

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Voluntariado Empresarial: resultados para o desenvolvimento da comunidade. O caso dos Projetos de Intervenção Social (PIS) do Montepio

Diogo Peixe Franco

Mestrado em Economia Social e Solidária

Orientadora:

Doutora Maria de Fátima Ferreiro, Professora Associada
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2020



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Economia Política

**Voluntariado Empresarial: resultados para o desenvolvimento da
comunidade. O caso dos Projetos de Intervenção Social (PIS) do
Montepio**

Diogo Peixe Franco

Mestrado em Economia Social e Solidária

Orientadora:

Doutora Maria de Fátima Ferreiro, Professora Associada
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2020

Aos meus pais

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer a Deus por mais esta etapa finalizada, que muito orgulho me dá, e por tudo na minha vida.

Agradecer também por ter tido a oportunidade de privar, neste mestrado, com pessoas, professores e colegas, que me ensinaram a ver a área da Economia Social e Solidária com outros olhos, com atenção e importância.

Um agradecimento muito especial à minha orientadora, Professora Doutora Fátima Ferreira, por toda a disponibilidade e rapidez com que respondeu às minhas solicitações, mas, acima de tudo, pelo apoio, motivação e saber que pôs ao meu serviço. Foi realmente um acompanhamento extraordinário.

Queria deixar um obrigado sincero à Associação Mutualista Montepio que, na pessoa do doutor Joaquim Caetano, me facultou sempre, com disponibilidade, rigor e excelência, toda a informação necessária. Foi, certamente, uma peça fulcral em todo o processo. Sem esse suporte não teria conseguido realizar a pesquisa empírica e entregar a dissertação dentro dos prazos limites pré-estabelecidos. Dentro deste agradecimento não queria deixar de mencionar mais duas associações, a “Crescer a Cores” e a “Mais Proximidade, Melhor Vida”, que responderam, à minha solicitação, com uma prontidão digna de registo.

Dois agradecimentos muito especiais e sentidos: à minha família e à minha namorada:

À minha família, pois só com ela, com a sua coesão e preocupação, atenção e afeto, consigo ser proactivo da maneira que pretendo e levar a cabo as tarefas da maneira perfeccionista que, espero, este trabalho disso seja exemplo.

E à Teresinha, como eu carinhosamente a trato, pela insistência, e talvez até algum controlo, que fez sempre em relação a todo o processo, nunca deixando, porém, de me transmitir segurança e conforto, equilibrando estes dois polos de forma sábia.

Para terminar, um agradecimento ao estabelecimento de ensino onde realizei todo o meu percurso universitário e de onde saio agora, sem sombra de dúvida, muito mais competente no que ao conhecimento académico diz respeito.

Um profundo obrigado a todos!

Resumo

A literatura refere o voluntariado empresarial como um poderoso instrumento que permite às organizações terem um desempenho socialmente responsável, pois serve a responsabilidade social nas suas dimensões interna e externa e beneficia todas as partes envolvidas. As ações de voluntariado empresarial também servem o compromisso que as organizações assumem para com a sustentabilidade global, no cumprimento dos objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS). Todavia, os estudos sobre os efeitos do voluntariado empresarial referem-se unicamente às organizações do setor lucrativo. Este estudo explora a forma como uma organização da Economia Social utiliza o voluntariado enquanto instrumento da sua responsabilidade social externa e do seu compromisso global, na prossecução dos objetivos inerentes aos valores que defende e à missão que se pretende levar a cabo. Discute-se o resultado dessas ações de voluntariado para as comunidades locais. Os resultados do estudo sugerem que o voluntariado empresarial pode contribuir para o desenvolvimento local sustentável quando enquadrado por projetos estruturados e no contexto de parcerias intersectoriais.

Palavras-chave: Mutualismo; Montepio; Voluntariado Empresarial; Responsabilidade social; Desenvolvimento sustentável, Desenvolvimento Local;

JEL Classification System.: M14, Q01

Abstract

The literature refers to corporate volunteering as a powerful tool that allows organizations to have a socially responsible performance as it serves social responsibility in its various dimensions, internal and external, and benefits all parties involved. Corporate volunteering actions also serve the commitment that organizations assume towards global sustainability in meeting the sustainable development goals (SDGs). However, studies on the effects of corporate volunteering refer only to organizations in the profit sector. This study explores the way in which a Social Economy organization uses volunteering as an instrument of its external social responsibility and its global commitment, pursuing the objectives inherent in the values it defends and the mission it intends to carry out. The result of these voluntary actions for local communities is hereby discussed. The results of the study suggest that corporate volunteering can contribute to sustainable local development, when framed by structured projects and in the context of intersectoral partnerships.

Keywords: Mutualism; Montepio; Corporate Volunteering; Social responsibility; Sustainable development, Local development

JEL Classification System.: M14, Q01

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Glossário de siglas	xi
Capítulo 1. Introdução	1
1.1. O contexto da investigação	1
1.2. Justificação do tema de estudo	2
1.3. Questão de partida e objetivos da investigação	3
1.4. Objeto de estudo empírico	3
1.5. Estrutura da dissertação	3
Capítulo 2. Revisão da Literatura	5
2.1. Desenvolvimento	5
2.1.1. Emergência do conceito	5
2.1.2. O percurso do conceito	6
2.1.2.1. Desenvolvimento Local	11
2.1.2.2. Desenvolvimento Sustentável	13
2.2. Responsabilidade Social das Organizações	18
2.2.1. Evolução do Conceito	18
2.2.2. Perspetivas sobre a Responsabilidade Social Organizacional	21
2.2.2.1. Perspetiva anglo-americana	21
2.2.2.2. Perspetiva europeia	21
2.2.3. Classificação das teorias de Responsabilidade Social Organizacional	22
2.3. Voluntariado Empresarial	25
2.3.1. Explorando o conceito	25
2.3.2. As práticas do Voluntariado Empresarial	28
2.3.3. Os resultados do Voluntariado Empresarial	30
2.4. Articulação entre os conceitos	32

Capítulo 3. Opções metodológicas	35
Capítulo 4. Estudo Empírico	39
4.1. O contexto	39
4.1.1. O grupo Montepio no contexto da Economia Social	40
4.1.2. A Responsabilidade Social no grupo Montepio	41
4.2. O projeto de Voluntariado Empresarial do grupo Montepio: “Um Novo Olhar”.	44
4.2.1. Participação dos <i>stakeholders</i> no planeamento, implementação e avaliação dos projetos.	47
4.2.2. Funcionamento das parcerias	51
4.2.3. Domínios de intervenção do projeto	51
4.2.4. Benefícios para as comunidades	52
4.2.5. Sustentabilidade dos projetos	53
Capítulo 5. Discussão dos Resultados	55
Capítulo 6. Dificuldades, limitações e novas pistas de reflexão	63
Capítulo 7. Conclusão	65
Fontes	67
Referências Bibliográficas	69
Anexos	73

Índice de Quadros

Quadro 1.1. Construção do conceito de Desenvolvimento Sustentável	14
Quadro 2.1. Construção das hipóteses de pesquisa	36
Quadro 2.2. Eixos exploratórios e indicadores de pesquisa	37
Quadro 3.1. Evolução do VE do grupo Montepio	43
Quadro 3.2 – Alinhamento das ações de VE do grupo Montepio com os ODS	45
Quadro 3.3 – Planificação do Eixo 3- Comunidade	47

Índice de Figuras

Figura 2.1. Modelo de análise	36
Figura 3.1. Matriz estratégica do Voluntariado Empresarial do grupo Montepio	45

Glossário de siglas

AM- Associação Mutualista

CNUMAD- A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento

DL- Desenvolvimentos Local

DS-Desenvolvimento Sustentável

EU-União Europeia

EUA- Estados Unidos da América

ES-Economia Social

ESS- Economia Social e solidária

FACES- Financiamento a programas de combate á exclusão social

GAC-Grupo de ação comunitária

GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial

GRH-Gestão de Recursos Humanos

GRS-Gabinete de Responsabilidade Social

IPSS-instituição particular de solidariedade social

ODS- Objetivos do Desenvolvimentos Sustentável

ONU- Organização das Nações Unidas

PIB-Produto Interno Bruto

PIS-Projetos de intervenção Social

PNUD- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

RH- Recursos Humanos

RS- Responsabilidade Social

RSE- responsabilidade social empresarial

RSO- Responsabilidade social organizacional

VE- Voluntariado empresarial

CAPÍTULO 1

Introdução

1.1-O contexto da investigação

O século XX foi o espaço temporal em que as iniquidades de desenvolvimento, quer à escala planetária, regional ou mesmo no espaço dos estados-nação, se tornaram mais acentuadas. Contrastam a prosperidade material e as oportunidades de uma parte da população, com a vivência de necessidades pela outra parte: pobreza, fome, falta de cuidados básicos de saúde, deficiente acesso a educação, falta de recursos como água ou energia. As principais responsabilidades desta situação recaem sobre o sistema capitalista e o paradigma do desenvolvimento a ele inerente, baseado na acumulação de capital, gerada pela produção em massa, pelo consumo desmesurado nas grandes áreas urbanas e exploração da força de trabalho.

É certo que diversos planos de ajuda dos países mais desenvolvidos aos menos desenvolvidos têm sido ensaiados, mas têm-se revelado pouco eficazes. A razão principal está na imposição de um modelo de desenvolvimento experienciado pelos primeiros, mas que não têm em conta as especificidades locais dos segundos; exige-se que estes percorram uma série de etapas e preencham critérios que os colocam no patamar de desenvolvidos, à luz do seu entendimento do conceito de desenvolvimento. (Amaro, 2009b; Santos, 2007; Cardoso, 2017).

Contudo, desde os anos 80 que têm surgido novos entendimentos e mudado o discurso sobre o desenvolvimento, refira-se ele à esfera local ou global. Considera-se que os aspetos económicos, sociais e ambientais devem estar em diálogo permanente (discurso defendido pelo Desenvolvimento Sustentável); que o sucesso do desenvolvimento implica que o mesmo seja encarado numa perspetiva multidimensional, tendo sempre como ator principal a população local e como cenário as parcerias entre os vários atores sociais (discurso defendido pelo Desenvolvimento Local), conduzindo a uma partilha de conhecimentos e recursos, catalisadores do desenvolvimento de uma comunidade.

Neste contexto, as organizações têm adotado políticas ativas que integram, além da dimensão económica, a vertente social e ambiental, na esteira do Desenvolvimento Sustentável e num exercício de aproximação à comunidade local, assumindo-se como corresponsáveis pelo seu desenvolvimento. Surge, então, a Responsabilidade Social que assume diversas formas, nas suas dimensões interna e externa. Neste estudo debruçamo-nos sobre o Voluntariado Empresarial (VE), enquanto instrumento de Responsabilidade Social das Organizações (RSO) utilizado pelas mesmas no sentido de contribuírem para um desenvolvimento equitativo e

responsável e desenvolverem uma relação de proximidade com a comunidade em que se inserem. Neste sentido, é um instrumento de coesão social, fator essencial de funcionamento de uma sociedade.

1.2-Justificação do tema do estudo

Encontramos no tema desta investigação pertinência do ponto de vista académico, pessoal, social e político.

Grande parte dos estudos académicos sobre o VE centram-se nos motivos e efeitos desta prática, referentes às organizações promotoras, aos voluntários e às organizações da Economia Social, recetoras de voluntários; poucos estudos procuram compreender se o VE contribui para um Desenvolvimento Local e Sustentável das comunidades.

Para além do aspeto referido, a maior parte da literatura sobre o tema reporta-se à RS e ao VE das empresas lucrativas. Todavia, estas práticas não são exclusivas desse tipo de organizações; também aos setores público e sem fins lucrativos procuram assumir a sua RS e podem incentivar e apoiar o VE. Espera-se, então, dar um contributo para o entendimento da RS (e especificamente do VE) numa organização sem fins lucrativos, que pensamos ter a aproximação à comunidade facilitada ao operacionalizar os princípios de solidariedade e cooperação que constam da sua missão.

O tema é também relevante nos aspetos sociais e políticos, visto que o trabalho pretende também contribuir para a identificação e replicação de boas práticas de intervenção na procura de soluções para os problemas/necessidades da comunidade. Adicionalmente, pretende consciencializar os diversos atores sociais das potencialidades do trabalho em parceria em prol do desenvolvimento da comunidade.

Por último, não deve ser menosprezado o interesse pessoal na realização deste estudo. É um tema articulado com a área do primeiro ciclo de estudos (Gestão de Recursos Humanos) do seu autor, pois o VE (integrado na dimensão interna da RSO) é um instrumento de desenvolvimento de competências interpessoais, liderança, trabalho em equipa e fator de satisfação/motivação dos recursos humanos (RH) da organização em relação ao trabalho. No mesmo sentido, o VE (integrado na dimensão externa da RSO) é um instrumento de aproximação da organização e dos seus RH à comunidade. Deste modo, o VE equilibra e interliga as duas dimensões da RS: externa e interna.

O mesmo interesse pessoal se mantém no segundo ciclo de estudos, de que esta dissertação é parte integrante, pois o VE estimula a solidariedade, a participação, a cooperação, o

compromisso, a responsabilidade, sendo estes princípios inerentes da Economia Social e Solidária (ESS). É também de salientar que o envolvimento pessoal em projetos de voluntariado despertou o interesse por estudar este tipo particular de voluntariado.

1.3 - Questão de partida e objetivos da investigação

Partindo do pressuposto de que as organizações sem fins lucrativos têm como finalidade o bem-estar da comunidade em que se inserem, com a presente investigação pretende-se compreender de que forma o VE é perspetivado e operacionalizado por essas organizações (promotoras e recetoras de voluntários) para atingirem esse fim. Neste contexto foi formulada a seguinte pergunta de partida, que servirá de base à realização deste trabalho: O Voluntariado Empresarial pode contribuir para a promoção do desenvolvimento da comunidade?

Para responder à questão definiu-se como objetivo geral:

- Analisar parcerias e ações de proximidade que enquadram o VE, no contexto da responsabilidade social externa das organizações.

A operacionalização deste objetivo geral conduziu à formulação dos seguintes objetivos específicos:

- Analisar a forma de participação dos *stakeholders* no planeamento, implementação e avaliação dos projetos de VE;
- Compreender o funcionamento, benefícios e limitações das parcerias estabelecidas;
- Identificar os domínios das causas apoiadas por projetos de VE;
- Inferir sobre os resultados do VE para o Desenvolvimento das comunidades locais de forma sustentável.

1.4- Objeto de estudo empírico

O objeto de estudo empírico será o Voluntariado Empresarial (VE) do grupo Montepio. Pretende-se averiguar se este instrumento de RS tem potencialidades para contribuir para o desenvolvimento da comunidade local de forma sustentável. Serão analisadas várias ações de VE dos colaboradores do grupo Montepio, em parceria com diferentes associações.

1.5- Estrutura da dissertação

Na presente introdução faz-se o enquadramento geral do tema, a justificação da escolha do mesmo, define-se a questão de partida e os objetivos geral e específicos que orientarão este trabalho. Procede-se agora à apresentação da estrutura da tese.

Numa primeira parte faz-se a revisão da literatura que enquadra teoricamente o tema. Para esse enquadramento, no ponto 1 serão analisados estudos académicos referentes aos conceitos de Desenvolvimento, especificamente o de Desenvolvimento Local e de Desenvolvimento Sustentável; no ponto 2 explora-se o conceito de Responsabilidade Social que enquadra o de Voluntariado Empresarial, explorado no ponto 3. A articulação entre todos os conceitos será ensaiada no ponto 4.

A segunda parte será dedicada às opções metodológicas. A partir da questão-chave deste trabalho, dos objetivos definidos e da literatura revista serão colocadas as hipóteses que se pretendem confirmar ou não com a parte empírica do trabalho e definido o modelo da investigação. Serão apresentadas e justificadas as opções relativamente ao método de pesquisa e técnica de recolha de dados.

A terceira parte será constituída pelo estudo empírico. Pretende-se analisar o VE do grupo Montepio inferindo o seu efeito na comunidade. Para isso ter-se-á em conta as dinâmicas da sua operacionalização e a perspetiva das organizações sem fins lucrativos envolvidas.

Discutir-se-ão de seguida os resultados empíricos e tecer-se-ão as considerações finais.

Finalmente serão apresentadas as limitações do estudo e sugestões de novas pistas de investigação.

Revisão da Literatura

2.1-Desenvolvimento

Iniciando uma breve pesquisa sobre o significado de “desenvolvimento” num dicionário ficamos a saber que o conceito se refere ao “estado do país que apresenta um alto nível de produtividade e um nível de vida elevado; avanço tecnológico” ou ainda “crescimento” e “progresso” (Infopédia). Deste modo, a definição reverte para a ideia de transformação de uma sociedade através do crescimento económico que estará na base do bem-estar social, sendo este o entendimento na fase inicial do aparecimento do conceito.

Todavia, o conceito de desenvolvimento tem sido objeto de análise de várias áreas do conhecimento científico, o que lhe confere uma perspetiva diversificada, mas complementar. Sofre, desta forma, metamorfoses no seu entendimento. A sua reformulação tem implicado a mobilização de outras dimensões de análise, para além do económico e do social, presente na definição do dicionário. Considera-se pertinente a abordagem à génese e reformulação do conceito, de modo a proceder-se ao enquadramento do Desenvolvimento Local, enquanto conceito-chave da presente investigação e do Desenvolvimento Sustentável, enquanto conceito que contextualiza a RSO e o instrumento de intervenção na comunidade que será objeto de estudo empírico: o VE.

2.1.1-Emergência do conceito

O conceito de desenvolvimento acompanha a construção do pensamento moderno, embora a sua fundamentação teórica só ganhe consistência científica de carácter multidisciplinar após a segunda guerra mundial.

Alguns estudos sobre este assunto (Amaro, 2004, 2017; Ferreira e Raposo, 2017; Cardoso,2017) contextualizam a emergência do conceito e traçam o seu percurso após a segunda guerra mundial. Sistematizemos os principais fatores, identificados nesses estudos, que contribuíram para a afirmação do conceito:

Em primeiro lugar, estes estudos ligam o aparecimento do conceito às vagas independentistas do após-guerra. Os novos países eram antigas colónias europeias que ajustaram o seu modelo de desenvolvimento ao dos países ditos desenvolvidos. Isso justifica-se porque estes novos países aspiravam a reproduzir o modelo dominante de desenvolvimento dos seus antigos colonizadores; por outro lado, por parte destes, as ajudas ao desenvolvimento são contextualizadas pela emergência do clima de guerra fria em que os países de ideologia capitalista e os de ideologia socialista procuram impor o respetivo modelo de sociedade e captar

esses novos países para a sua esfera ideológica e assim estender as suas áreas de influência. O conceito aparece pela primeira vez de forma explícita no programa de governo do presidente Truman dos EUA, aquando do seu discurso de tomada de posse, passando a categorizar-se os países entre desenvolvidos e subdesenvolvidos.

Em segundo lugar, é apontado como fator da afirmação do conceito de desenvolvimento a aplicação do Plano Marshall (1948-1951) na ajuda à reconstrução europeia após a segunda guerra. Este programa de ajuda objetivava a recuperação do desenvolvimento pelos países europeus que tinham experienciado o crescimento económico e o progresso através da industrialização, mas foi também oportunidade para lançar “[...] um conjunto de conceitos e instrumentos que irão fazer parte dos instrumentos da ajuda a países do Terceiro Mundo” (Cardoso, 2017: 17), impondo-lhes o seu modelo de desenvolvimento.

