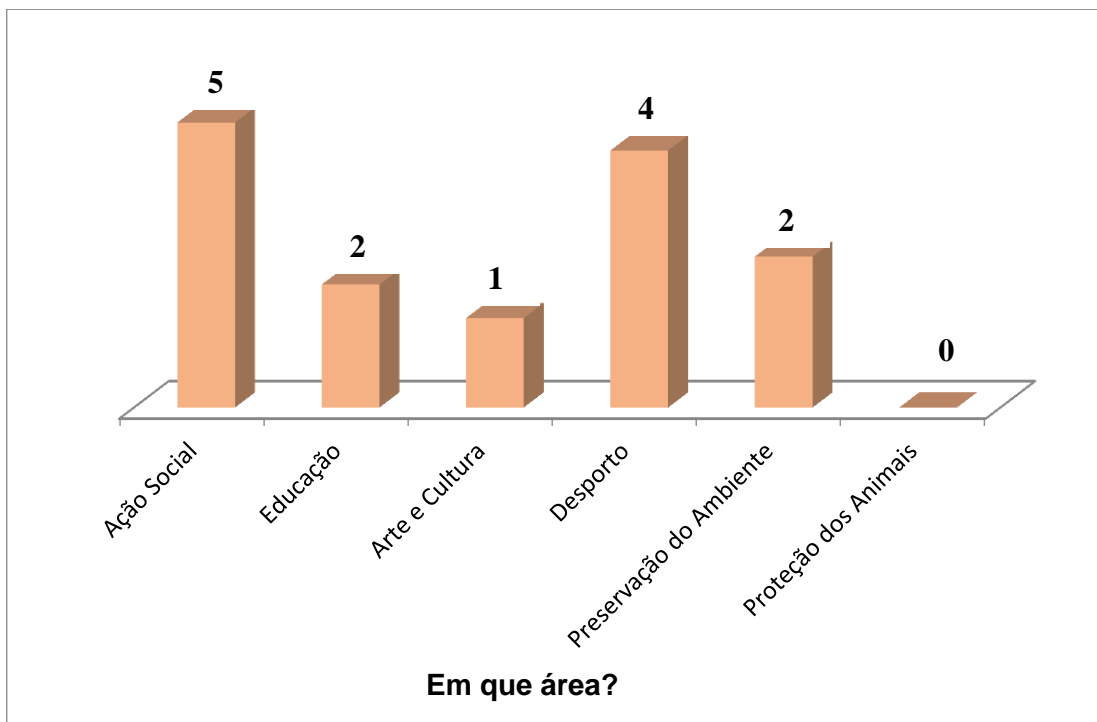
Questão 7



Questão 7.1.



Questão 7.2.



Anexo 2

Entrevista **exploratória** com a responsável da Delegação da Covilhã (DC) do MODATEX, sobre a eventual implementação de um Projeto de Voluntariado Empresarial (VE) nesta delegação.

Questões	Variáveis recolhidas / Análise
1. O que entende por VE?	<i>Uma forma de voluntariado dentro de uma empresa ou instituição que permite aos seus trabalhadores a prática de ações de solidariedade social, dentro do horário de trabalho, sem prejuízo para os trabalhadores voluntários e para a instituição MODATEX.</i>
2. Qual a importância de um programa de VE no dia-a-dia da organização?	<i>Promove espírito de equipa; entreajudar; Enquadra-se na Missão e valores da organização; Seria positivo.</i>
3. Que recursos está a DC disposta a disponibilizar para a prossecução de um projeto de VE?	<i>Recursos Humanos e respetivas competências. Quanto a bens materiais e financiamento são matérias a decidir pela Direção.</i>
4. Quais os principais objetivos a alcançar com a implementação de um programa de VE?	<i>Contribuir para o empoderamento dos beneficiários e também fomentar o compromisso crescente com o MODATEX e a DC, bem como o espírito de equipa e união.</i>
5. Em que área gostaria de ver aplicada a ação dos voluntários?	<i>Incidindo sobre os nossos formandos que são na sua maioria bastante carenciados, quer ao nível da qualificação escolar e profissional quer ao nível da sua condição socioeconómica; bem como com entidades e associações com protocolos de parceria estabelecidos.</i>
6. A DC dispõe de recursos humanos capazes de implementar um projeto de VE?	<i>Sem dúvida. Não só tem recursos humanos capazes e motivados e com experiência em ações de voluntariado como existe já uma proposta em curso.</i>
7. A DC está disposta a ceder em horas do expediente diário dos seus colaboradores para o programa de VE? Quantas horas?	<i>Essa é uma questão que terá de ser respondida pela Direção, no entanto poder-se-á adiantar a receptividade da DC para o VE e por conseguinte para a cedência de horas diárias, mensais ou anuais, desde que o serviço não seja comprometido.</i>