O terceiro fator apontado refere-se à intervenção do Estado na economia, quer nos países capitalistas, baseados nas teorias de Keynes, como modo de evitar as crises económicas, quer nos países socialistas, no contexto das teorias económicas do marxismo-leninismo. Os dois sistemas encaram “[...] o desenvolvimento como um objetivo e uma justificação geral das intervenções do Estado [...]” (Amaro, 2017:80)

Em quarto lugar, já no decorrer da guerra fria, o desenvolvimento passou a ser a justificação para que as duas superpotências (EUA e URSS) estendessem as suas áreas de influência no mundo e acumulassem os meios necessários à competitividade entre elas, na corrida aos armamentos e ao espaço, suportada pelas inovações tecnológicas.

Importa ainda referir a ideologia vigente após a guerra em defesa de uma nova ordem mundial baseada na paz, no progresso, no crescimento económico e consequente desenvolvimento de todos os povos.

Feito o contexto da génese do conceito de desenvolvimento, importa agora traçar o seu percurso, pois desde a segunda guerra até à atualidade o desenvolvimento experienciou vários modelos.

2.1.2 – O percurso do conceito.

No espaço temporal decorrido entre o final da 2ª guerra mundial (1945) e a década de 70, do séc. XX, existiu um modelo de desenvolvimento pautado pelo crescimento económico quantitativo, medido pelo Produto Interno Bruto (PIB), em detrimento do crescimento qualitativo. Tal facto resultou da perceção de que a industrialização tinha possibilitado uma “sociedade de abundância”, considerando-se ser esse o caminho para o bem-estar de toda a população. Este modelo encontra suporte teórico em autores, de que é exemplo Rostow, o qual defendia a vinculação entre desenvolvimento e crescimento económico, possibilitado pela

industrialização, sendo este o caminho para a modernização. Na sua obra “As Etapas do Crescimento Económico” (1960), estabelece as etapas que cada país deveria atravessar para atingir o desenvolvimento, sendo que uma etapa inferior corresponderia a um estado menor de desenvolvimento em relação à seguinte: (i) Sociedade Tradicional, (ii) Descolagem, (iii) Arranque, (iv) Caminho para a Maturidade e (v) Consumo em Massa. Segundo Conceição *et al* (2016:15), esta teoria de Rostow “ [...] sugere que os países subdesenvolvidos chegariam ao desenvolvimento seguindo idêntica trajetória de modernização”, passando a teoria a constituir-se como “fundamento político das decisões tomadas por inúmeros países”, os quais passaram a reger-se pelos padrões dos países desenvolvidos, o que se traduziu no “aumento do endividamento externo”, no “agravamento das disparidades sociais”, nas “intervenções fortes do Estado com o objetivo de promover compulsoriamente a modernização, inclusive com a instauração de ditaduras militares”.

Referindo-se à mesma época histórica, Amaro (2004:46, 2017:84-86) identifica como mitos ou crenças os vários entendimentos sobre o desenvolvimento: “produtivismo”, pois a produtividade passou a ser indicador do desenvolvimento; “consumismo”, pois o consumo serve os elevados índices de produção; “industrialismo”, visto que a industrialização foi o arranque para o crescimento económico e esse processo deveria ser o caminho a seguir pelos países em busca do desenvolvimento; “tecnologismo”, pois as sucessivas invenções tecnológicas impulsionam a produtividade e o crescimento económico; “racionalismo”, sendo a ciência a base da Razão e do Progresso, estabelecendo com a técnica relações de sinergia; “urbanicismo”, dado que a cidade passou a ser sinónimo de desenvolvimento, em detrimento das zonas rurais; “antropocentrismo”, colocando o bem-estar do Homem no centro das preocupações (à semelhança das preocupações renascentistas), esquecendo-se da sua relação com a Natureza; “etnocentrismo”, no sentido de eurocêntrico, com os países colonizadores a imporem o seu modelo de desenvolvimento às suas antigas colónias e “uniformismo”, impondo modelos únicos a seguir, sem ter em conta a diversidade e as especificidades locais e finalmente o “androcentrismo” que se traduz na desigualdade de género e no predomínio do masculino sobre o feminino.

Estas características do desenvolvimento, que prevaleceram nos primeiros 30 anos após a segunda guerra, desencadearam críticas, quer por alguns economistas, quer por técnicos de organizações internacionais ou da sociedade civil responsáveis pelas ajudas ao desenvolvimento e que trabalhavam no terreno. De um modo geral, constatou-se que este modelo não provocava a mudança social e passou a defender-se que os indivíduos, com os seus recursos e capacidades, seriam os atores do seu próprio desenvolvimento. Amaro (2017:83)

sintetiza as críticas ao modelo “economicista”, a partir da sua análise de outros estudos realizados, nomeadamente por Sachs (1992), Escobar (1995) e Rist (2008): através deste modelo perpetua-se o modo de produção capitalista e o modelo de sociedade que lhe está associado; é um instrumento de dominação dos países ditos desenvolvidos sobre os ditos subdesenvolvidos, ao impor-lhes o seu modelo; é uma forma de dominação de género, rejeitando a igualdade.

Propôs-se então, a partir da década de 70 (considerado o ponto de viragem na abordagem ao desenvolvimento), novos conceitos de desenvolvimento, categorizados por Amaro (2004) em três “fileiras ou famílias conceptuais”: a ambiental; a das pessoas e das comunidades; a dos direitos humanos e dignidade humana. Esta categorização não invalida a sobreposição temporal e pontos de convergência conceptual entre os novos conceitos que a seguir se caracterizam.

A preocupação com o ambiente foi expressa pela primeira vez na Conferência de Estocolmo em 1972, onde os estados-membros das Nações Unidas debateram o tema. Surgiu aí o conceito de Ecodesenvolvimento, introduzido pelo secretário geral da Conferência (Maurice Strong), em que se rejeita um crescimento económico que provoque degradação ambiental. Procurava-se, desta forma, conciliar as opiniões dos que defendiam o crescimento económico com as de quem defendia a proteção do ambiente. O conceito é ampliado por Sachs que acrescenta outras dimensões (além da económica e ambiental), evoluindo para o Desenvolvimento Sustentável (DS). O Relatório Brundtland em 1987 vai mais longe, ao fazer a interligação entre a preservação do ambiente e a promoção do desenvolvimento, os quais estabelecem uma relação de interinfluência entre si. Todavia, foi na Conferência do Rio de Janeiro, em 1992 que o conceito de DS se viria a afirmar. Dada a pertinência da sua análise para a presente investigação, será objeto de abordagem em ponto posterior deste trabalho (*cf* ponto 1.1.2.2)

Relativamente à segunda categoria (fileira) propôs-se um modelo de desenvolvimento centrado nas comunidades locais, na sua participação ativa na identificação e resolução dos problemas e na valorização das tradições e capacidades, a que inicialmente se chamou Desenvolvimento Comunitário (DC). Seriam estas as bases do Desenvolvimento Local (DL), pois estes processos viriam a ser retomadas no final da década de 1970, perante a crise económica e social. Atualmente os dois conceitos são frequentemente utilizados num sentido idêntico, apesar de terem raízes temporais e teóricas diferentes. No âmbito da presente investigação é pertinente uma abordagem mais detalhada destes conceitos, o que será feito num ponto posterior (*cf* ponto 1.1.2.1)

Paralelamente, impôs-se também nos anos 80 o conceito de Desenvolvimento Participativo que pôs “[...] o acento tónico não apenas na satisfação das necessidades das pessoas, mas nos seus processos participativos, de cidadania e de reforço de competências...” (Amaro, 2009b:36). Apoiar-se nas metodologias participativas com vista ao *empowerment* da população local.

Categorizados na fileira dos direitos humanos e dignidade humana surgem os conceitos de Desenvolvimento Humano e Desenvolvimento Social, radicados nas exigências da OIT e do Banco Mundial para a satisfação das necessidades básicas da população como ponto primordial de um processo de desenvolvimento.

Em 1990 surgiu o conceito de Desenvolvimento Humano, no âmbito do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Passou a considerar-se que a melhoria das condições de vida não dependia só do crescimento económico; havia que dignificar a vida das pessoas e garantir o respeito pelos direitos fundamentais. O Desenvolvimento Humano deveria ser um equilíbrio entre uma boa formação ao nível das competências e o potencializar das capacidades dos indivíduos ao nível da criatividade e da produtividade, estimulando o seu envolvimento cultural, social e político. O surgimento deste conceito implicou também a construção de um índice que o tornasse mensurável e que fosse ainda uma alternativa ao PIB (Produto Interno Bruto), indicador do crescimento económico. Deste modo, surgiu o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), indicador referenciado internacionalmente para medir o Desenvolvimento.

O Desenvolvimento Social foi um conceito que surgiu na conferência da ONU, em Copenhaga, em 1995. Nesta conferência foram definidos os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio, defendendo-se o direito de todos aos cuidados de saúde essenciais, à educação básica, à proteção social, da participação e da igualdade de género, com vista à existência de sociedades mais justas e de equidade no mundo.

O conceito de Desenvolvimento Integrado é um conceito transversal aos restantes, integrando-os e “[...] assume que o desenvolvimento tem de ter sempre uma visão sistémica, holística e integrada de todos os processos” (Amaro, 2009b:38).

Este autor considera que a abordagem ao conceito de desenvolvimento deve envolver cinco critérios: (i) “setor considerado como o mais importante para o desenvolvimento”, (ii) “atores principais ou protagonistas no processo de desenvolvimento”, (iii) “relações com as comunidades locais”, (iv) “relações com a natureza e com a diversidade da vida” e (v) “continuidade e sustentabilidade dos processos de desenvolvimento” (Amaro 2009b:29). Explicita-os da seguinte forma:

Quanto ao primeiro critério, ou se coloca a dimensão económica como protagonista do desenvolvimento, ou se rejeita completamente o lucro como sinónimo de desenvolvimento ou se encara o desenvolvimento numa perspetiva multidimensional.

Aos atores do processo de desenvolvimento podem ser atribuídos protagonismos diferentes, conforme o conceito de desenvolvimento que se defenda: ou o papel principal é atribuído às empresas capitalistas, enquanto produtoras de riqueza, ou ao Estado ou ainda às organizações da sociedade civil. Uma quarta visão coloca nas parcerias entre os vários atores e na coresponsabilização dos parceiros o protagonismo do processo de desenvolvimento.

Quanto à relação com as comunidades locais, algumas conceções de desenvolvimento consideram-nas como fator de produção; outras encaram-nas como beneficiárias passivas do desenvolvimento; para outras, são obstáculo ao desenvolvimento; e finalmente, noutras conceções as comunidades locais são protagonistas do desenvolvimento.

Relativamente ao quarto critério, em algumas perspetivas de desenvolvimento, a Natureza é encarada como fonte de recursos inesgotáveis; noutras, é obrigatório e até conveniente respeitá-la; noutras, é encarada como um recurso estratégico de atração de clientes e mercados; noutras, a relação com a Natureza assume contornos fundamentalistas; e numa outra perspetiva, a Natureza faz parte de uma visão sistémica e integrada da vida (visão ecocêntrica).

Finalmente o quinto critério analisa a sustentabilidade e a continuidade do processo de desenvolvimento. Algumas visões assentam no desenvolvimento imediato e a curto prazo; outras centram-se nos resultados de curto prazo, sem pensarem na continuidade do processo; e outras apostam no desenvolvimento sustentável, adotando uma visão ecocêntrica, em que a sustentabilidade integra todos os seres vivos e todos os componentes do planeta, pensando no futuro.

De entre as visões alternativas existentes nestes critérios de abordagem ao desenvolvimento, saliente-se a que se centra no desenvolvimento das comunidades locais e do território em que se inserem, por ser aquela que importa explorar teórica e empiricamente no âmbito desta dissertação. Encarando o desenvolvimento sob uma perspetiva multidimensional, esta visão coloca na própria comunidade e nos restantes atores, organizados em parcerias, a responsabilidade do desenvolvimento; perspetiva também uma visão integrada entre a vida humana e a natureza, em busca da sustentabilidade.

Segundo Amaro (2009b), nesta abordagem estão inseridos vários dos novos conceitos de desenvolvimento que nasceram a partir da década 70. É perspetivado um Desenvolvimento Local ao se centrar na proximidade entre as pessoas, nos problemas da comunidade local e

gerando impacto sobre ela; é perspectivado um Desenvolvimento Participativo ao pressupor a adoção de metodologias participativas, de capacitação e de *empowerment* da comunidade local, assim como a corresponsabilização dos atores; é perspectivado um Desenvolvimento Sustentável, numa perspectiva ecocêntrica. É, pois, uma visão integrada de desenvolvimento.

Silva (2017) considera que o desenvolvimento é um dos eixos temáticos (a par do conceito de democracia e do direito), à volta do qual se pode analisar criticamente a globalização. Indo de encontro à visão sobre o desenvolvimento destacada anteriormente, encara-o como um “[...] processo económico e social de capacitação e empoderamento de atores, organizações e territórios, prosseguindo objetivos e caminhos da sua própria escolha”. Refere este autor que os conceitos teóricos subjacentes a esta visão são o de Desenvolvimento Humano e o de Desenvolvimento Sustentável, servindo de base à operacionalização dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), que comprometem todos os países e “[...] não apenas os “pobres”, os “periféricos” ou os “atrasados”.

No âmbito do enquadramento teórico da presente investigação optou-se por abordar mais detalhadamente o DL devido à centralidade que atribui à comunidade local e às estratégias que defende relativamente ao desenvolvimento dessa comunidade, que passam pela parceria e corresponsabilização entre vários atores. Alguns destes atores são organizações que, no âmbito da sua RS, objetivam promover um DS, utilizando estratégias diversificadas. Dai a pertinência da abordagem mais detalhada deste conceito.

1.1.2.1- Desenvolvimento Local

Conforme referido anteriormente, o DL encontra as suas raízes no Desenvolvimento Comunitário, nos finais dos anos 50. Consistia num método prático e alternativo, constatado pelos técnicos da ONU, nas suas missões em prol do desenvolvimento, como tendo potencialidades de ser promovido, o que despertou o interesse por ele. Neste contexto, de acordo com Silva (1964), será a ONU a ensaiar a primeira definição de um conceito que se regia pelos seguintes princípios: partia das necessidades sentidas e consciencializadas pela comunidade, e não percebidas por agentes externos; fomentava o princípio da participação da população no seu processo de transformação; baseava-se no aproveitamento dos recursos endógenos; implicava a cooperação entre os vários atores sociais; e destinava-se a toda a comunidade local, abordando o problema de forma multidimensional. Todavia, à constatação empírica faltava-lhe um substrato teórico, tal como refere Amaro (2009a), o que fez com que fosse temporariamente esquecido.

A partir do fim dos “Trinta Gloriosos”, anos dourados do crescimento económico, ressurgem estas práticas oriundas das comunidades locais como reação à crescente

globalização, às políticas neoliberais e consequente declínio do Estado-Providência. Será no ressurgimento destas práticas que o DL encontra parte dos seus alicerces. A fundamentação teórica que faltava ao Desenvolvimento Comunitário irá o DL “bebê-la” ao paradigma “territorialista”, no contexto da reformulação teórica sobre o desenvolvimento regional dos anos 80.

Até aos anos 70, assente nas teorias neoclássicas do crescimento económico, entendia-se o desenvolvimento como um processo resultante do crescimento económico e considerando-o numa perspetiva “*top-down*”, sem protagonizar as pessoas nesse processo. Entendia-se que o Estado era o coordenador e ordenador de todo o território nacional e que o crescimento económico e o desenvolvimento se processavam no sentido “centro-periferia”, iniciando-se em determinados setores de atividade (a centralidade é atribuída ao setor industrial) e em determinadas áreas geográficas (a centralidade vai para o litoral urbano) e estendendo-se depois ao restante território. A esta visão chamou-se paradigma “funcionalista”.

Nos anos 80, resultante das crises económicas e sociais da década de 70, aparece uma nova visão denominada paradigma “territorialista”. Esta nova visão centra-se no território e defende que o desenvolvimento se deve fazer de “baixo para cima” (iniciando-se a nível local, passando ao regional e depois ao nacional) e é estimulado no seio de cada sociedade territorialmente organizada, com base nos seus recursos (desenvolvimento endógeno). Sendo assim, é nas comunidades locais, no território em que esta se insere e nos seus recursos que se inicia o processo de desenvolvimento, devendo este ser abordado numa perspetiva sistémica, integradora e multidimensional.

É esta reformulação teórica, aliada às práticas que tinham sido ensaiadas com o DC, que fundamentam o DL, levando a que, por vezes, os dois conceitos sejam utilizados como sinónimos para retratarem uma mesma realidade. O DL pressupõe uma abordagem ao desenvolvimento centrada na comunidade local e no território em que se insere, considerando que é no território, ao nível local, que os problemas devem ser resolvidos, baseando-se em estratégias de parcerias entre agentes externos e internos que aí existem, o que corresponsabiliza todos os atores pelo processo de desenvolvimento. Sendo assim, o processo de desenvolvimento não segue um modelo uniforme, mas sim a especificidade de cada comunidade local e do território em que se insere.

Este conceito de DL possui os seguintes atributos:

- a) um processo de mudança, levando à melhoria do bem-estar e das condições de vida da população;

- b) centrado numa comunidade territorial de pequena dimensão, definida pela existência (real ou potencial) de uma identidade comum, capaz de mobilizar solidariedades de ação (coletiva) e com pretensões a uma autonomia de afirmação do seu destino;
- c) que tem como uma das suas motivações fundamentais a resposta a necessidades básicas da comunidade que estão por satisfazer;
- d) a partir essencialmente da mobilização das capacidades locais;
- e) o que implica a adoção de metodologias participativas e de “empowerment” da comunidade local (do ponto de vista individual e coletivo);
- f) contando também com a contribuição de recursos exógenos, capazes de mobilizar e fertilizar os recursos endógenos (e não de os substituir ou inibir);
- g) numa perspetiva integrada, na abordagem dos problemas e das respostas;
- h) o que exige uma lógica de trabalho em parceria, ou seja, de articulação dos vários atores, protagonistas e instituições locais ou a trabalhar no local;
- i) com impacto tendencial em toda a comunidade;
- j) e segundo uma grande diversidade de processos, dinâmicas e resultados.”

Amaro (2009a:111)

Monteiro (2019) refere a necessidade da renovação das práticas de governança, no contexto do DL. Por um lado, requer-se no território uma liderança democrática, que envolva todos os atores na tomada de decisão e que os corresponsabilize pela procura de soluções, utilizando canais de comunicação bilaterais. Por outro lado, a governança desses territórios deve apoiar-se nas parcerias, cujos parceiros trabalham em rede, procurando soluções para as necessidades da comunidade. Esta gestão governativa com base nas redes possibilita um equilíbrio de poder, uma maior autonomia dos decisores locais, um maior envolvimento dos parceiros e incentiva a população a expressar as suas necessidades e a envolver-se na procura das soluções, ao lado dos restantes *stakeholders*.

Este envolvimento das comunidades, através da sua participação direta, potencia o seu *empowerment*. A formação e as atividades de desenvolvimento que visam a aquisição de competências como, por exemplo, a “reflexividade e autonomia de decisão; capacidade de identificação de problemas, estratégias e recursos mobilizáveis; capacidade negocial; compreensão das lógicas de concertação e trabalho em equipe” (Monteiro, 2019:25) são a via que o possibilita. Neste processo devem ser corresponsabilizados todos os *stakeholders*.

1.1.2.2- Desenvolvimento Sustentável

A crescente preocupação causada pela relação que o Homem tem efetuado com a Natureza está intimamente ligada com a génese e reestruturação do conceito de DS. O quadro seguinte pretende sistematizar a sua origem e evolução.

Quadro 1.1 – Construção do conceito de Desenvolvimento Sustentável

Ano	Acontecimentos
1972	<p>a) Reunião do <i>Clube de Roma</i> – realizada em Estocolmo, nela foi apresentado o estudo <i>Limites do Crescimento</i> (relatório Meadows), alertando para os limites da disponibilidade dos recursos naturais e da insustentabilidade do crescimento económico, ao mesmo tempo que apresenta uma visão global e sistémica dos problemas que afetam o mundo.</p> <p>b) <i>Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano</i>- realizada também em Estocolmo, inicia a consciencialização dos problemas ambientais à escala global, reconhecendo uma forte relação entre o ambiente e o desenvolvimento e a existência de marcadas iniquidades entre países desenvolvidos e em desenvolvimento.</p> <p>A partir desta última reunião desenvolve-se o conceito de <i>Ecodesenvolvimento</i>, defendendo a conciliação da sustentabilidade ambiental com o crescimento económico.</p>
1987	<p>Relatório <i>Nosso Futuro Comum</i> (Relatório Brundtland) da Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento, criada pela ONU - define-se o conceito de Desenvolvimento Sustentável com base na equidade e continuidade do desenvolvimento entre gerações: “...assegurar que se satisfaçam as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras assegurarem a satisfação das suas próprias necessidades.” (WCED,1987)</p>
1992	<p><i>Rio 92 – A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento</i> (CNUMAD), realizada no Rio de Janeiro, aprovou dois importantes documentos que pretendiam colocar as nações no caminho do Desenvolvimento Sustentável: A <i>Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento</i>, onde se estabelecem os princípios programáticos e a <i>Agenda 21</i>, com o plano de ação.</p>
2002	<p><i>Rio+10 - A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento</i> (CNUMAD) foi realizada em Joanesburgo. Nela, o</p>

	conceito passa a integrar, de forma articulada, as dimensões económica, social e ambiental.
2015	A ONU criou a <i>Agenda 2030</i> para o Desenvolvimento Sustentável, da qual fazem parte 17 objetivos (<i>ODS</i>) ancorados nas três dimensões do Desenvolvimento Sustentável.

Elaboração própria, adaptada de Amaro (2011), Santos (2007), Ferreira e Raposo (2017) Feil e Schreiber (2017)

Desde o estudo *Limites do Crescimento* que o discurso político se dividiu entre a defesa do “ambiente” e a defesa do “desenvolvimento” (Sachs,1999), levando à consciencialização dos problemas ambientais, embora o conceito de desenvolvimento esteja conotado com o crescimento económico, no contexto de uma visão economicista do mesmo. Em 1987, o Relatório Brundtland “... parecia ter conseguido construir uma ponte conceitual entre os dois campos” (Sachs,1999:6) ao formular a sua definição de DS (*cf.* Quadro 1.1). Contudo, no mesmo estudo, o autor tece algumas críticas ao conceito definido: a definição centra-se na dimensão do tempo ao colocar a atenção nas gerações do futuro, mas deixa de lado a dimensão do espaço; a definição privilegia o ambiente, deixando a justiça social referenciada vagamente nos termos “desenvolvimento” e “necessidades”, sem definir claramente quem tem necessidades e quais são essas necessidades.

Na Cimeira da Terra (*Rio 92*) ocorreu o reconhecimento político e social do Desenvolvimento Sustentável, materializado em documentos oficiais. Ferreira e Raposo (2017) advogam, referenciando estudos de Sachs (1996) e Egelston (2013), que esta conferência foi também palco de posições extremadas entre os países do Norte, preocupados com a preservação ambiental (embora não existindo consensos entre eles sobre este assunto) e os países do Sul, preocupados em minimizarem a pobreza através de crescimento económico. Estas posições diferenciadas espelham diferentes entendimentos sobre o DS.

Na opinião de Santos (2007) estas diferentes posições não se limitaram à Conferência, mas estes conflitos de interesses estendem-se no tempo e as posições em confronto são as seguintes:

Os que estão mais interessados no ambiente salientam sobretudo a necessidade de conservar a natureza e assegurar a sustentabilidade dos serviços providenciados pelos ecossistemas. Aqueles que estão mais preocupados com as profundas disparidades do desenvolvimento no mundo atual privilegiam a necessidade de combater a fome, a pobreza, a doença, a falta de água, saneamento básico e energia comercializada e a falta de capacidade institucional para a educação e formação nos países em desenvolvimento. Finalmente os grupos mais ligados ao setor económico e empresarial consideram que o

aspecto essencial do desenvolvimento sustentável é assegurar a continuação do crescimento económico.

Santos (2007:530)

Também Sachs (1999) identifica e confronta três perspetivas diferentes para o DS. A perspetiva do “concurso/concorrência” aceita que o desenvolvimento terá que permanecer espacialmente restrito e durável para as partes mais ricas do planeta. A preocupação ambiental é uma força propulsora do crescimento económico, pois estimula a inovação e adoção de novas tecnologias ambientais, abrindo caminho ao desenvolvimento económico. Considera-se, ainda, nesta perspetiva, que o ajustamento ambiental deve ser feito no Sul, quer pela via da limitação do crescimento populacional nesta área espacial (responsável por duas ameaças que o Norte vivencia: insegurança ambiental e migrações), quer pela via da transferência de investimentos e conhecimentos do Norte para o Sul.

Na perspetiva do “astronauta”, o desenvolvimento sustentável é encarado a nível global. Reconhece-se que os limites ecológicos são um problema global e que requerem a cooperação global para a sua solução. Adicionalmente, admite-se que além da procura de solução para a crise da natureza também se tem em conta a procura de solução da crise social, de modo a se atingir a estabilidade no planeta. Esta perspetiva apela ao trabalho conjunto a nível global. Contudo, na opinião de Ferreira e Raposo (2017:130),

[...] apesar das várias tentativas de gestão multilateral da (in)sustentabilidade ambiental, a perspetiva do “astronauta” não tem logrado atingir muitos dos seus objetivos. Ao longo das últimas décadas acumularam-se falhas na concretização de muitos dos compromissos assumidos pelos governos nacionais e tornaram-se mais visíveis as vulnerabilidades da ONU, enquanto instituição que auspiciava ser um modelo de governação e regulação global

A perspetiva “doméstica” centra-se nas comunidades locais e na tentativa de se encontrarem modelos alternativos ao desenvolvimento, quer no Sul, quer no Norte. “Procurar meios de vida sustentáveis significa [...] procurar formas de sociedades descentralizadas e não centradas na acumulação” (Sach,1999:17). Ao se centrar no bem-estar das comunidades locais, esta perspetiva defende a procura de alternativas ao desenvolvimento institucionalizado, apostando-se em economias locais descentralizadas e não centradas no crescimento económico. Contrariamente à perspetiva do concurso (que considera o Sul o espaço onde devem acontecer as alterações necessárias) e à perspetiva do astronauta (que atribui esse papel ao planeta inteiro), na perspetiva doméstica considera-se que é no Norte que deve acontecer o ajustamento

ecológico, concretizado na redução da carga ambiental que impõe aos outros países e no uso excessivo da biosfera.

Apesar destas diferentes perspectivas em confronto, o conceito de DS, tal como é apresentado a partir da *Rio+10* (Joanesburgo, 2002), apresenta uma perspectiva inovadora e mais consensual ao defender uma abordagem integrada e potenciadora de sinergias entre o desenvolvimento económico, o desenvolvimento social e a proteção ambiental, estando as três dimensões num equilíbrio mútuo. Desta forma, defende a necessidade de garantir a sustentabilidade (entende-se como a meta a atingir) nessas três dimensões e introduz a questão da necessária cooperação entre todos os atores sociais para se atingir esse fim. Por isso, enfatiza a necessidade de parcerias entre os setores público, privado e as organizações da sociedade civil.

Alguns autores acrescentam outras dimensões, para além da sustentabilidade económica, social e ambiental, na operacionalização do conceito, considerando que a restrição àquelas três dimensões é redutora de um efetivo desenvolvimento. De entre esses contributos salientamos o de Sachs (1993), referenciado por Mendes (2009), que acrescenta a sustentabilidade espacial ou territorial (promoção de um equilíbrio entre as zonas rurais e urbanas no respeitante à densidade populacional e às atividades económicas, de modo a colmatar as diferenças espaciais, e proteger as regiões ambientalmente mais frágeis) e também a sustentabilidade cultural (garantir a coexistência entre as tradições endógenas e as inovações necessárias ao desenvolvimento). Posteriormente, o autor acrescenta a sustentabilidade política (na esfera nacional refere-se a um Estado ativo, capaz de se envolver em parcerias que promovam a coesão social, tendo por base os princípios democráticos e respeito pelos direitos humanos; na esfera internacional reporta-se à cooperação efetiva entre os Estados com vista à prevenção pelo desrespeito em relação ao ambiente e diversidade cultural).

Por sua vez, Soromenho Marques (2005), também defende a dimensão político-institucional para explicar a sustentabilidade, esclarecendo que deve existir uma vontade política responsável por desencadear a transformação e promover o DS.

Também Amaro (2009b, 2011) considera que a visão tridimensional da sustentabilidade é incompleta, devendo ter-se em consideração outras dimensões para se construir um modelo em consonância com uma perspectiva ecocêntrica e sistémica da mesma, isto é, uma “[...] sustentabilidade integrada e conjugada de todos os seres vivos e de todos os componentes da natureza e do planeta [...]” (Amaro, 2009b:33). Em consonância com esta perspectiva, defende um modelo integrado de sustentabilidade que contém sete dimensões. Às três dimensões que integram o modelo de sustentabilidade aceite internacionalmente (viabilidade económica,

coesão social e preservação da natureza), acrescenta o respeito pela diversidade cultural, a existência de uma coesão territorial que deve acompanhar a coesão social, a renovação do conhecimento de modo a atualizar práticas e políticas e finalmente a integração de uma regulação política através de parcerias estratégicas que envolvem todos os atores do processo de desenvolvimento. Destaca, ainda, a relação entre o modelo de sustentabilidade defendido e o modelo de desenvolvimento que se advoga: o modelo economicista pretende garantir a dimensão económica, aceitando as restantes, mas priorizando esta; o modelo que prioriza a dimensão ambiental; e o modelo tridimensional aceite na Conferência de Joanesburgo: viabilidade económica, coesão social e preservação da natureza.

O mesmo autor (2011) refere que o facto de o conceito de DS não rejeitar a dimensão económica atrai o setor lucrativo, pois muitas empresas viram na “sustentabilidade” um discurso que poderia ser estratégico para a sua rentabilidade e por isso adotam-no nas suas práticas de RS. Desta forma, modelos como o “*triple bottom line*” (*people, planet and profits*) começaram a fazer parte da ação estratégica das organizações lucrativas (Ferreira e Raposo, 2017). Segundo este modelo, idealizado por Elkington (1998), à segurança financeira das organizações, juntar-se-á a minimização dos seus impactos ambientais negativos e a sua ação social positiva. Este modelo “[...] enfatiza duas questões: a integração entre os aspetos económico, social e ambiental e a integração entre as visões de curto e longo prazo” (Evangelista, 2010:88). Segundo a referida autora, ao admitir que a sustentabilidade da organização depende, não de uma dimensão, mas das três, perspetivando o lucro imediato, temos uma visão de curto prazo redutora. Isto porque as sinergias entre as três dimensões devem ser múltiplas e o conceito de Sustentabilidade remete para o longo prazo, para as gerações vindouras.

2.2-Responsabilidade Social das Organizações

Em nome do Desenvolvimento Sustentável e pela proliferação do conceito de Sustentabilidade, o conceito de RSO tem-se disseminado entre as organizações, sejam elas com fins lucrativos ou não. Todas elas fazem dos seus *Relatórios de Sustentabilidade* a “bandeira” das suas “boas práticas”. Contudo, o conceito não permaneceu de forma estanque na linha do tempo, sofreu evolução, a qual resultou de diferentes perspetivas: a europeia e a anglo-americana.

2.2.1 – Evolução do conceito

A evolução do conceito é inventariada por Carroll (1999), no seu artigo *Corporate Social Responsibility- Evolution of a Definitional Construct*. Dada a diversidade de contributos

teóricos e de concetualização da RS, optou-se por salientar os contributos que de alguma forma constituem pontos de rutura importantes nessa evolução.

Podemos situar o aparecimento do conceito de RSO na década de 50 do séc. XX e localizá-lo espacialmente nos EUA. Foi neste país que H. Bowen na sua obra *Social Responsibilities of the Businessman* (1953) se debruçou pela primeira vez sobre as responsabilidades que os empresários devem assumir perante a sociedade (Carroll, 1999: 269-270).

O conceito foi-se consolidando ao longo da década de 60 e para tal contribuiu Keith Davis, quando em 1960 coloca o foco na RSO como forma se obter poder social por parte das empresas e trazer lucros a longo prazo e, portanto, deveria ser tido em conta no contexto da gestão empresarial. Carroll (1999:271) explica que Davis se tornou conhecido por relacionar a RS ao poder da empresa e que estabelecendo o princípio “*the iron law of responsibility*”, sustentava a proporcionalidade entre RS dos empresários e o seu poder social.

Carroll (1999: 272) cita Davis (1967:46) para referir a extensão do conceito pelo mesmo autor: “*The substance of social responsibility arises from concern for the ethical consequences of one’s acts as they might affect the interests of others*”, chamando a atenção para as consequências éticas da RS das empresas e a referência às partes interessadas.

Contudo, foi na década de 70 que, através dos estudos diversificados de diferentes autores, o conceito se foi alargando e proliferando, numa tentativa de explicação mais consolidada do conceito de RSO. Logo no início da década (1970), Friedman defende que “(1) a integração de práticas de RSO pelas empresas é opcional; (2) a obrigação principal das organizações é para com os detentores do capital, tendo a responsabilidade para com estes de garantir a maximização do lucro, objetivo este que está limitado apenas por questões éticas e legais; e (3) a existência de uma sobre estimativa da vantagem competitiva resultante da adoção” (Preto, 2016: 9).

De entre os muitos contributos para o entendimento do conceito destaca-se o do próprio Carroll (1979). Este autor identificou quatro tipos de responsabilidade - económica, legal, ética e discricionária - intrínsecas do desempenho social empresarial. Defende que a dimensão económica de produzir bens e serviços é a base da ação das empresas, à qual deve estar subjugada a sua responsabilidade. Em segundo lugar surge a componente legal, que enquadra o funcionamento das empresas e ao qual estas têm que obedecer. Em terceiro lugar, surge a responsabilidade ética, onde se inserem todos os comportamentos e normas de natureza ética que se espera que as empresas assumem perante a sociedade, para além do estabelecido nos normativos legais e finalmente, em quarto lugar, surgem as responsabilidades discricionárias,

aquelas que as empresas adotam de forma voluntária, fruto da política seguida pela mesma, mas sobre as quais a sociedade não tem expectativas.

Foi na década de 80 que assistimos a grandes avanços na investigação sobre o conceito de RSO. Duarte (2014) destaca nesta década os contributos de Jonas (1980) e Drucker (1984). Relativamente ao primeiro, “[...] enfatizou a ideia de que a RSO deve ser vista como um processo e não apenas como um conjunto de resultados” (Duarte, 2014), pois “[...] as empresas têm obrigações para com grupos da sociedade para além dos detentores de capital e do que está estipulado na lei, acrescentando que estas obrigações deveriam ser aceites voluntariamente e alargadas a todos os *stakeholders*” (Preto,2016). A complementar estas ideias, Freeman (1984) apresenta a sua teoria dos *stakeholders*, segundo a qual os objetivos empresariais deveriam ir além do lucro da empresa e dos acionistas, para ter em conta os objetivos de todas as partes interessadas: fornecedores, clientes, colaboradores e toda a comunidade, em geral.

Drucker (1984), por sua vez, “[...] reforçou a ideia de que as organizações devem converter as suas responsabilidades sociais em oportunidades de negócio” (Duarte,2014), isto é, o desempenho social pode ser transformado numa vantagem competitiva, gerando benefícios económicos à organização. Desta forma, os lucros a obter e a responsabilidade social são complementares.

Nos anos 90 do séc. XX, assiste-se à abordagem de novos temas relacionados com a RSO: a ética empresarial, a cidadania corporativa e a gestão dos *stakeholders*. Carroll (1991) revisita a sua obra anterior e adota um modelo piramidal para as suas quatro dimensões da RS. Na base encontra-se a responsabilidade económica, seguida da legal, ética e, por último, a filantrópica, onde se inclui o conceito de cidadania corporativa.

Duarte (2014) destaca ainda o contributo de Wood (1991), referindo que este “[...] propôs um modelo mais compreensivo do desempenho socialmente responsável, composto por princípios, processos e resultados”. Os princípios que Wood refere são ao nível institucional, em que a sociedade concede legitimidade e poder aos negócios e quando esse poder não é usado de forma responsável, as organizações perdem-no; ao nível organizacional, as empresas têm uma responsabilidade pública de envolvimento com a sociedade; ao nível individual, os gestores são atores morais do desempenho socialmente responsável. Os processos para atingir os resultados são a gestão dos problemas, a gestão dos *stakeholders* e a avaliação do impacto ambiental. Por sua vez, os resultados a atingir são ao nível de programas e políticas que gerem impacto social (Wood,1991).

A mesma autora, referenciando Carroll e Shabana (2010), esclarece que no início do séc. XXI a preocupação dos estudiosos foi com a ética empresarial, devido aos escândalos de Wall

Street que resultaram na insolvência de importantes organizações da época, assim como também a percepção que as organizações passaram a ter de ligarem a sua RS aos conceitos de Desenvolvimento Sustentável e de Sustentabilidade. O conceito de RSO passou a abordar todas as relações entre as organizações e a sociedade, abrangendo, desta forma outros constructos como ética corporativa, cidadania corporativa, desempenho social ou mais recentemente, desenvolvimento sustentável. Desta forma, a sustentabilidade de uma organização abarca a RS dessa organização.

2.2.2. - Perspetivas sobre a RSO

A primeira década do séc. XXI foi marcada por uma mudança geográfica na concetualização da RS. Se até aí o debate tinha ocorrido principalmente na América do Norte, a partir desta década, também na Europa cresceu o interesse pelo tema. Embora as concetualizações sobre o tema sejam diversas, as que são mais comumente aceites são as seguintes:

2.2.2.1.- Perspetiva anglo-americana

Esta perspetiva tem como principal representante Carroll (1979, 1991, 1999), cujo pensamento foi referido em ponto anterior (*cf.* ponto 2.1). O seu modelo piramidal da RS, permite identificar quatro componentes: responsabilidades económicas, legais, legais, éticas e filantrópicas. As duas primeiras são impostas pela sociedade, as responsabilidades éticas são esperadas por essa mesma sociedade e as filantrópicas são aquelas que a sociedade deseja que seja assumida pela organização.