Anexo 3

Entrevista *Focus Group* com a equipa responsável pela Responsabilidade Social do MODATEX na Delegação da Covilhã (DC), sobre a eventual implementação de um Projeto de Voluntariado Empresarial (VE) nesta delegação. A equipa é constituída por 8 colaboradores, todos com formação superior nas mais diversas áreas do saber: Sociologia; Eng.^a Têxtil, Economia e Gestão; Matemática/Informática; Eng.^a da Produção e Gestão Industrial.

Questão em Debate	Variáveis recolhidas / Análise
1. Qual a importância de um programa de VE no dia-a-dia da organização?	<i>A resposta unânime dos 8 entrevistados foi: Promove r o espírito de equipa e de entreajuda entre colaboradores.</i>
2. Estaria disposto a implementar e a ser voluntário num programa de VE?	<i>Todos os entrevistados responderam favoravelmente a ambas as questões, sendo que, dois deles questionaram o tempo dedicado ao trabalho voluntário.</i>
3. Quais os principais obstáculos na implementação de um programa de VE?	<i>A comunicação e o envolvimento de todos dentro da organização, principalmente aqueles que não querem ser voluntários.</i>
<p>4. Qual a ideia principal para o projeto de VE na DC?</p> <p><i>Importa referir que o Focus Group foi realizado em Maio de 2014 e em Julho de 2014 aquando de uma reunião geral na DC com a Diretora, foi-nos dito que não teríamos de nos preocupar com o financiamento pois essa era uma questão a resolver por parte da direção e Conselho de Administração.</i></p>	<i>Um dos entrevistados tomou a palavra e referiu que o objetivo geral será dinamizar um projeto social e pluridisciplinar, cujo objetivo principal é a atribuição de prémios de incentivo, através da criação de receitas resultantes da venda dos produtos da formação (existe no momento um stock considerável, sem escoamento, e com tendência a crescer exponencialmente). As bolsas contribuirão para que cada beneficiário possa por exemplo criar o seu micro negócio e/ou promover a elevação dos níveis de escolaridade e qualificação profissional quando esta exige muitas vezes suporte financeiro.</i>
5. Qual o público-alvo do programa de VE na DC?	<i>Formandos carenciados. Comunidade envolvente.</i>
6. De que forma poderiam os 25 colaboradores participar no programa de VE?	<i>Os voluntários participariam com as suas competências ajudando ao nível operacional, no sentido de informar, encaminhar, dinamizar workshops, estabelecer parcerias,etc.</i>
7. Que tipos de tarefas desempenhariam os voluntários?	<i>A DC é constituída por uma equipa de colaboradores muito jovem e quase todos com habilitações superiores. Assim, cada colaborador poderia contribuir com as suas competências, isto é, a título de exemplo: O</i>

colaborador A, licenciado em economia e gestão, daria apoio aos projetos de criação dos micro negócios; O colaborador B, licenciado em psicologia estaria afeto à seleção dos candidatos à bolsa; Os colaboradores voluntários em geral estariam afetos de forma escalonada à venda dos produtos da formação quer na loja (a ser criada), quer em feiras ou outros eventos similares; O colaborador C, licenciado em Matemática/Informática, poderia ajudar na publicidade online dos micro negócios, etc.