A perspetiva de Carroll tem merecido algumas críticas, pois a inclusão da responsabilidade económica e legal será inerente ao desempenho da própria organização. Uma organização socialmente responsável deve ir mais além do que lhe é imposto (responsabilidade económica e legal) e causar benefícios sociais.

2.2.2.2- Perspetiva europeia

Para a Comissão das Comunidades Europeia (2001:7), no seu Livro Verde, “[...] ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais - implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais”. Nesta perspetiva, a RS abrange também direitos humanos e preocupação para com as práticas laborais, além da preocupação para com o ambiente e o interesse das partes interessadas.

Nesta perspetiva europeia, a RS pode ser analisada na sua dimensão interna e externa, havendo necessidade de uma gestão integrada de ambas.

A dimensão interna far-se-á ao nível da própria organização e refere-se a questões relacionadas com a recursos humanos, como “[...] investimento no capital humano, na saúde,

na segurança e na gestão da mudança”, e a questões ambientais como “[...] gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção” (Comissão Europeia, 2001:8)

Por sua vez, a dimensão externa refere-se às relações da organização com todos os *stakeholders* externos como clientes, fornecedores, parceiros e comunidade local. No contexto desta dissertação interessa frisar as relações com a comunidade local. Neste domínio, a Comissão Europeia (2001:12) frisa que as empresas “[...] dão um contributo para a vida das comunidades locais em termos de emprego, remunerações, benefícios e impostos [...], recrutam a maioria dos seus assalariados nos mercados de trabalho locais, pelo que têm um interesse direto na disponibilidade local das competências que requerem.” Para além disso, assumem-se como “agente no plano local”. No plano ambiental, a mesma fonte salienta a responsabilidade das empresas na “educação ambiental da comunidade”, pois tanto a empresa pode desenrolar a sua atividade, promovendo um ambiente limpo na produção de bens e serviços, como pode ser responsável por atividades poluentes. É de salientar também o apoio socioeconómico e o patrocínio que as empresas podem prestar às comunidades locais.

A Comissão Europeia renovou a estratégia no sentido de promover a RS, balizada para um período de 2011-2014. Neste novo documento a RS é identificada como “*the responsibility of enterprises for their impacts on society*” (Comissão Europeia, 2011:6). E aponta o caminho que as empresas devem seguir para gerarem esse impacto:

“To fully meet their corporate social responsibility, enterprises should have in place a process to integrate social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders”

(Comissão Europeia, 2011:6)

Esta nova estratégia visava a adoção de um comportamento responsável por parte das empresas, criar emprego duradouro face à crise económico-financeira que se vivia e criar condições para um crescimento sustentável. O compromisso com o Desenvolvimento Sustentável seria assumido na cimeira Rio+20, em 2012.

2.2.3 – Classificação das teorias de RSO

Dado que as abordagens ao conceito de RS são diversificadas e por vezes não convergentes, considera-se importante apresentar uma classificação das diversas teorias, de modo a sistematizar essas diferentes abordagens. Segue-se como principal referência o artigo de Garriga e Melé (2004), intitulado *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, no qual as teorias são sistematizadas em quatro grandes grupos: Instrumentais, Políticas, Integrativas e Éticas.

Teorias Instrumentais

A ênfase deste grupo de teorias são as atividades sociais entendidas como instrumento para alcançar os seus objetivos económicos e financeiros. Estão, pois, focadas no interesse dos acionistas. São subdivididas por Garriga e Melé (2004) em três abordagens diferentes:

(I)Maximização do valor para o acionista – o investimento da empresa em atividades sociais deve contribuir para o aumento dos lucros, devendo ser abandonadas todas as que não proporcionam lucros aos acionistas;

(II)Estratégia para alcançar vantagem competitiva - as atividades de RS de uma empresa têm como objetivo obter vantagem competitiva relativamente às restantes, sendo uma forma de investimento;

(III)Marketing de Causas – com o objetivo de aumentar os seus lucros e melhorar a sua imagem perante os consumidores, a empresa veicula-se a causas éticas e socialmente responsáveis.

Teorias Políticas

Este grupo de teorias coloca a ênfase nas ligações e uso de poder entre as empresas, a sociedade em que se insere e o poder político, focando-se no uso responsável desse poder por parte das empresas. Garriga e Melé (2004) distinguem os seguintes subgrupos destas teorias:

(I)Constitucionalismo Empresarial – esta é a visão defendida por Keith Davis (*cf* ponto 2.1), segundo a qual a empresa tem poder na sociedade e deve atuar de forma responsável no exercício do mesmo.

(II)Teoria do Contrato Social – defende que existe um contrato social implícito entre as empresas e a sociedade, teoria de Donaldson (1982) e expandida por Donaldson e Dunfee na sua Teoria do Contrato Social Integrativo que tem em conta também o contexto sociocultural e os aspetos normativos inerentes à gestão.

(III)Cidadania empresarial – apesar da visão sobre o conceito não ser consensual, na literatura, alguns pontos de convergência podem ser identificados, nomeadamente o sentido de responsabilidade perante a comunidade local, o que é formalizado através de parcerias que visam o seu melhoramento e do meio ambiente. Esta cidadania corporativa passou a ser entendida de forma global.

Teorias Integrativas

Este grupo de teorias procuram analisar de que forma as empresas integram, na sua tomada de decisão, as solicitações sociais, de modo a que a empresa opere de acordo com os valores sociais, dando-lhe maior aceitação e prestígio.

Garriga e Melé (2004) também adotam para este grupo de teorias vários subgrupos, referenciando vários autores:

(I)Gestão dos Assuntos Sociais – Sethi (1975) considera que existe uma diferença entre o que se espera que seja o desempenho de uma organização e o seu desempenho real, o que constitui uma lacuna, Estas lacunas situam-se em assuntos que para Ackerman (1973) não são regulamentados, nem ilegais, nem sancionados. Cabe à empresa identificar essa lacuna e procurar colmatá-la. Já Jonas (1980) põe a tónica no processo como as decisões são alcançadas (cf. Ponto 2.1) e não nas decisões tomadas. Por sua vez, Wartick e Rude (1986) também dão importância aos processos que permitem uma empresa identificar, avaliar e responder aos problemas sociais com que se depara, permitindo, desta forma, a minimização de surpresas inerentes a mudanças sociais e políticas. Para além dos autores referidos, a gestão dos assuntos sociais tem sido um assunto abordado no âmbito da estratégia empresarial.

(II)Responsabilidade pública – Preston e Post (1981), são os principais defensores da ideia de que as empresas têm responsabilidades nas políticas públicas, devendo participar na sua definição. Se as empresas tivessem um desempenho legal e fizessem parte da definição das políticas públicas, corresponderiam positivamente às expectativas sociais.

(III)Gestão dos *Stakeholders*- neste subgrupo cabem as teorias que apelam a uma gestão equilibrada dos interesses dos vários *stakeholders*, todas as partes interessadas, e não unicamente os acionistas. Tenta-se, desta forma, integrar vários grupos, na tomada de decisão das organizações.

(IV)Desempenho social da empresa – cabem aqui as teorias que consideram ser uma empresa socialmente responsável aquela que cumpre com as suas responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias. Integra-se neste grupo o modelo desenvolvido por Carroll (1979,1991). Também o modelo de Wood (1991) composto pelos princípios de RS, processos de responsividade social e resultados do comportamento corporativo, se insere neste subgrupo (cf. ponto 2.1).

Teorias éticas

Garriga e Melé (2014) propõem um último grupo de teorias que consideram ser as atividades de RS uma obrigação ética para as empresas, focando-se estas em terem comportamentos corretos para alcançarem o bem da sociedade. Tal como os restantes grupos, também este se subdivide:

(I)Teoria Normativa dos *stakeholders*- a gestão dos *stakeholders* passou a fazer parte das teorias éticas quando Freeman (1984) defendeu que os gestores mantêm uma relação de poder com todas as partes interessadas em vez de deveres exclusivamente para com os acionistas. As

relações entre os *stakeholders* devem ser norteadas por princípios éticos como a justiça, a cooperação, o benefício mútuo e o sacrifício.

(II)Direitos Universais – o *Global Compact* das Nações Unidas, o *Global Sullivan Principles* e a certificação SA8000 são exemplos de programas e normas que se baseiam na defesa dos direitos humanos, dos direitos dos trabalhadores e na proteção ambiental.

(III)Desenvolvimento Sustentável – a partir do Relatório *Brutland* o conceito expandiu-se e integrou, para além da vertente ambiental, também a social e económica (cf. ponto 1.1.2.2).

(IV)Bem comum - estas teorias argumentam que as empresas, ao fazerem parte integrante da sociedade devem contribuir para o bem comum e terem como objetivo melhorarem a comunidade; os negócios não devem ser prejudiciais ou mesmo parasitas da sociedade, mas sim contribuírem para o bem-estar social, quer criando riqueza, quer sendo eficiente e justa no fornecimento de bens e serviços, quer respeitando os direitos universais e individuais. O controle sobre a atuação das empresas deve ser efetuado pelos vários *stakeholders*.

Clarificado o entendimento teórico sobre a RS, aborda-se, se seguida um dos instrumentos utilizados pelas organizações para operacionalizarem a sua RS: o voluntariado empresarial.

2.3- Voluntariado Empresarial

Como constatámos na literatura analisada no ponto anterior, existem múltiplas formas das organizações se comprometerem com a RS, quer na sua dimensão interna, quer externa. No contexto desta dissertação centramo-nos num desses instrumentos: o Voluntariado Empresarial (VE). É um instrumento que tanto pode cuidar da RS ao nível interno, como ser um instrumento de aproximação à comunidade, potenciando a RS externa. É esta última vertente que nos interessa explorar nos principais estudos de investigação sobre o tema.

2.3.1 – Explorando o conceito

Consideramos pertinente fazer referência ao aparecimento e concetualização do voluntariado, mais abrangente, para de seguida o fazermos relativamente ao voluntariado empresarial.

Santos e Bittencourt (2008), embora refiram a existência de programas de voluntariado desde a década de 70, do séc. XX, consideram a institucionalização e divulgação do mesmo a partir de 1970, quando a ONU emitiu uma resolução de Assembleia Geral, reconhecendo a importância do Voluntariado, de que resultou a criação do *United Nation Volunteer Program*

A importância do papel da ONU não ficou por aqui, a sua ação estendeu-se no tempo. Consideram-se marcos importantes para a consolidação da prática do voluntariado o ano de

1985, em que a Resolução 40/212 da Assembleia Geral das Nações Unidas, institui o dia 5 de dezembro como o Dia Internacional do Voluntariado e o de 2001 em que proclama o ano Internacional do Voluntário, através da sua Resolução 52/17. (CASES- Cooperativa António Sérgio para a Economia Social)

Ao nível europeu, em 1981 a Comunidade Europeia criou o programa *Volunteurope*, que tinha como objetivo estimular a colaboração em ações não remuneradas. Santos e Bittencourt (2008) enfatizam ainda a recomendação nº. R (85)9E de 1985 do comité de ministros do Conselho da Europa para o trabalho voluntário, nas atividades de bem-estar social.

Em 2009 o Conselho de Ministros da União Europeia proclamou o Ano Europeu das Atividades de Voluntariado que promovam uma Cidadania Ativa, a implementar em 2011. Esta iniciativa tinha como objetivos: (1) criar um ambiente propício ao voluntariado na EU; (2) dar meios às organizações que promover o voluntariado para melhorarem a qualidade; (3) reconhecer o trabalho voluntário e (4) sensibilizar as pessoas para o valor e importância do voluntariado (CES, 2013)

Em Portugal, há que destacar a Lei nº 71/98 de 3 de novembro-Bases do enquadramento jurídico do voluntariado- e a criação, em 1999, do *Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado*, assumindo a coordenação das atividades do voluntariado e integrando organizações do Estado, do terceiro setor e de voluntários. No mundo empresarial tem assumido importância relevante a fundação do GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial – que, desde 2000, promove a cidadania empresarial e a RSO, apoiando atividades, colaborando com as comunidades locais e organizações de solidariedade social (Magalhães e Ferreira, 2014).

A Lei nº 71/98 de 3 de novembro define o voluntariado:

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.2º, ponto 1)

A mesma lei define os princípios enquadramentos do voluntariado: os princípios da solidariedade, complementaridade, responsabilidade, convergência e gratuidade. Princípios que, no nosso entender, fazem parte da missão das organizações da Economia Social, objeto de estudo deste trabalho académico.

Por sua vez, a equipa do PROACT (2012), num *Estudo de Caracterização do Voluntariado em Portugal*, sintetiza a definição de voluntariado, da seguinte forma:

[...] por voluntariado pode entender-se a disponibilização, em regime pessoal e/ou socialmente percebido, decorrente de um ato de vontade própria e gratuito, de força de trabalho, definida em termos de disponibilidade de tempo e energia física e/ou intelectual, a favor de terceiros, devendo estar enquadrado organizacionalmente. PROACT (2012:6)

Este estudo enfatiza nesta definição a “vontade própria e gratuita [...] a favor de terceiros, [...] enquadrado organizacionalmente”.

No âmbito desta dissertação importa abordar um tipo específico de voluntariado: o Voluntariado Empresarial, enquanto prática que remete para o conceito de Responsabilidade Social das Organizações, devendo ser estudado nesse contexto.

Durante o Fórum Económico Mundial, a ONU lançou o *Global Compact*, alertando diretamente as empresas para a sua responsabilidade na resolução de problemas a nível global, nos aspetos ambiental e dos direitos humanos. É na procura de soluções eficazes para estes problemas que o voluntariado empresarial ou corporativo se começa a delinear e ganha força no seio das organizações.

Em Portugal, o crescimento do VE muito tem devido ao GRACE, organização que tem publicado várias orientações para a implementação do VE no âmbito da RSO, além de procurar promover a partilha de conhecimento através de eventos como “[...] o primeiro laboratório de voluntariado empresarial que reuniu organizações da sociedade civil e do setor empresarial, para discutir boas práticas, apoiar o estabelecimento de parcerias e promover a prática de voluntariado em Portugal” (Magalhães e Ferreira, 2014: 41).

Golberg (2001: 24) entende o VE como “[...] um conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento dos seus funcionários em atividades voluntárias na comunidade”. O mesmo pode consistir em “políticas e práticas formais e informais [...] e existir em organizações governamentais e sem fins lucrativos, bem como em organizações empresariais, embora quase toda a literatura se concentre em programas no setor com fins lucrativos” (Tschirhart, 2009: 16).

Meijs *et al* (*s.a*) identificam o VE como qualquer tipo de voluntariado reconhecido e apoiado pelo empregador. Num outro estudo, Meijs e Van der Voort (2004:21), acrescentam que existe VE quando “[...] uma empresa incentiva os seus funcionários a oferecerem tempo e experiência como voluntários para organizações sem fins lucrativos.”

O VE é, pois, uma forma das organizações intervirem ativamente na comunidade. “É uma das vias mais relevante e eficaz que as empresas encontraram para exercerem uma “intervenção de proximidade” junto da comunidade [...] e implica uma estreita colaboração que é efetuada

através da cedência e partilha do seu ativo mais importante, o elemento humano e o seu capital social” (Santos e Bittencourt, 2008:4).

2.3.2 – As práticas do VE

No entendimento de Duarte e Pernas (2015), existem duas formas distintas das organizações implementarem a sua RS: ou esta surge a partir de propostas de trabalhadores, sendo estes os dinamizadores da cultura de participação e de projetos que resultam em VE ou apoio filantrópico; ou será a própria organização a incentivar o colaborador a apresentar propostas de integração e desenvolvimento da comunidade, como parte da política interna de GRH.

Uma ou outra forma concretiza-se com base em parcerias, entendidas por Golberg (2001:77) como “[...] uma união com fins específicos, [...] seguindo a lógica da intercomplementaridade de recursos e de capacidades entre as organizações parceiras”. A relação de parceria deve assentar na igualdade entre os atores intervenientes, no equilíbrio de poder entre os *stakeholders* e na adoção de uma atitude de transmissão de conhecimento entre as partes.

Contudo, nem sempre estas condições de verificam. Borges *et al* (2020) tipificam as parcerias, tendo por base estudos de vários autores. Adotando a tipologia de Marcon e Moinet (2000), classificam-nas quanto ao nível de formalidade e à verticalidade da rede. Relativamente à formalidade, ou são redes baseadas em contratos (formais) ou na comunicação oral e entendimento (informais). No que concerne à verticalidade, ou existe uma hierarquia entre os parceiros (redes verticais) ou existem “[...] formas cooperativas de redes, nas quais cada ator mantém a sua independência, mas opta por coordenar certas atividades específicas, de forma conjunta” (Borges *et al*, 2020:124). Adotando a tipologia de Provan e Kenis (2008), classificam as parcerias quanto à forma de governança: uma rede tem governança compartilhada quando a gestão da mesma é feita por todos os participantes; governança líder, quando as principais decisões são tomadas por uma única organização, existindo assimetria e centralização de poder; organização administrativa da rede, quando existe uma entidade administrativa criada especificamente para esse fim. Saliente-se que estas configurações são dinâmicas, dependendo das necessidades da ação coletiva.

Meijs e Voort (2004), Nicolau e Simaens (2008) e Tschirhart (2009) referenciam Austin (2001) para apresentarem a classificação de parcerias intersectoriais que enquadram os projetos de VE: filantrópica, transaccional e integrativa. Uma parceria tem carácter filantrópico quando uma empresa doa recursos a uma organização sem fins lucrativos meramente com um objetivo assistencialista; é transaccional quando ambos os parceiros (empresa e organização sem fins lucrativos) investem recursos num projeto, mas têm objetivos diferentes, não colaborando para

o mesmo fim; é integrativa quando traduz uma visão partilhada dos problemas sociais e as práticas colaborativas entre a empresa e as organizações de economia social pretendem ter uma carácter transformador da comunidade em que se inserem. As parcerias terão um carácter evolutivo, começando num cariz filantrópico e sendo desejável que terminem numa parceria integrativa.

É na fase integrativa que existe um maior envolvimento das organizações parceiras que promovem projetos em comum, a parceria assume um carácter estratégico para os parceiros, procura-se valor social e a sustentabilidade dos projetos. Para que isso se consiga alcançar as parcerias devem assumir as seguintes características: os parceiros terem um objetivo comum, haver reciprocidade de investimento e benefícios, reconhecerem o efeito sinérgico de reunirem recursos e capacidades e finalmente a parceria ter um carácter de longo prazo, de modo a se alcançarem as sinergias (Meijs e Voort, 2004). Na mesma linha de pensamento, Nicolau e Simaens (2008) consideram as alianças com organizações da Economia Social, a modalidade de RS que abre possibilidades de sustentabilidade a longo-prazo e a obtenção sustentada de recursos e capacidades e por isso enfatizam a necessidade de organização, acompanhamento e gestão dessas parcerias.