O Colaborador D acrescento ainda que: Paralelamente a estas tarefas, a equipa de voluntários poderá também, à semelhança do que já se vai fazendo de forma residual, trabalhar na captação e distribuição de recursos materiais para terceiros, por exemplo: Propostas de campanhas de angariação para causas ou organizações específicas; Participação na triagem e dos produtos para doação; Participação ativa na entrega das doações.

O colaborador E tomou a palavra e opinou no sentido de poderem ser adotadas ações pontuais, que visam suprir necessidades de mão-de-obra para a realização de tarefas específicas que não exigem qualificação profissional (por exemplo, sessões de leitura para crianças ou idosos, pequenas reparações domésticas, etc.)

Anexo 4

Formulário de Inscrição para Candidatos ao Prémio de Mérito²

FICHA DE INSCRIÇÃO

Candidatos a Prémio de Mérito MODATEX

Instruções: Todos os campos são de preenchimento obrigatório. O projeto Contágio consiste na atribuição de um prémio de Mérito que visa contribuir para que cada beneficiário possa por exemplo elevar os níveis de escolaridade e qualificação profissional ou para melhorar a sua qualidade de vida, por exemplo, numa visão mais assistencialista, um prémio de mérito poderá passar pela doação de equipamento informático, roupas, etc. Podem candidatar-se formandos do MODATEX - Delegação da Covilhã e Itinerâncias.

Quem está a preencher a candidatura: O próprio Outra pessoa:

Quem: _____

Data de Inscrição:

Data de Admissão:

1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO UTENTE

Nome Completo: _____

Data de Nascimento: _____ Idade: _____ Sexo: _____

Estado Civil: Solteiro Casado Viúvo Separado União de Facto

Morada: _____

Código Postal: _____ Localidade: _____

Doc. Identificação Civil: _____ N.º Telefone: _____

NIF: _____ SNS: _____ NISS: _____

2. SITUAÇÃO SÓCIO-ECONÓMICA

Beneficiário do RSI

Beneficiário do subsídio de Desemprego

Bolsa de Formação

Apresenta declaração de IRS? Sim Não

Rendimentos brutos do agregado familiar (incluir os seus rendimentos e os das pessoas com quem reside) conforme último IRS apresentado: _____

² Adaptado de <http://www.associacaosalvador.com/os-nossos-projectos/Integracao/Acao-Qualidade-de-Vida/AQV-2013-Candidaturas-Abertas/a786> [consultado em 27-07-2014]

3. CARACTERIZAÇÃO DO AGREGADO FAMILIAR

Com quantas pessoas vive: ____

Casa própria Casa Arrendada Casa Familiar Outra situação: _____

Dados da pessoa com quem vive (Agregado Familiar):

Nome: _____

Idade: _____ Parentesco/Relação: _____

Morada: _____

Ocupação: _____

Portador de Deficiência Sim Não, Se Sim, Qual?: _____

Nome: _____

Idade: _____ Parentesco/Relação: _____

Morada: _____

Ocupação: _____

Portador de Deficiência Sim Não, Se Sim, Qual?: _____

Nome: _____

Idade: _____ Parentesco/Relação: _____

Morada: _____

Ocupação: _____

Portador de Deficiência Sim Não, Se Sim, Qual?: _____

Nome: _____

Idade: _____ Parentesco/Relação: _____

Morada: _____

Ocupação: _____

Portador de Deficiência Sim Não, Se Sim, Qual?: _____

Nome: _____

Idade: _____ Parentesco/Relação: _____

Morada: _____

Ocupação: _____

Portador de Deficiência Sim Não, Se Sim, Qual?: _____

Nome: _____
Idade: _____ Parentesco/Relação: _____
Morada: _____
Ocupação: _____
Portador de Deficiência Sim Não, Se Sim, Qual?: _____

Tem alguém que seja da sua relação próxima a frequentar a Instituição?