Da mesma forma que as parcerias podem ter um carácter evolutivo, também o próprio VE acompanha essa tendência:

De um enfoque assistencialista, tende-se a passar para um voluntariado mais qualificado e estruturado, onde o impulso solidário surge cada vez mais integrado em projetos organizados e planeados, definidos em estreita articulação com as políticas de responsabilidade social das empresas e com a sua estratégia de sustentabilidade global.

Santos e Bittencourt (2008:10)

O VE pode assumir diversas modalidades, desde apoios financeiros e materiais a instituições do terceiro setor, dias de voluntariado concedidos aos colaboradores, assessorias técnicas especializadas aos órgãos de gestão da organização recetora de voluntários ou no âmbito da educação e formação para o empreendedorismo, para referir as mais comuns. Estas duas últimas modalidades inserem-se no chamado voluntariado de competências em que os conhecimentos e capacidades dos voluntários são transferidos para as organizações recetoras, mediante as necessidades destas. Todavia, qualquer que seja a modalidade adotada, é desenvolvida com a participação dos vários *stakeholders* e concretizado em contexto de parceria (Santos, 2005).

Independentemente da forma como surja ou da modalidade adotada, um programa de VE deve ser minuciosamente planeado e estar alinhado estrategicamente com a organização

promotora, condições essenciais para o seu sucesso. Daí a necessária reflexão interna sobre a cultura da organização, análise da sua missão, visão e valores, que devem nortear o programa de VE, assim como dos objetivos a atingir no campo da sua RS. É recomendável que esta reflexão inclua todos os níveis hierárquicos da organização, incluindo as chefias de topo, para a partir de aí se constituir o grupo ou pessoa responsável pela implementação do programa. Inventariados os recursos necessários e as necessidades da comunidade, passar-se-á á estruturação do programa. Segundo Golberg (2001:51-53) dever-se-á começar por alocar o programa a um departamento da organização, ou à área específica da RS; na maioria dos casos é função do departamento de RH. Outra atividade essencial será a nomeação do coordenador do projeto, optando-se por ser alguém do departamento responsável pelo programa ou mesmo um de entre os voluntários. Caber-lhe-á, de entre outras funções, desenvolver estratégias para mobilizar os funcionários para o exercício de uma cidadania ativa e participativa em prol da comunidade em que se inserem e capacitá-los de modo a potenciarem a sua atuação. Esta deve ser comunicada, ser dada a conhecer, quer ao nível interno, quer externo da organização promotora. E, não menos importante, o desempenho do voluntário deve ser reconhecido e valorizado. Finalmente, a avaliação do programa junto da organização promotora, dos voluntários e da comunidade e a replicação de “boas práticas” são atividades requeridas para o sucesso do programa de VE.

2.3.3 – Resultados do VE

Nas atividades do VE são atores vários *stakeholders*. Identificam-se a organização promotora, os colaboradores voluntários e as associações comunitárias que recebem os voluntários e desenvolvem projetos na comunidade em que se inserem, beneficiando a população local. Alguns autores (Golberg, 2001; Santos, 2005; Santos e Bittencourt, 2008; Tschirhart, 2009; Magalhães e Ferreira, 2014; Correia *et al*, 2014) sintetizam os benefícios do VE, de acordo com a literatura que se debruçou sobre o assunto, o que nos permite identificar benefícios para a empresa, para os colaboradores voluntários e para a comunidade.

No que se refere aos benefícios do VE para as empresas, são identificados os seguintes:

- Possibilita que a empresa demonstre as suas práticas de RSO e exerça uma cidadania ativa em prol da comunidade local (Santos, 2005; Correia *et al*, 2014)

- Aumenta a imagem da empresa perante a comunidade, reputação da mesma e notoriedade dos serviços prestados (Santos, 2005; Santos e Bittencourt, 2008; Magalhães e Ferreira, 2014)

- Aumenta a confiança dos *stakeholders*, contribuindo para uma melhoria das relações de cooperação entre eles (Santos, 2005; Santos e Bittencourt, 2008)

- É um instrumento de GRH, pois permite o desenvolvimento dos colaboradores, visto que potencia competências de trabalho em equipa, relacionamento interpessoal e liderança (Santos e Bittencourt, 2008; Golberg, 2001)

- Permite transmitir conhecimento para a comunidade (Santos e Bittencourt, 2008)

- Aumenta a atração e retenção de profissionais qualificados (Santos, 2005; Golberg, 2001; Magalhães e Ferreira, 2014) e reduz o absentismo (Tschirhart, 2009)

- Melhora o ambiente de trabalho (Santos e Bittencourt, 2008), ao permitir maior satisfação e envolvimento dos colaboradores com o trabalho (Golberg, 2001; Correia *et al*, 2014) e enaltece o orgulho destes para com a empresa em que trabalham (Santos, 2005)

- Possibilita o aumento da produtividade (Santos, 2005; Magalhães e Ferreira, 2014)

- Favorece a comunicação interna (Magalhães e Ferreira, 2014)

No domínio dos benefícios do VE para os colaboradores que desenvolvem atividades junto das comunidades, também a literatura refere os seguintes:

-Desenvolve competências (Correia *et al*, 2014), como o trabalho em equipa, a gestão do tempo e a comunicação, aumentando, desta forma, a aprendizagem e o desenvolvimento profissional (Santos, 2005; Tschirhart, 2009; Magalhães e Ferreira, 2014).

-Possibilita a partilha de conhecimento sobre as competências desenvolvidas (Correia *et al*, 2014) ao transmitir esse conhecimento para a comunidade.

-Aumenta a autoestima, autoconfiança e autovalor dos colaboradores (Santos, 2005; Tschirhart, 2009).

-Melhora o relacionamento interpessoal, potenciando relações de amizade no local de trabalho, aumentando, desta forma, o sentimento de pertença ao grupo (Santos, 2005).

-Aumenta a motivação para o trabalho e a satisfação com o mesmo (Magalhães e Ferreira, 2014).

-Aumenta o orgulho dos funcionários na empresa a que pertencem (Tschirhart, 2009)

Os benefícios para a comunidade muitas das vezes estão relacionados com os benefícios que as organizações sem fins lucrativos colhem das atividades do VE:

-Permite reduzir as necessidades da comunidade, melhorando a qualidade de vida da população (Golberg, 2001; Santos, 2005; Tschirhart, 2009)

-Melhora a natureza e a qualidade dos serviços prestados pelas organizações comunitárias (Tschirhart, 2009)

-Permite que as organizações que recebem voluntários aumentem os seus recursos (Magalhães e Ferreira, 2014) e adquirem novas competências ao usufruírem dos conhecimentos transmitidos pelos voluntários (Santos, 2005; Magalhães e Ferreira, 2014).

- A ligação da empresa às organizações comunitárias pode dar credibilidade à sua atuação e ajudar a atrair recursos que suportam a sua atuação (Tschirhart, 2009).

-Constrói uma sociedade mais saudável e solidária (Santos, 2005) e comunidades mais atrativas (Magalhães e Ferreira, 2014).

Saz-Gil *et al* (2020) reforçam e sintetizam a ideia dos vários benefícios do VE, ao enfatizarem a necessária articulação entre a RS interna e externa e o papel desempenhado pelo VE, contribuindo este para o prestígio externo e para o respeito interno, fator potenciador da identificação organizacional. Referem, ainda, que o VE é facilitador da operacionalização dos ODS por parte das organizações. Neste contexto, saliente-se que o VE existe enquadrado nas parcerias intersectoriais (ODS 17), promove o bem-estar, quer dos voluntários, quer da comunidade (ODS 3) e promove ações específicas na comunidade que se articulam com outros ODS.

Apesar os efeitos positivos que o VE tem para a empresa, para os colaboradores voluntários, para as organizações comunitárias e para a população local, esta prática de RSO também apresenta algumas limitações. Santos e Bittencourt (2008:11) referem que na perspetiva das empresas essas limitações prendem-se não só com a “[...] falta de tempo disponível nas empresas e a reduzida cultura de voluntariado [...]”, mas também com a “[...] inexistência de programas de voluntariados pré estruturados e a ausência de organização das instituições de acolhimento [...]”. Correia *et al* (2014) acrescentam que muitos colaboradores não se envolvem nas atividades de voluntariado devido à estratégia organizacional não se encontrar devidamente alinhada com as estratégias individuais e grupais. Existe uma validação empírica de que existe um fraco envolvimento das chefias de topo nos projetos de VE, o que constitui uma limitação. Por outro lado, a disponibilidade de tempo ao colaborador voluntário, pode implicar atrasos no trabalho da empresa ou trabalho acrescido para os colaboradores que não participam no projeto de VE, o que pode causar atritos entre eles.

2.4 – Articulação entre os conceitos

O significado do conceito de Desenvolvimento tem sofrido metamorfoses a partir das últimas décadas do séc. XX, o que tem conduzido à redistribuição dos papéis desempenhados pelo mercado, pelo estado e pela sociedade, que passam a assumir novas responsabilidades perante o desenvolvimento das comunidades. Todos estes atores são cada vez mais encarados como responsáveis pela resolução dos problemas do meio local em que se inserem.

É neste contexto que as empresas têm vindo a substituir a ideia de que o seu fim último é gerar lucros para os acionistas e se têm empenhado em participar na resolução das necessidades da comunidade envolvente, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida, preservação do meio ambiente e desenvolvimento das comunidades locais. Aliar os recursos financeiros com as preocupações sociais e ambientais é condição para a *performance* da organização. Paralelamente as empresas assumem com os seus *stakeholders* uma relação ética e transparente, comprometendo-se com o desenvolvimento sustentado através da aposta em ações de responsabilidade social. Esta postura é facilitada quando se trata de organizações sem fins lucrativos, como é o caso da organização objeto de estudo desta dissertação, pois os princípios de solidariedade, cooperação e participação já fazem parte da sua matriz ideológica, não sendo seu objetivo primordial obter lucros para os associados.

As organizações, no exercício da sua “cidadania” e na esteira da sustentabilidade, objetivam ser “socialmente responsáveis”, assumindo as responsabilidades perante a comunidade em que se inserem. Desenvolvem ações inseridas numa estratégia socialmente responsável e centradas, quer no seu público interno, quer externo. Desta forma, entre outras ações estratégicas, são promovidas ações de VE, o qual é tido hoje como um dos indicadores de sustentabilidade das organizações. Os projetos de VE têm-se multiplicado e o reconhecimento de que estas ações contribuem para o bem-estar da comunidade, dos colaboradores voluntários e das organizações que os promovem, é um dado incontestável resultante do efeito disseminador das boas-práticas.

Esta nova “forma de estar” das organizações e dos colaboradores voluntários, empenhados em participarem na resolução dos problemas da comunidade em que se inserem, são fatores essenciais para um desenvolvimento local e sustentável.

O conceito de DS é um projeto de futuro para uma sociedade, um modelo de desenvolvimento que articula o desenvolvimento económico, com a desenvolvimento social e ambiental, mas que não deve deixar de lado outras dimensões da sustentabilidade (política, cultural, territorial e do conhecimento); articula o global com o local; defende a equidade entre as gerações presentes e entre estas e as futuras. O conceito assenta no princípio da responsabilidade perante a Humanidade, ao nível global, por quem somos coletivamente responsáveis por melhorar as condições de vida, possibilitando às gerações futuras uma vida digna. Mas também remete para a responsabilidade a nível local, onde a atuação individual segue os mesmos objetivos. Desta forma, o conceito de DS será uma meta atingir e a RS será a estratégia que as organizações utilizam para atingir essa meta, socorrendo-se de vários instrumentos, como é exemplo o VE.

O conceito de DL atribui o papel central no processo de desenvolvimento aos atores locais, assente na participação e na cooperação entre eles. Inserida numa abordagem territorialista, valoriza os recursos endógenos, procurando satisfazer as necessidades de uma comunidade local. As organizações, ao assumirem a sua RS, também se podem assumir como agentes de DL, pois podem agir sobre as comunidades locais, procurando resolver as suas necessidades, utilizando como estratégia parcerias com outros atores locais para fomentarem redes de cooperação com vista à eficiência e eficácia das ações. Desta forma, a RS pode contribuir para o DL, se as suas ações tiverem como fim a dinamização dessas mesmas comunidades, dando-lhes “ferramentas” para reforçarem a sua competitividade.

CAPÍTULO 3

Opções metodológicas

De acordo com literatura consultada para a elaboração deste ponto da dissertação (Quivy *et al*, 2005; Almeida *et al*, 1994), a pesquisa empírica obedece a um conjunto de procedimentos sequenciais entre si, mas que se encontram em permanente interação e potencializam circuitos de retroação: (I) Questão de partida; (II) fase exploratória; (III) definição da problemática; (IV) construção de um modelo de análise (V) definição dos métodos e técnicas e recolha informação; (VI) análise dos resultados; (VII) interpretação dos mesmos e (VIII) conclusões. Estas etapas são partes constituintes dos três atos do procedimento científico: a rutura com as ideias preconcebidas, a construção do referencial teórico e a verificação experimental dos factos (Quivy *et al*, 2005)

Definida a questão de partida na parte introdutória desta dissertação, procurou-se que a mesma fosse clara, exequível e pertinente, propriedades a que deve obedecer (Quivy *et al*, 2005; Almeida *et al*, 1994), permitindo, desta forma, o avanço para a fase exploratória. Definiram-se o objetivo geral e os objetivos específicos que orientaram a investigação. Procurou-se bibliografia e artigos científicos sobre o tema, possibilitando um melhor conhecimento sobre o assunto a abordar, o que ficou espelhado no enquadramento teórico. Complementou-se essa informação com a recolhida no site do grupo Montepio, nomeadamente os Planos de Ação Estratégica da Associação Mutualista e da Fundação Montepio para o ano de 2020. Este exercício permitiu a comparação de várias perspetivas teóricas e a clarificação dos conceitos considerados pertinentes no contexto do tema: Desenvolvimento Local e Sustentável, Responsabilidade Social Organizacional e Voluntariado Empresarial. Objetivou-se compreender as suas principais características e diferentes dimensões, procurando estabelecer uma relação entre eles de modo a sustentarem a análise empírica necessária.

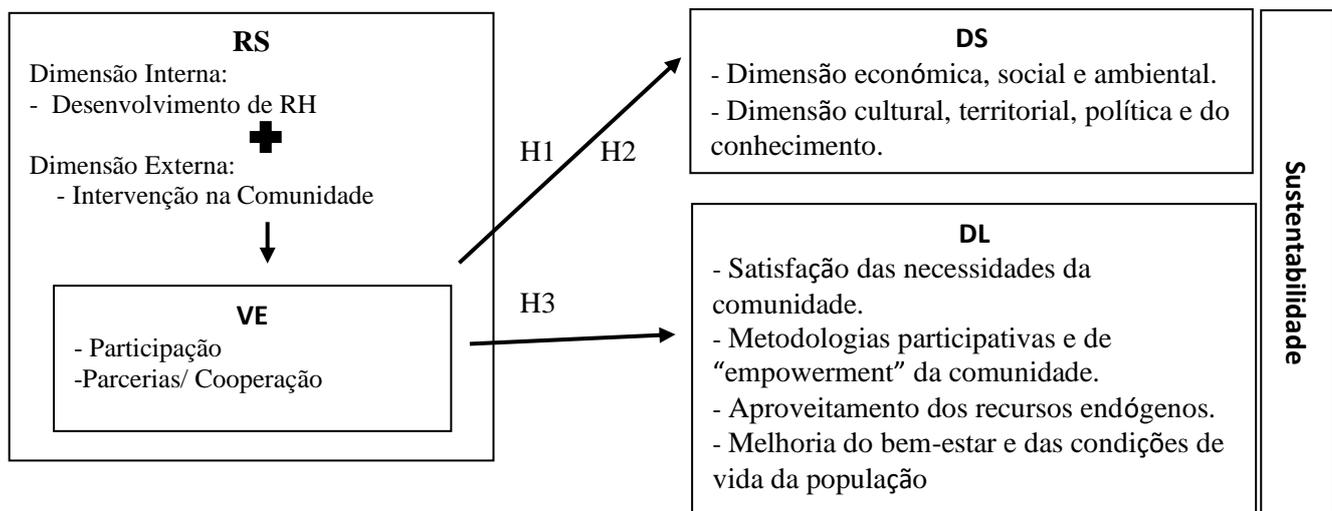
De acordo com a metodologia da investigação científica, a revisão da literatura sobre os conceitos que sustentam a dissertação deve ser complementada com uma análise empírica ancorada em hipóteses de trabalho, de forma que levem à compreensão das práticas observadas e contribuir para o conhecimento nessa área. Deste modo, foram formuladas hipóteses, resultantes das questões levantadas a partir dos objetivos.

Quadro 2.1 – Construção das hipóteses de pesquisa.

Objetivos	Questões	Hipóteses
-Analisar a participação dos <i>stakeholders</i> no planeamento, implementação e avaliação dos projetos de VE - Compreender o funcionamento, benefícios e limitações das parcerias estabelecidas e que enquadram o VE	- Os <i>stakeholders</i> participam em todas as fases do projeto de VE? - As parcerias estabelecidas permitem práticas colaborativas transformadoras da comunidade? -As “boas práticas” são replicadas?	H1- O estabelecimento de parcerias, que enquadram o VE, está positivamente associado à sustentabilidade dos projetos.
- Identificar os domínios apoiados por projetos de VE	- Que causas são apoiadas pelos projetos de VE?	H2 - Existe uma preferência pelo apoio a causas sociais.
- Inferir sobre os resultados do VE para o desenvolvimento da comunidade.	O VE beneficia a comunidade local?	H3 - O VE, integrado em projetos estruturados, ultrapassa a mera ação de filantropia e fornece benefícios transformadores da comunidade.

Fonte: Elaboração própria

Com base no enquadramento teórico-conceitual procurou-se estabelecer um modelo de análise que operacionalizasse os conceitos estudados, nas suas várias dimensões e as hipóteses que os articulam.



Fonte: elaboração própria

Figura 2.1- Modelo de análise

Tendo em conta as dimensões identificadas em cada um dos conceitos e as hipóteses formuladas, estabeleceram-se os indicadores agrupados em eixos exploratórios: participação dos *stakeholders* no planeamento, implementação e avaliação dos projetos; análise do funcionamento das parcerias; a análise dos domínios de intervenção dos projetos; benefícios para as comunidades; sustentabilidade dos projetos. O quadro seguinte sintetiza esses indicadores.

Quadro 2.2 – Eixos exploratórios e indicadores de pesquisa

EIXOS EXPLORATÓRIOS	INDICADOR
Participação dos <i>stakeholders</i> no planeamento, implementação e avaliação dos projetos	<ul style="list-style-type: none"> - Forma de seleção das atividades a desenvolver. - Tipologia de <i>stakeholders</i> envolvidos nos projetos. - Grau de envolvimento dos <i>stakeholders</i> na estruturação do projeto. - Evolução do nº de voluntários envolvidos nos projetos -Estímulo e capacitação da ação voluntária (ações de sensibilização e formação). -Formas de valorização e reconhecimento do trabalho voluntário pelos outros <i>stakeholders</i>. -Uso de ferramentas de monitorização e avaliação dos projetos (recolha de dados quantitativos e qualitativos; relatórios); participação dos <i>stakeholders</i> nessa avaliação.
Funcionamento das parcerias	<ul style="list-style-type: none"> - Composição e nº de parcerias existentes. - Técnicas de comunicação entre parceiros. - Coesão entre parceiros.
Domínios de intervenção dos projetos	<ul style="list-style-type: none"> -Leque das áreas e dos públicos-alvo a abranger nos projetos.
Benefícios para as comunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Projetos adequados às necessidades da população. - Atendimento das necessidades da comunidade. - Melhoria da qualidade de vida da população.
Sustentabilidade dos projetos	<ul style="list-style-type: none"> - Continuidade e replicação das atividades desenvolvidas - Identificação de necessidades futuras.

Fonte: Elaboração própria

Optou-se por uma estratégia de investigação de carácter “intensivo”, uma vez que permite “analisar em profundidade as características, as opiniões, uma problemática relativa a uma população determinada segundo vários ângulos e pontos de vista” (Almeida *et al*, 1994). O método “eleito” foi o estudo de caso, pois através da análise de uma situação específica permite analisar um fenómeno, pois possibilita a sua compreensão através do estabelecimento de relações de interação entre os fatores que o compõem. Em consonância com esta opção metodológica privilegiou-se a abordagem direta das pessoas para explicitação das questões a

colocar e das respostas obtidas através da técnica da entrevista semi-diretiva, realizada com base nos indicadores definidos e respetiva análise de conteúdo, além de outros métodos exploratórios complementares, como a análise documental.

O objeto de estudo empírico é o VE no grupo Montepio, o qual se insere num projeto de RS mais alargado denominado Projetos de Intervenção Social (PIS). Procurou-se analisar a perspetiva na organização promotora do VE, mas também a perspetiva das associações parceiras do projeto que recebem voluntários e que trabalham inseridas na comunidade, pelo que a recolha de dados empíricos será efetuada nos dois tipos de organização.

CAPÍTULO 4

Estudo Empírico

O capítulo seguinte aborda um estudo de caso: o VE do grupo Montepio no contexto dos Projetos de Intervenção Social (PIS) em que a organização está envolvida e concretizado com recurso a parcerias intersectoriais.

Em primeiro lugar, a escolha do Montepio para estudo de caso prende-se com o facto de a organização ser uma entidade juridicamente inserida na Economia Social (ES). Como foi referido, e de acordo com a literatura que enquadra este estudo, a maior parte dos estudos académicos sobre a RSO reportam-se ao sector lucrativo, pelo que se pretende dar um contributo para o entendimento sobre a forma como as organizações da ES operacionalizam a sua RS, uma vez que este princípio faz parte dos seus genes e orienta a sua missão. Em segundo lugar, o Montepio é uma associação mutualista consensualmente reconhecida pelas suas práticas em prol do bem-estar da comunidade envolvente, pelo que se considerou importante analisar essas práticas, contextualizadas pela RS externa, incidindo essa análise num instrumento específico que é o VE.

Numa primeira parte deste estudo empírico enquadra-se a associação mutualista Montepio na ES, enfatizando os princípios e valores desta forma de economia, no geral e do mutualismo, em particular. Adicionalmente, aborda-se a RS na organização, com ênfase no VE, instrumento privilegiado para a operacionalização dessa RS. Numa segunda parte, analisa-se o VE, na sua versão mais recente (2019-21), de acordo com os eixos exploratórios apresentados no capítulo 2: participação dos *stakeholders* no planeamento, implementação e avaliação dos projetos; funcionamento das parcerias; domínios de intervenção dos projetos; benefícios para as comunidades e sustentabilidade dos projetos. Dessa análise tecer-se-ão as devidas conclusões que objetivam responder à questão de partida e às questões parcelares desta dissertação.

4.1 - O contexto

Em Portugal, as organizações de ES são enquadradas legalmente pela Constituição de República Portuguesa que reconhece o “[...] sector cooperativo e social de propriedade dos meios de produção” (art.º 80º), a par dos setores público e privado. Outro normativo legal de referência é a Lei n.º 30/2013, de 8 de maio (Lei de Bases da Economia Social) que estabelece quais as organizações que fazem parte da Economia Social:

- a) As cooperativas; b) As associações mutualistas; c) As misericórdias; d) As fundações; e) As instituições particulares de solidariedade social não abrangidas

pelas alíneas anteriores; f) As associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local; g) As entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social; h) Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da economia social. (art.º 4º)

De acordo com o mesmo normativo legal, estas organizações alicerçam-se em princípios que priorizam as pessoas e o social; defendem a adesão voluntária e a participação democrática através da autogestão, tornando-as autónomas e independentes do poder público; a conciliação entre interesses individuais e coletivos, aos quais são afetos os recursos excedentários. Na linha desses princípios, defendem “[...] os valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade” (art.º 5º).

4.1.1- O grupo Montepio no contexto da Economia Social

As associações mutualistas regem-se ainda pelo Decreto-lei nº 59/2018 de 2 de agosto (Código das Associações Mutualistas), o qual, no seu art.º 1º explicita que são “[...] entidades da economia social e têm o estatuto de instituições particulares de solidariedade social”. Tal como o conjunto das organizações da ES, têm um carácter não lucrativo e por isso canalizam os excedentes para o reforço da melhoria do bem-estar dos seus associados, em termos de benefícios de segurança social e saúde, podendo ainda prestar serviços de apoio a grupos sociais mais vulneráveis da comunidade em que se inserem. O Montepio, enquanto associação mutualista, coloca o seu progresso económico ao serviço dos seus associados e famílias, dos seus parceiros e da comunidade em geral.

O referido Código das Associações Mutualistas enumera os princípios que as norteiam: liberdade, democraticidade, igualdade e não-discriminação, independência e autonomia, defendidos pelas restantes organizações da ES. Um percurso pelo seu site institucional (<https://www.montepio.org/>) revela-nos que o Montepio valoriza estes princípios através da livre adesão à associação (liberdade); através da participação de todos os associados na vida associativa através do voto, em Assembleia Geral, tendo todos os mesmos direitos e deveres (democraticidade, igualdade e não discriminação); através da concretização de iniciativas próprias, assumindo-se independente, mas complementar do Estado na concretização de respostas sociais (autonomia); através da resposta a necessidades de saúde e apoio social

(solidariedade); através de se assumir como organização eticamente responsável, sendo proativo na sua RS interna e externa (responsabilidade). São valores universais, humanistas e intemporais que alicerçam a sua missão de prestar “[...] benefícios de segurança social e saúde aos associados e familiares [...]”; de resolver “[...] problemas habitacionais [...]”; de fomentar “[...] atividades que visem o desenvolvimento cultural e qualidade de vida dos associados e familiares [...]” e, ainda de promover “[...] formas coletivas de proteção social.” A organização tem uma visão bem definida que a leva o objetivar ser: “[...] a maior associação nacional, promotora e gestora de regimes complementares de Segurança Social [...], de serviços e equipamentos sociais e de serviços da economia do bem-estar e da qualidade de vida”, garantindo, ao mesmo tempo, a disseminação dos valores mutualistas e contribuindo, desta forma para a afirmação da ES em Portugal.

Para atingir os seus propósitos, o grupo Montepio, coordenado pela Associação Mutualista (AM), está presente em diversas áreas através de múltiplos organismos: a Fundação Montepio, que promove o contacto com a comunidade, assumindo especial destaque no estabelecimento de parcerias e nos apoios sociais; a Caixa Económica Montepio Geral (CEMG), que se dedica ao setor bancário, respondendo o Banco às necessidades das organizações do terceiro setor e a ideias empreendedoras de pessoas com baixo rendimento, através da concessão de microcrédito, entre outras atividades inerentes ao setor; a Lusitânia, dedicada à atividade seguradora e a fundo de pensões; as Montepio U Live, dedicadas a apoiar o alojamento de estudantes universitários deslocados; as Residências Montepio que prestam serviços de saúde e apoio domiciliário aos seus associados mais idosos; o Montepio Gestão de Ativos, que gere fundos de investimento; o Montepio Gestão de Ativos Imobiliários, que gere este setor de atividade; a Bolsimo, que se dedica à cobrança e avaliação de crédito (<https://www.montepio.org/>). Esta diversificação de atividades dá ao Montepio uma organização de natureza económica, mas com objetivos sociais e solidários, tal como preconiza na sua missão.

4.1.2 – A RS no grupo Montepio

O grupo Montepio assume-se como organização eticamente responsável, envolvendo-se na resolução dos problemas da comunidade e posicionando-se como líder no segmento da ES. A Associação Mutualista assume um papel dinâmico e ações harmonizadas em todo o grupo no que se refere à sua política de RS e de sustentabilidade, sendo esta coordenada pelo Gabinete de Responsabilidade Social (GRS). Nos seus propósitos solidários é coadjuvada pela Fundação Montepio, “[...] entidade agregadora da política de responsabilidade social externa”

(Associação Mutualista Montepio, 2019). Esta conjugação de esforços alarga a ação, no âmbito da RS interna e externa, ao local de trabalho, ao ambiente e à comunidade. Anualmente, múltiplas ações são levadas a cabo, destacando-se as corridas com fins solidários, o projeto Frota Solidária (entrega de carrinhas adaptadas a IPSS's), o programa FACES (financiamentos a programas de combate à exclusão social) e os variados projetos de voluntariado inseridos no programa de VE, que se apresenta de seguida.

O VE é um poderoso instrumento que o grupo Montepio utiliza para pôr em prática simultaneamente as duas dimensões da RS. Ao nível da RS interna, o VE aproxima os colaboradores voluntários entre si, aumenta o seu sentimento de pertença a uma instituição que se rege por valores solidários e promove o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais. Ao nível de RS externa, permite a aproximação do grupo aos restantes *Stakeholders*, em benefício da comunidade em que se insere, utilizando como estratégia primordial o estabelecimento de parcerias, numa tentativa de conjugação de esforços para responder às necessidades diagnosticadas. Sendo o VE do grupo Montepio o nosso objeto de estudo importa a caracterização do projeto.

De acordo com o Programa de Voluntariado Corporativo do grupo (2019a), este “[...] abrange 4 áreas fundamentais: social, ambiental, proteção animal e cultural e é constituído por dois grandes eixos: Voluntariado Coletivo e o Voluntariado Individual ou de Competências.” No primeiro eixo enquadram-se todas as atividades solidárias, ao nível coletivo, nas diversas áreas de intervenção, destacando-se os seguintes projetos: Mês do Voluntariado Corporativo do Grupo Montepio; Voluntariado em Família, que abrange os cônjuges e filhos dos colaboradores; Projeto de Intervenção Social (PIS), realizado em bairros sociais através de parcerias locais; Voluntários com Causas Próximas; Pequenos Arranjos. Outros projetos de voluntariado coletivo do grupo Montepio são feitos em parceria com outras organizações que promovem a RSE, como o Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE), ou atuam no âmbito do apoio social, como a Comunidade Vida e Paz, ou na área do ambiente, como a Agência Casais Natura (serra de Cascais/Sintra), a Fundação Mata do Buçaco e a Mata da Machada (Coina). No eixo do voluntariado Individual ou de Competências enquadram-se as ações individuais que visam transmitir conhecimento e capacitar, como é o caso do Programa da Educação Financeira para Crianças e Adultos ou dos ateliers temáticos que permitem adquirir competências em áreas de literacia das letras, da literacia verde (ambiental) e azul (do mar). Também neste eixo do VE o grupo Montepio não desenvolve só projetos próprios, sendo as parcerias associativas a estratégia adotada: com o GRACE (no âmbito da cidadania empresarial), a Associação de Alzheimer (que atua na área da demência) e a Junior

Achievement Portugal (que capacita crianças e jovens na área do empreendedorismo). Na operacionalização dos dois eixos de voluntariado referidos são ainda envolvidos outras entidades do setor público (Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia) e outras associações de intervenção a nível local, procurando estabelecer com elas relações de proximidade e de continuidade através da assinatura de protocolos de cooperação: 26 na área social, 4 na área da proteção animal, 3 na área ambiental, 1 na área socio/ambiental, 1 na área de educação/formação e ainda 1 na área socio/desportiva. Isto permite chegar a um número bastante alargado de beneficiários nas áreas de intervenção identificadas anteriormente.

Desde a sua institucionalização, em 2007, o VE do grupo Montepio foi projetado e implementado para uma linha temporal trianual. O GRS do grupo sintetiza os principais marcos da evolução do projeto, compilados no quadro seguinte:

Quadro 3.1- Evolução do VE do grupo Montepio

<p>1º ciclo (2007-2009) Lançamento e implementação do programa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Criação da bolsa de voluntários e da base de dados dos voluntários; - Criação da ficha de candidatura dos voluntários e de avaliação das ações de voluntariado (coletivo e educação financeira); - Criação do estatuto do voluntário; - Criação do kit do voluntário; - Criação da logomarca do “Voluntariado do Montepio”; - Estabelecimento de 8h/por ano/por colaborador para ações de voluntariado; - Lançamento do programa de Literacia Financeira (crianças e adultos).
<p>2º ciclo (2010-2012) Consolidação do programa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Encontro de voluntários; - Plano de ações anuais e relatório de atividade; - “Esgotamento” da base de dados; - Estabelecimento de parcerias, procurando outros “tipos de voluntariado”; - Extensão do voluntariado ao “grupo montepio”; - Passagem para 16h/por ano/por colaborador para ações de voluntariado; - Envolvência com estruturas internas ligadas aos colaboradores (serviços sociais e associação de reformados); - Lançamento do prémio Voluntariado Jovem.

<p>3º ciclo (2013-2015) Desenvolvimento do programa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Criação do portal e da newsletter do voluntariado corporativo; - Sessões formativas de voluntariado corporativo; - Elaboração do “Manual do Voluntariado”; - Elaboração do curso e-learning de voluntariado corporativo.
<p>4º ciclo (2016-2018) Reforço do programa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reformulação do portal do voluntariado corporativo e relançamento da newsletter; - Estudo do impacto do voluntariado do grupo Montepio (stakeholders internos–colaboradores; stakeholders externos–entidades beneficiadas); - Cartão do voluntário do grupo Montepio; - Lançamento do voluntariado cultural; - Internacionalização do voluntariado corporativo do Montepio; - Relançamento do prémio Voluntariado Jovem; - Protocolos institucionais (1ª fase); - Lançamento de ateliers temáticos; - Lançamento do PIS – Projeto de Intervenção Social.

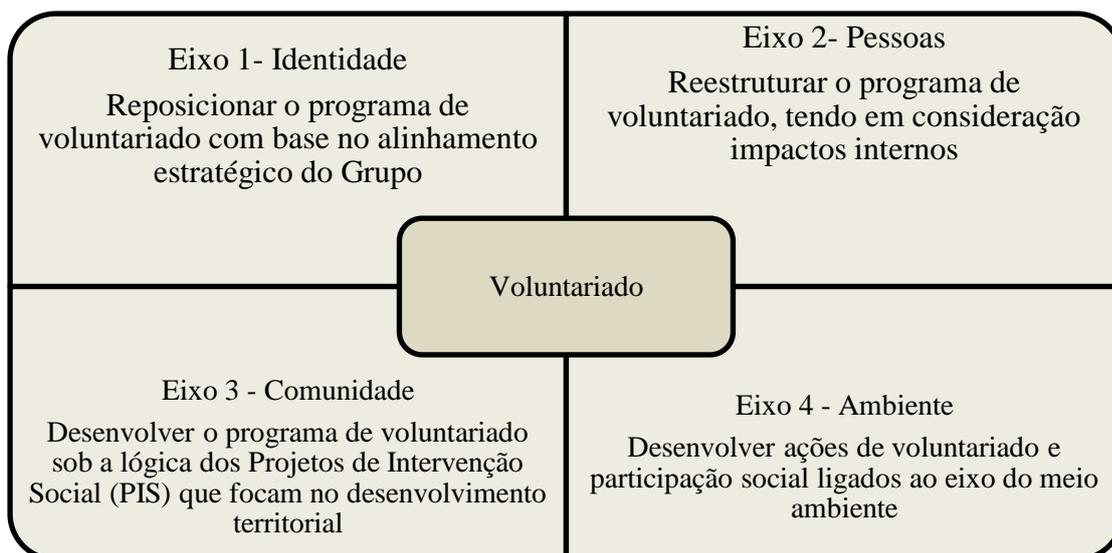
Fonte: GRS(2019a) Apresentação do Programa de Voluntariado Corporativo do Grupo Montepio.

Atualmente, o VE do grupo Montepio desenvolve um projeto para o triénio 2019-21, concebido segundo um novo paradigma. Esse projeto é analisado no ponto seguinte desta dissertação.

4.2 – O projeto de VE do grupo Montepio: “Um Novo Olhar”

Intitulado “Um Novo Olhar”, o projeto de VE para o triénio 2019-21 ambiciona ser um voluntariado transformador: ambiciona ter papel ativo na transformação dos próprios colaboradores, tornando-os mais solidários, com maior sensibilidade social e proativos perante problemas da comunidade; ambiciona também a transformação da comunidade em que se insere e por isso procura estabelecer com ela uma efetiva relação de proximidade. Para alcançar esses objetivos as ações estratégicas são constituídas por vários projetos sectoriais (*cf.* 3.1.2).

A matriz estratégica do programa de VE para o referido período é composta de quatro eixos de atuação, que funcionam de forma integrada. Foi definido para cada eixo o seu objetivo geral, tal como mostra a figura que se segue:



Fonte: GRS (2019b) Plano de Atividades

Figura 3.1- Matriz estratégica do VE do grupo Montepio

Por sua vez, os quatro objetivos gerais foram desdobrados em objetivos específicos e delineadas as ações estratégicas para os atingir. No Eixo I objetivou-se a realização de uma revisão estratégica do programa de VE. Neste sentido, reformula-se e avalia-se o plano de ação, lança-se o Observatório do Voluntariado, com vista a estudar as tendências e impactos do mesmo, produzindo assim maior conhecimento e alinha-se ainda o projeto com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), tal como evidencia o quadro que consta do Plano de Atividades do grupo para o triénio 2019-21:

Quadro 3.2 – Alinhamento das ações de VE do grupo Montepio com os ODS

 - Literacia Financeira - PIS	 - Jantares Comunitários	 - Projeto Dar - Juntos Conseguimos
 - Literacia das Letras	 - Literacia Financeira	 - Prémio Voluntariado Jovem. - PIS

 <p>- Literacia do Azul</p>	 <p>- Literacia do Verde</p>	 <ul style="list-style-type: none"> -Prémio Voluntariado Jovem. - PIS - Reinventar - Pequenos Arranjos - Causas Próximas - CulturMais - Ateliês Temáticos
--	---	---

Fonte: GRS (2019b), Plano de Atividades

Ainda para o reforço da identidade do programa do VE do grupo Montepio (Eixo1), objetiva-se expandir os vários projetos que compõem o programa a outras áreas geográficas e alargar o grupo de voluntários, lançando o voluntariado associativo (destinado aos associados) e o voluntariado em Família (destinado aos familiares dos colaboradores do grupo Montepio).