Sim Não Se Sim, quem e em que ação? _____

4. APOIOS PEDIDOS

Observação: *Se fizer mais do que um pedido, deverá ordená-los por ordem de importância, ou seja, do mais importante para o menos importante*

Tipo/Categoria de Apoio(s) Pedido(s) (pode assinalar mais do que um):

- Equipamentos essenciais à saúde
- Bens de primeira necessidade
- Equipamento Informático
- Apoio para o aumento das qualificações escolares e profissionais
- Apoio à criação do próprio emprego
- Outro apoio. Qual? _____

Descrição detalhada do apoio pedido:

1. Designação do Apoio: _____

Motivo porque pede: Não tem Tem, mas é desadequado ou está danificado

Outro. Qual? _____

2. Designação do Apoio: _____

Motivo porque pede: Não tem Tem, mas é desadequado ou está danificado

Outro. Qual? _____

3. Designação do Apoio: _____

Motivo porque pede: Não tem Tem, mas é desadequado ou está danificado

Outro. Qual? _____

5. PORQUE NECESSITA DOS APOIOS PEDIDOS

Procure ser claro e o mais detalhado possível na explicação e fundamentação das razões porque necessita os apoios que solicita.

Pedido 1

Pedido 2

Pedido 3

Fez algum pedido semelhante a outra instituição?

Sim Não, Se Sim, qual? _____ Quando? (mês e ano) _____ Qual foi a Resposta? _____

Tem alguma assistente social a acompanhar o seu caso? Não Sim>> Nome e Contacto:

6. AVALIAÇÃO/PARECER

Favorável Desfavorável

Justificação:

Voluntário Responsável

DATA: _____

7. DESPACHO PELA DIRECÇÃO

Concordo com o Parecer Emitido

Não concordo com o parecer emitido porque:

DATA: _____

A DIRETORA,

ASSINATURAS

Utente: _____

Voluntário Responsável: _____

Data: ____/____/____

Anexo 5

Programa de Voluntariado Empresarial **Contágio**

Ficha de Inscrição Voluntários

1. **Nome:** Clique aqui para introduzir texto.
2. **Competências** (Formações, hobbies, linguagem gestual, informática, etc):

3. Tem formação em Voluntariado: Não Sim

4. Tem experiência em Voluntariado: Não Sim

Se sim, em que área e durante quanto

5. Quais as razões que o/a motivam para a participação no projeto de voluntariado empresarial?

Satisfação e enriquecimento pessoal

Ajudar o outro

Obtenção novas experiências

Incentivado por terceiros

Valorização pessoal

Alargar rede de contactos pessoais

Outra:

6. Áreas de interesse

Acção Cívica Acção Social

Apoio/ distribuição alimentar Cultura

Cooperação para o desenvolvimento Defesa do consumidor

Defesa do património/ambiente Deficiência

Desenvolvimento da vida associativa e economia social

Desporto Educação

Procura emprego/formação profissional

- Justiça (apoio à vítima e direitos humanos)
- Promoção do Voluntariado e da solidariedade social
- Reinserção social

Outro:

7. Tem interesse em sugerir actividades a desenvolver no âmbito do projecto de voluntariado empresarial? Não Sim

Se Sim, quais:

8. Observações, Contributos, etc...

Data: [Clique aqui para introduzir uma data.](#)

O Voluntário,

Anexo 6

Guião de perguntas para a reunião *Focus Group* do dia 11 de Setembro de 2014.

1. Gostariam de participar no projeto MODATEX voluntário?
 2. Quais as expetativas em relação ao projeto MODATEX voluntário?
 3. Pretende-se que o projeto MODATEX voluntário não assuma um caráter meramente assistencialista. Qual é a vossa opinião sobre esta matéria?
 4. De que forma se poderiam organizar as equipas de voluntários?
 5. Concordam com o cronograma proposto para a implementação do projeto?
 6. O que temos para oferecer?
-