No que concerne ao Eixo 2 – Pessoas, os objetivos definidos centram-se principalmente no público interno. Pretende-se reforçar as parcerias internas, envolvendo no VE todas as estruturas organizacionais e dinamizar a aquisição e partilha de competências, salientando-se o projeto DAR e a criação da figura do Dinamizador Local, responsável pela operacionalização de uma determinada ação de voluntariado no território; pretende-se reforçar a comunicação interna, quer com os voluntários, quer com outros órgãos da estrutura organizacional, nomeadamente a AM e a CEMG; pretende-se capacitar o público interno, criando a Escola de Cidadania Ativa e Voluntariado, onde se processa a partilha de conhecimento, e formando os líderes do grupo no tema do voluntariado. Esta capacitação pretende ser mais abrangente e chegar ao público externo através do projeto “Junto Conseguimos” (formação de cuidadores) e “Literacia das Letras”.

O Eixo 3- Comunidade desenvolve-se no cenário territorial dos Projetos de Intervenção social (PIS), tendo como objetivo principal o desenvolvimento das comunidades locais. Para operacionalizar esse objetivo geral foi feita a seguinte planificação:

Quadro 3.3 – Planificação do Eixo 3- Comunidade

Objetivos Específicos	Ações
Implementar plano de ação conjunto, monitoramento e avaliação por PIS.	<ul style="list-style-type: none"> - Desenhar estratégia de PIS com base em potenciais internos e necessidades locais. - Aprovar com parceiros executores, a execução. - Implementar pelos responsáveis o plano de ação macro e os locais.
Fortalecer parcerias com instituições e grupos locais (IPSS, empresas e poder público local).	<ul style="list-style-type: none"> - Dar continuidade ao Prémio Voluntariado Jovem. - Reforçar os protocolos institucionais. - Criar fóruns para elaboração dos planos de ação locais.
Manter espaços de diálogo e aprendizagem mútua.	<ul style="list-style-type: none"> - Lançar o Laboratório do Voluntariado. - Lançar o Projeto REINVENTAR. - Plano de capacitação territorial.
Integrar as agendas locais dos territórios (PIS).	<ul style="list-style-type: none"> - Mapear a agenda local. - Estimular as agendas locais com base nas diretrizes e resoluções do plano de ação gerado.

Fonte: GRS (2019b), Plano de Atividades

O Eixo 4 – Ambiente, objetiva um desenvolvimento local sustentável integrando a temática da preservação do ambiente nos territórios onde a intervenção social é necessária. Destacam-se também projetos de voluntariado de competências como a Literacia Verde e a Literacia Azul.

Tendo em conta a questão de partida e os objetivos estabelecidos para esta dissertação, será a análise do Eixo 3 - Comunidade aquele que será o foco principal da nossa atenção, procurando compreender as dinâmicas do VE no contexto dos Projetos de Intervenção Social (PIS) e inferir sobre o seu contributo para o desenvolvimento da comunidade.

Os Projetos de Intervenção Social (PIS) perspetivam o desenvolvimento territorial através da ação concertada dos vários parceiros locais. Estes projetos trabalham com “[...] diagnóstico locais participativos, planos de ação coletivos, calendarização contínua e perene, avaliação e monitorização periódica, e consequente produção e sistematização dos conhecimentos gerados” (GRS,2019b). São, portanto, projetos comunitários, assentes em parcerias intersectoriais e

locais, que permitem partilha e disseminação de conhecimento com vista a solucionarem as necessidades das comunidades; são o cenário propício para o grupo Montepio operacionalizar o Eixo 3 – Comunidade de forma integrada com os restantes eixos definidos na matriz estratégica do programa de VE. No ano de 2019 foram 34 os territórios inseridos nestes projetos, onde foram desenvolvidas 127 ações, constando das listas de voluntários 631 pessoas. As parcerias nesses territórios envolveram 56 instituições e 125 pessoas entre representante do GRS do Montepio, representantes locais e dinamizadores locais, os quais têm a função de planear localmente as ações com os vários parceiros (GRS,2019c), funcionando como coordenadores e intermediários entre eles e também mobilizadores da comunidade.

As ações de VE, inseridas em cada PIS, podem ser múltiplas, dependendo das necessidades diagnosticadas em determinado público-alvo. Os beneficiários, diretos e indiretos, das ações dos voluntários são constituídos pelos grupos populacionais mais vulneráveis como idosos, pessoas com deficiência, pessoas sem-abrigo, crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social, famílias carenciadas, comunidade (moradores dos espaços intervencionados) mas também corpo técnico e administrativo das entidades parceiras e meio ambiente.

Após a descrição do projeto de VE do grupo Montepio para o triénio 2019-21, consideramos ser primordial analisá-lo de seguida, seguindo os eixos exploratórios e os indicadores definidos para cada eixo, no ponto “Opções Metodológicas” desta investigação, objetivando compreender os seus resultados para o desenvolvimento da comunidade. A recolha de informação que sustenta a análise foi conseguida nas entrevistas efetuadas ao técnico do GRS do Montepio (uma concedida presencialmente e outra recolhida na página web da organização, que serão identificadas respetivamente por E1 e E2), nos documentos disponibilizados pelo Montepio para esta investigação e nas entrevistas às diretoras técnicas das instituições Crescer a Cores e Mais Proximidade Melhor Vida (identificadas respetivamente por E3 e E4). A escolha destas instituições deveu-se ao facto de serem parceiras em Projetos de Intervenção Social (PIS) e terem acolhido ações do VE do grupo Montepio. Importa caracterizá-las sucintamente:

A instituição Crescer a Cores é uma associação fundada em 2007 e sediada no bairro Padre Cruz, em Lisboa, tendo como principal objetivo o acompanhamento de crianças, jovens, famílias e idosos em situação de desproteção social, visando a sua inclusão social.

O seu centro de recursos psicopedagógicos objetiva responder às necessidades da comunidade através da prestação de serviços na área da educação, com vista à motivação pela aprendizagem e à formação permanente, desenvolvendo programas de promoção de

competências (métodos e técnicas de estudo, orientação vocacional, linguagem criativa, competências cognitivas, pessoais e sociais) e de educação parental. Também presta serviços na área da saúde a crianças, jovens e famílias com acompanhamento psicológico, psicopedagógico e terapia da fala. Os técnicos da Crescer a Cores fazem ainda a avaliação e diagnóstico das perturbações específicas de desenvolvimento e de aprendizagem.

Saliente-se a importância que as parcerias e sinergias possuem neste processo de intervenção, pois é através das mesmas que estas atividades são levadas a cabo e que se tem conseguido atingir os objetivos para os quais a associação foi formada, o “empowerment” de todos os intervenientes. O grupo Montepio é um dos parceiros empenhados no desenvolvimento desta comunidade local, a par de outros como a Junta de Freguesia de Carnide, a Câmara Municipal de Lisboa, instituições do ensino superior, agrupamentos de escolas básicas e secundárias, Instituto Português da Juventude, associações locais e outros. É resultante do trabalho em rede de todos os parceiros que as necessidades da comunidade têm sido colmatadas.

A associação Mais Proximidade Melhor Vida constituiu-se em 2010 e conta hoje com cerca de 40 voluntários, que apoiam 120 pessoas. Nasceu da necessidade de responder a um problema concreto de mobilidade da população mais idosa, que reside isolada na Baixa de Lisboa e no bairro da Mouraria em estruturas habitacionais cuja acessibilidade condiciona a sua saída das habitações, estando por isso mais exposta a desenvolver doenças físicas e psicológicas.

Reduzir o isolamento e a solidão destas pessoas idosas é a missão desta associação, proporcionando-lhe acompanhamento diário, o acesso a recursos que melhorem a sua qualidade de vida e evitem a sua institucionalização e a atividades de socialização. Esses objetivos são conseguidos através do trabalho voluntário e da rede de parcerias locais e institucionais.

Procede-se então à análise do VE do grupo Montepio ancorada nos cinco eixos exploratórios definidos e sustentada pela informação recolhida.

4.2.1 - Participação dos *stakeholders* no planeamento, implementação e avaliação dos projetos.

Os *stakeholders* envolvidos no VE do grupo Montepio são os colaboradores, associados e famílias, parceiros (outras organizações da ES, do setor público e privado) e comunidade.

A fase do planeamento do VE começa com o diagnóstico das necessidades. No caso do Montepio, as fontes que identificam essas necessidades são variadas. Podem partir da própria comunidade, pois “[...] é a comunidade que diz o que quer [...]” (E2), das associações parceiras, que se afirmam envolvidas nesse diagnóstico (E3, E4) ou dos próprios voluntários que muitas vezes “[...] trazem ideias, questões e parceiros locais.” (E2). Identificadas as necessidades, há que estruturar um plano para dar corpo ao projeto. Essa missão cabe ao GRS

do Montepio, embora as lideranças do grupo se envolvam no projeto (E1). Apesar do plano ser estruturado pelo GRS, a exequibilidade das ações é depois discutida com as entidades parceiras (E1, E4), procurando “[...] soluções que melhor sirvam determinada comunidade” (E2) e delineada a corresponsabilização pela implementação do plano de ação (E3). Com esta dinâmica pretende-se a colaboração entre diversos atores sociais, a partilha de conhecimento e a criação de sinergias que beneficiam a comunidade, o que vai de encontro aos objetivos definidos para o Eixo 3 – Comunidade, da matriz estratégica do VE do grupo Montepio. Nesta fase surge a figura do Dinamizador Local que agrega em si a responsabilidade da dinamização de determinada ação.

Saliente-se que a fase da estruturação do planeamento não contempla a participação dos voluntários, aspeto que o GRS quer melhorar nas ações futuras, através da visita prévia dos voluntários às áreas das ações, para familiarização com as mesmas e inventariação dos recursos materiais e humanos necessários. Também é necessário rever as “[...] formações dos voluntários para atuação nos PIS de forma a prever os riscos e alcançar melhores objetivos” (GRS,2019c), embora alguma formação em voluntariado já seja feita no grupo Montepio em modo presencial e e-learning.

Todavia, é primordial a adesão dos voluntários para que as ações se possam concretizar. O apelo à sua inscrição para as diversas ações é lançado na intranet do grupo Montepio e a organização dos grupos locais, para determinada ação, parte dos próprios voluntários (E1). A adesão voluntária ao projeto tem vindo a aumentar de ano para ano, atingindo os 631 participantes em 2019, número superior aos dados relativos ao triénio anterior (350 em 2016, 575 em 2017 e 604 em 2018). No ano de 2019 foram ainda implementados o voluntariado em família e o voluntariado para lideranças (administradores e gestores do grupo Montepio), o que acresce o número de participantes (GRS,2019c). Embora o Montepio reconheça o valor do trabalho dos voluntários e das aprendizagens informais conseguidas através do voluntariado, ainda não encontrou um sistema de reconhecimento do mesmo, discutindo-se no seio do grupo a forma de “[...] valorizar o trabalho voluntário, sem perder a sua essência” (E1), sem o instrumentalizar para a obtenção de benefícios.

Na fase da implementação do projeto, existe uma definição das responsabilidades de cada parceiro (E4), pois “[...] cada entidade parceira assume uma determinada tarefa dentro de um plano de ação unificado de intervenção dos voluntários.” (E3), sendo crucial nesta fase a ação do Dinamizador Local.

A monitorização e avaliação dos projetos é realizada pelos vários atores. As associações que recebem os voluntários, avaliam as ações nas reuniões periódicas das suas equipas,

utilizando como instrumentos de recolha de dados, inquiridos por questionário aplicados aos voluntários e aos beneficiários das ações (E3, E4). Por sua vez, o GRS do grupo Montepio também faz a avaliação do VE, cruzando a avaliação que é solicitada aos voluntários com a avaliação solicitada às entidades parceiras, de modo a identificar os pontos fortes e fracos da ação, numa perspetiva de melhoria contínua (E1, E2).

4.2.2 - Funcionamento das parcerias.

A constituição de parcerias e “[...] o trabalho em rede no território” (E3) é a metodologia utilizada nos PIS. As parcerias podem ser “[...] locais, regionais ou institucionais” (E1), procurando-se envolver nos projetos de um determinado território os parceiros necessários à resolução das necessidades identificadas, tal como é frisado na entrevista à técnica de uma das associações parceiras : “[estabelecemos um] diálogo territorial com as entidades parceiras (Junta de Freguesia, Universidade, Associações locais e Moradores) em que identificámos as necessidades e procuramos integrar o maior número de entidades para a intervenção dos voluntários no território”(E3). As entrevistas realizadas são ricas em exemplos práticos que atestam o funcionamento das parcerias estabelecidas, no cenário das quais se desenvolvem as ações voluntárias: “[...] se envolvermos o poder local ficam na obrigação de que se não acabarmos um passeio eles têm que acabar o passeio.”(E1) e “[...] para as reparações nas habitações entrou-se em contacto com o AKI e para a Rota Redescobrir Lisboa contactou-se uma agência turística e os cafés da zona para paragem e descanso dos participantes” (E4).

A comunicação entre voluntários, entidades parceiras e comunidade em geral é um aspeto que o GRS reconhece como carecendo de melhorias. É necessário “estimular momentos de troca e diálogo, planeamento e avaliação conjunta” e “estimular maior proximidade e continuidade nos territórios por parte dos voluntários” (GRS,2019c), pelo que urge rever o plano de comunicação do grupo. Ao nível interno, a intranet é o canal privilegiado para a comunicação, existindo mesmo uma página do voluntariado e publicações semanais sobre as ações realizadas no mês do voluntariado, o que permite disseminar a informação e estimular parcerias institucionais.

4.2.3 - Domínios de intervenção dos projetos.

O VE do grupo Montepio abrange as áreas social, ambiental, proteção animal e cultural. As ações de voluntariado nos PIS são de natureza diversa: “[...] passam por trabalhos mais intensos como o da Habitat for Humanity, em Braga, que contribuiu para a construção de habitação social, workshops de literacia financeira e de cozinha, por exemplo, no Vale das Amoreiras.” (E2).

As técnicas das associações parceiras entrevistadas também enumeram os domínios de intervenção do VE do grupo, nos territórios PIS em que se inserem: “Obras de requalificação na Creche Crescer a Cores – Bairro Padre Cruz (horta pedagógica e pintura geral de todo o espaço interior e exterior); Obras de requalificação no GAC- Grupo de Ação Comunitária - Bairro Horta Nova (colocação de piso em duas salas e respetiva pintura do espaço interior); Substituição de uma porta de entrada na residência de um casal de idosos” (E3) e “...melhorias nas habitações das pessoas idosas mais isoladas e em situações de solidão, bem como proporcionar momentos de convívio, alegria e felicidade a este tipo de população.”(E4).

A enumeração das ações é exaustiva (*cf* Anexo D), mas constata-se que são intervenções sobretudo de cariz social, visando a luta contra a pobreza e exclusão social, com vista à melhoria da qualidade de vida da população mais vulnerável, como idosos, pessoas com deficiência e sem-abrigo. A área da Educação/Formação também é objeto do trabalho voluntário com vista à capacitação de adultos e de crianças e jovens em situação de risco, objetivando a sua futura inserção socioprofissional. No entanto, a integração socioambiental não fica de fora da intervenção, como comprovam as ações ambientais levadas a cabo na Madeira e nos Açores, nem a área cultural, como é o caso da preparação do arraial na Mouraria.

4.2.4 - Benefícios para as comunidades.

As ações de VE do grupo Montepio não visam uma solidariedade com carácter assistencialista, pois o grupo não leva a cabo “[...] ações pontuais, abrangendo esta ou aquela instituição.” (E2). As ações de voluntariado privilegiam uma atuação territorial nos PIS, procurando atender as necessidades reais da comunidade, pensar com ela as soluções, transformá-la e capacitá-la, o que leva o representante do GRS a afirmar que o objetivo é “[...] fazer mais e melhor em prol de uma vida mais humana nas comunidades onde estamos presentes” (E2).

Nesta linha de pensamento inserem-se as várias ações levadas a cabo pelos voluntários, sempre trabalhadas em articulação com os parceiros locais, numa perspetiva do desenvolvimento do território: melhoria de infraestruturas habitacionais, como a substituição de portas beneficiando um casal de idosos que “[...] deixaram de ter frio por causa das correntes de ar que passavam pelas brechas da porta” (E3) ou abertura de janela num quarto sem qualquer ventilação, beneficiando uma idosa com problemas respiratórios (E5); capacitação das várias franjas etárias da comunidade, através de ações sobre promoção de métodos de estudo, literacia financeira, empreendedorismo, literacia verde (ambiente), literacia azul (oceanos), workshop de cozinha ou a criação de uma horta pedagógica, onde as crianças aprendem a cultivar legumes (E3). Uma particularidade é o facto do VE mobilizar as competências qualificadas dos voluntários do grupo Montepio em prol da capacitação do corpo técnico e administrativo das

associações comunitárias parceiras nos PIS, nas áreas de contabilidade, jurídica, comunicação e imagem, de modo a fortalecer a sua gestão.

4.2.5 - Sustentabilidade dos projetos.

A análise das entrevistas efetuadas e dos documentos disponibilizados pelo Montepio revela a existência de uma continuidade no tempo das ações de voluntariado, sendo reforçadas ou reestruturadas de ano para ano. Esta ideia é explicitamente corroborada pela técnica da associação Mais Proximidade, Melhor Vida: “O grupo Montepio procura dar continuidade, ano após ano, às ações realizadas” (E4), condição para se perspetivar o desenvolvimento local. Por vezes, a ação inicial é extensível, dando origem a outras intervenções: “Ao fim do segundo ano num projeto de obras em casa, a nossa parceira sentiu-se na obrigação de fazer mais uma área de intervenção, que é apoio ao domicílio, mas na área das limpezas” (E1), ou seja, a capacitação dos beneficiários para a higiene da habitação intervencionada pelos voluntários.

Todavia, as respostas às necessidades da comunidade só se tornam sustentáveis se as intervenções voluntárias foram inseridas num “[...] projeto alargado de valorização do território” (E3), mobilizando diferentes atores locais, mas complementares na produção e a partilha de know-how, pois só assim se operam transformações na comunidade de forma sustentada. E isso é possível pela existência de trabalho em rede, no contexto das parcerias intersectoriais, constituídas em função das necessidades reais da comunidade local, tal como as que existem nos territórios abrangidos pelos PIS. São as condições necessárias para que o grupo Montepio objetive replicar o projeto em “[...] zonas geográficas ainda não trabalhadas pelo voluntariado” (GRS,2019b), pois é um modelo replicável em contextos comunitários diversificados.

A intervenção do grupo Montepio no território não se esgota com a ação dos voluntários, pois “todos os trabalhos são acompanhados a posteriori” (E2), garantindo a sua efetiva apropriação pelos beneficiários, sejam eles diretos ou indiretos. É de salientar também que no decorrer das ações de voluntariado, outras necessidades são identificadas, constituindo motivo para outras ações futuras: “Temos sempre aqui duas pessoas que ficam responsáveis só por isso, que fazem só levamento das necessidades futuras.” (E1).

Discussão dos Resultados

É chegado o momento de apresentar as principais conclusões da investigação, a partir do enquadramento teórico-conceitual e do estudo empírico realizado numa organização sem fins lucrativos (o grupo Montepio), de modo a compreender as dinâmicas da operacionalização da RS neste tipo de organização. Foi escolhido como objeto de estudo empírico o programa de VE, objetivando averiguar o seu contributo para o desenvolvimento da comunidade local, através da análise das ações de proximidade e das parcerias estabelecidas, de forma a ser possível responder à questão de partida que orientou a investigação: o VE pode contribuir para a promoção do desenvolvimento da comunidade?

O enquadramento teórico procurou esclarecer os conceitos que alicerçam uma forma diferente de “pensar” a sociedade, tornando-a mais igualitária e mais justa e de “pensar” o desenvolvimento, centrando-o nas comunidades locais. Os conceitos estudados foram o Desenvolvimento Local, Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Social das Organizações e Voluntariado Empresarial, procedendo-se, posteriormente, à sua articulação. Foi então possível partir para a definição das hipóteses de pesquisa. Para tal, o objetivo geral referido foi desdobrado em objetivos específicos, aos quais se colocaram questões que levaram à formulação das hipóteses.

Para recolher e sistematizar a informação empírica, que permitisse testar as hipóteses, foram construídos indicadores, agrupados em cinco eixos exploratórios, tal como apresentado no capítulo “Estudo empírico”. Partindo dessa sistematização e da sustentação pelo referencial teórico, tornou-se possível, neste capítulo, uma resposta consolidada às questões colocadas, caminhando para a validação das hipóteses. Foi também construído um modelo de análise, correlacionando as hipóteses colocadas com as dimensões do DS e do DL, de modo a averiguar se o VE se enquadra nas dinâmicas destes conceitos de desenvolvimento, permitindo responder à questão de partida. Aplicando esta metodologia à pesquisa empírica, foram os seguintes os resultados obtidos:

a) - Os *stakeholders* participam em todas as fases do projeto de VE?

Tal como aponta a literatura, os projetos de VE devem cumprir determinados requisitos: um planeamento estratégico alinhado com a sua política de RS e de sustentabilidade global; a participação de todos os *stakeholders* desde a fase de diagnóstico à de avaliação; a concretização no contexto de parceria.

A pesquisa empírica, corroborando com o referencial teórico, evidenciou que os projetos de VE são estruturados a partir das necessidades da comunidade referenciadas por vários *stakeholders*, desde a própria comunidade, às associações parceiras que trabalham diretamente com a comunidade e aos próprios colaboradores voluntários que pretendem intervir na comunidade a que pertencem, contribuindo para o seu desenvolvimento. As atividades de VE partem da identificação de necessidades reais da comunidade que requerem a mobilização de vários atores para uma solução participada e integrada afastando, assim, o carácter assistencialista das intervenções dos voluntários.

Já a estruturação e o planeamento estratégico das ações de VE estão alinhados com a RS da organização e os ODS, mas são da responsabilidade da entidade promotora, estando afastados desta fase os restantes *stakeholders*. Tal facto parece significar uma gestão centralizada e a não existência de uma tomada de decisão democrática entre os parceiros do projeto. Todavia, este pressuposto não se confirma na totalidade quando se torna evidente a discussão do plano de ação e a tomada de decisão pelos vários parceiros no âmbito da operacionalização dessas ações. Não existe, contudo, evidência da participação direta da comunidade, mas sim de associações comunitárias. Se, de facto, o planeamento da ação não é participado, a sua implementação não parece seguir essa linha, pois existe uma corresponsabilização das entidades parceiras pela concretização do plano de ação.

Quanto à avaliação das ações de VE, esta ocorre em vários níveis: os voluntários, as entidades parceiras e a entidade promotora. Contudo, se a avaliação feita pelos voluntários e entidades parceiras se reporta aos resultados diretos de cada uma das atividades, já a avaliação da entidade promotora objetiva os resultados a longo prazo do projeto de VE, sobretudo se ele for enquadrado por projetos mais alargados de desenvolvimento do território, como é o caso dos Projetos de Intervenção Social (PIS) em que o grupo Montepio está envolvido.

b) - As parcerias estabelecidas permitem práticas colaborativas transformadoras da comunidade?

De acordo com a literatura, as parcerias intersectoriais podem ser classificadas de várias formas, mas a classificação proposta por Austin (2001) é consensual entre os contributos teóricos estudados, pelo que se segue essa classificação. A tipologia proposta refere as fases filantrópica, transaccional e integrativa das parcerias, correspondendo a uma evolução de maturidade. É na fase integrativa que os parceiros objetivam a transformação da comunidade e a sustentabilidade dos projetos. Atuam com base numa visão partilhada dos problemas sociais, no reconhecimento do efeito sinérgico que a partilha de recursos, capacidades e conhecimentos possibilita e na aposta na continuidade da ação a longo-prazo.

A pesquisa empírica revelou que as ações do VE do Montepio já não são meras ações levadas a cabo no contexto de uma parceria pontual e filantrópica, embora o grupo, no contexto da sua RS, leve a cabo algumas ações assistencialistas. Também não nos parece enquadrarem-se numa parceria transaccional, em que os recursos investidos têm objetivos diferentes dos investidos pelos restantes parceiros, numa perspetiva de cada um obter os seus ganhos. Parece-nos sim, que os investimentos humanos e materiais que a entidade promotora faz no projeto de VE estão em consonância com o fim de restantes parceiros, que é o bem-estar da comunidade e o desenvolvimento do território. No contexto das parcerias analisadas, as execuções das ações dos voluntários visam não só a complementaridade e a rentabilidade de recursos, mas também a aprendizagem pela partilha de conhecimento, informação e boas práticas, o que se traduz em benefícios para todos os atores envolvidos. Assim sendo, as ações de voluntariado do grupo Montepio podem contribuir para a transformação da comunidade, se forem enquadradas em parcerias intersectoriais.

Constata-se, pois, que as parcerias que permitem um trabalho integrado dos seus membros, constituem um potencial para melhorar a qualidade de vida das comunidades e do meio ambiente em que estas se inserem.

c) - As “boas práticas” são replicadas?

A literatura associa o conceito de sustentabilidade ao longo prazo e aos benefícios do desenvolvimento para as gerações atuais e futuras. Enfatiza também a necessidade de cooperação entre os vários atores sociais para se atingir esse fim. Essa cooperação é operacionalizada pela constituição das parcerias intersectoriais.

O voluntariado de continuidade, nos territórios abrangidos pelos PIS, é um instrumento que serve o desenvolvimento das comunidades, pensado com os “olhos postos no futuro”, de forma sustentável. As ações dos voluntários são reforçadas de ano para ano, otimizando as soluções já experienciadas e procurando responder sucessivamente a novas necessidades identificadas na comunidade. Ou, então, são replicadas no mesmo ou noutra território geográfico com PIS, se o modelo de resposta às necessidades for comprovado como benéfico para o desenvolvimento das comunidades locais. Esta disseminação das “boas-práticas”, colocadas ao serviço de mudanças duradouras na comunidade, posiciona o VE como agente de transformação e de uma outra forma de pensar o desenvolvimento.

A informação recolhida que permitiu responder as três questões anteriores confirma a primeira hipótese colocada neste estudo:

H1 - O estabelecimento de parcerias, que enquadram o VE, está positivamente associado à sustentabilidade dos projetos.

d) - Que causas são apoiadas pelos projetos de VE?

Os princípios e valores de qualquer organização da ES compromete-a com vários contextos em que se insere, levando-a a participar neles. Por isso, as ações de voluntariado que promove inserem-se em contextos diversos desde o social ao ambiental, passando pelo cultural ou outros.

O estudo empírico permitiu comprovar o envolvimento do VE nas áreas referidas, mas comprovou também que a maioria das intervenções visam a luta contra a pobreza e exclusão social de franjas da população mais vulnerável (idosos, pessoas com deficiência e sem-abrigos) ou a proteção de crianças e jovens em risco. Os protocolos de cooperação estabelecidos entre entidades parceiras e o programa das ações dos voluntários mostram a prevalência das intervenções na área social sobre as restantes áreas. Contudo, subjacentes às ações sociais, também existe a preocupação pelos aspetos ambientais (construção de horta pedagógica, programas de Literacia Verde e Literacia Azul, entre outros) ou culturais (apoio no reviver de tradições e workshops centrados na passagem de saberes entre gerações). Somos levados a afirmar que todas as ações planificadas para a intervenção dos voluntários visam o alinhamento do projeto com os ODS, enquanto que as ações relacionadas com as causas sociais vão mais além, pois também estão alinhadas com os princípios da ES, no geral, e do mutualismo, em particular, as quais presidem à política de RS da organização. Este alinhamento estratégico mais abrangente pode justificar, no nosso entender, a hipótese que somos levados a confirmar:

H2 - Existe uma preferência pelo apoio a causas sociais.

e) - O VE beneficia a comunidade local?

De acordo com o referencial teórico, os benefícios do VE para a comunidade incluem os benefícios usufruídos diretamente pela população do território, que vê reduzidas as suas necessidades e os benefícios usufruídos pelas organizações comunitárias parceiras, que aumentam os seus recursos e adquirem novas competências. o que lhe permite melhorar a qualidade dos serviços prestados à comunidade, beneficiando-a indiretamente.

A pesquisa empírica veio confirmar estes benefícios diretos e indiretos para a comunidade, sempre ressaltando a necessidade do trabalho em rede, no contexto das parcerias estabelecidas.

No entanto, a confirmação, ou não, de que o VE beneficia de forma duradoura a comunidade, contribuindo para um efetivo desenvolvimento local sustentável requer uma reflexão sobre se as intervenções dos voluntários do projeto em estudo se enquadram nas dimensões do DS e do DL, de acordo com o modelo de análise estabelecido.

O DS é aqui analisado, não só numa perspetiva tridimensional (sustentabilidade económica, social e ambiental), mas também na sua dimensão cultural, política e produtora de conhecimento, tal como é sugerido pela literatura referenciada.

A sustentabilidade económica dos territórios com PIS é perspectivada, no programa de VE do grupo Montepio, através de ações de formação ministradas por voluntários sobre Literacia Financeira e Empreendedorismo e ainda pela constituição de um grupo de tutores de proximidade que acompanham o projeto de microcrédito. Estas ações visam capacitar para a abertura de pequenos negócios, o que pode criar emprego e estimular as atividades produtivas do território. Mas isso não acontece diretamente pela ação dos voluntários, estes capacitam a comunidade, contribuindo de forma indireta para a sustentabilidade económica do território.

A dimensão social do DS é aquela que está mais presente no projeto de VE estudado. Responder às necessidades sociais é responsabilidade primordial para qualquer organização sem fins lucrativos, que se orienta por valores de solidariedade e cooperação e objetiva o bem-estar social. Por essa razão, o combate à pobreza e exclusão social tem presença transversal no projeto de VE estudado, como provam as muitas ações sociais levadas a cabo neste âmbito. Adicionalmente, a articulação entre os parceiros (alguns deles instituições comunitárias) potencia a coesão social.

A vertente ambiental também se encontra presente nas ações de VE. Ao nível do voluntariado de competências encontramos projetos como o de Literacia Verde (para a floresta) e de Literacia Azul (para os oceanos), que tanto é desenvolvido no contexto dos PIS ou em outras intervenções. No contexto dos PIS, após o levantamento das necessidades e das oportunidades de desenvolvimento ambiental nesses territórios, foram levadas a cabo ações que atendem essas necessidades, como por exemplo a limpeza e requalificação de espaços verdes, trabalhos agrícolas que objetivam revitalizar a agricultura biológica ou criação de uma horta pedagógica com crianças, enquadrada na educação ambiental.

O voluntariado cultural, através do projeto CulturMais e do apoio às tradições locais, pretende acrescentar outra dimensão ao DS.

Um território geograficamente delimitado, o qual se pretende valorizado e potenciador de coesão social, a partir das ações da comunidade que o habita, é o campo de intervenção dos PIS. O VE do grupo Montepio contribui para essa valorização, agindo no território ao nível do melhoramento das infraestruturas habitacionais ou de espaços exteriores. Essa valorização também é pretendida pelas ações de capacitação que se fazem na comunidade (ateliers de jardinagem, horticultura, carpintaria, bordados e tapetes, cozinha, informática sénior, orientações com testemunhos para entrada na vida profissional).

A existência de parcerias e o trabalho em rede entre parceiros são os aspetos mais visíveis da ligação do VE com a dimensão política do DS, pois as ações dos voluntários nos territórios com PIS, são sempre enquadradas por parcerias que requerem a cooperação entre o poder

público, privado e as organizações da sociedade civil, condição necessária para se atingir a meta da sustentabilidade.

A dimensão do conhecimento encontra-se presente no projeto de VE de duas formas: ações de formação e sensibilização, de modo a fortalecer as capacidades locais, e práticas institucionais focadas na produção e de disseminação do conhecimento. As ações de formação e sensibilização, ministradas no âmbito do voluntariado de competências, visam capacitar determinadas franjas da população, dando-lhes competências em áreas diversas (técnicas e métodos de estudo, empreendedorismo, literacia financeira) e capacitar também as equipas das associações comunitárias, facultando-lhes formação técnica especializada. A produção e disseminação do conhecimento é uma preocupação da gestão do voluntariado, tendo sido criado, na organização em estudo, o Observatório do Voluntariado (para fazer estudos sobre as tendências e impactos na área), o Laboratório do Voluntariado (para testar boas práticas de voluntariado nos territórios) e a Escola de Cidadania Ativa e de Voluntariado (visando a partilha de conhecimentos).

O conceito de DL perspectiva o desenvolvimento centrando-o especificamente em cada comunidade local e no território em que esta se insere, não o submetendo a um modelo uniformizado. Para os defensores deste conceito, o ponto de partida é a identificação das necessidades da comunidade que se querem ver satisfeitas. Como constatámos, o projeto de VE inicia-se com o diagnóstico de necessidades concretas, num território concreto, feito com a corresponsabilização de atores diversificadas: voluntários, associações parceiras comunitárias e a própria população do território. Por sua vez, o plano de ação do VE pretende contribuir para a satisfação dessas necessidades e conseqüente melhoria do bem-estar e das condições de vida da população, o que nos leva a crer que se insere e está alinhado com o planeamento estratégico que foi feito no âmbito do PIS, com vista ao desenvolvimento sustentado do território a longo prazo. Neste sentido, o projeto prevê um investimento humano, material e financeiro (existe um orçamento referente ao voluntariado) na requalificação de estruturas habitacionais dos mais vulneráveis, na capacitação e formação de jovens e adultos, na presença de consultórios jurídicos e financeiros no território, na organização de rastreios de saúde e de torneios desportivos, entre outras atividades.

De acordo com o conceito de DL, as mudanças ocorridas no território devem também ter impacto sobre toda a comunidade e não só sobre grupos restritos. Na avaliação das ações de VE do grupo Montepio, em 2019, inventariam-se os beneficiários diretos (2316) e indiretos (16768), contabilizando-se, respetivamente, os elementos dos grupos mais restritos que constituem o público-alvo das ações e do grupo alargado pertencente à comunidade e

vizinhança que habita no território. Todavia, beneficiar a comunidade do território não significa que tenham impacto sobre ela; o impacto requer a avaliação dos efeitos a longo prazo de um conjunto de ações integradas e articuladas entre si, planificadas estrategicamente no contexto de parcerias, visando atingir o desenvolvimento do território. Assim sendo, as ações de voluntariado beneficiam ou contribuem para a capacitação de determinado público-alvo, mas por si só não causam impacto sobre a toda a comunidade; o que as ações de voluntariado fazem é capacitar, mas, para além desse processo é necessário a existência de condições para que as capacidades apreendidas possam ser postas em prática, impactando a comunidade.

O DL defende a adoção de metodologias participativas que apelam à participação da comunidade na tomada de decisão, como protagonista do desenvolvimento do seu território, rejeitando modelos impostos de progresso. Relativamente a este aspeto, o estudo empírico provou que, embora haja alguma participação da comunidade local no diagnóstico das suas próprias necessidades, existe um fraco envolvimento da população nas ações levadas a cabo pelos voluntários e a necessidade de os planos de ação anuais dos PIS preverem a integração de membros da comunidade nas equipas de coordenação desses projetos, o que atualmente não acontece. A metodologia defendida pelo DL apela também às sinergias geradas entre os parceiros que trabalham em cooperação, de forma a conseguirem-se recursos adicionais para que possam ocorrer mudanças no território. Estas sinergias existem de facto nos territórios com PIS e o VE é um instrumento que as serve, possibilitando a alocação e a complementaridade de recursos indispensáveis ao bem-estar comunitário.

O VE é um recurso exógeno que pretende fertilizar recursos endógenos do território através da capacitação que os voluntários especializados fazem junto das equipas das associações comunitárias e de grupos específicos de população mais vulnerável.

Constatou-se que projeto de VE tem potencialidades que o posicionam como um instrumento que beneficia a comunidade local, contribuindo para o bem-estar e coesão social. Verificou-se que operacionaliza todas as dimensões do DS e que se aproxima do conceito de DL ao agir para satisfação das necessidades de uma comunidade territorial concreta, enquadrado no trabalho em rede das parcerias, assumindo-se como um recurso exógeno complementar dos disponibilizados pelas restantes entidades parceiras e capaz de exercer uma ação fertilizadora de recursos endógenos. Todavia, foram identificadas algumas limitações: existe um fraco envolvimento da comunidade nas ações voluntárias, comprometendo o desenvolvimento das capacidades locais; as transformações operadas pelas ações dos voluntários beneficiam toda a comunidade, mas, por si só, não causam um verdadeiro impacto sobre ela. Apesar destas limitações, mas tendo em conta as potencialidades referidas e que não

é um projeto isolado, inserindo-se na dinâmica do trabalho em parceria que é efetuado nos territórios com PIS, pensamos poder confirmar a hipótese:

H3 - O VE, integrado em projetos estruturados, ultrapassa a mera ação de filantropia e fornece benefícios transformadores da comunidade.

Em suma, as hipóteses de pesquisa confirmaram que o VE oferece à comunidade benefícios que contribuem para a sua transformação e como tal é um dos instrumentos utilizados pelos atores locais ao pretenderem atingir a meta do desenvolvimento local sustentável. Para se posicionar como agente da transformação de forma sustentável atua envolvido no trabalho em rede dos parceiros locais. A confirmação da hipótese de que o VE desenvolvido por organizações do terceiro setor (no caso estudo, o grupo Montepio) privilegia a intervenção social, sem deixar de atender às necessidades locais noutras áreas, vai de encontro à missão e valores dessas organizações.

Assim, sendo colocados perante a questão de partida (o VE pode contribuir para a promoção do desenvolvimento da comunidade?) é possível responder-lhe afirmativamente. A pesquisa realizada permitiu confirmar essa contribuição ao afirmar o papel fertilizador desempenhado pelas ações voluntárias. Mas sublinhe-se também que em cada PIS só a utilização de todos os recursos e estruturas disponíveis no local podem provocar um verdadeiro impacto no território; só assim será possível falar de desenvolvimento local sustentável.

Dificuldades, Limitações e Novas Pistas de Reflexão

O estudo agora concluído passou por algumas dificuldades, apresenta limitações, mas também desafios para novas práticas reflexivas.

A principal dificuldade prendeu-se com a recolha de informação. No contexto da pandemia que vivemos no mundo atual, tornou-se difícil a consulta de suporte teórico, dado o acesso vedado ou limitado às bibliotecas físicas. Em alternativa, procurou-se, quase exclusivamente, recursos disponíveis on-line. O mesmo contexto dificultou também a recolha dos dados empíricos, não junto do Montepio, mas junto das entidades parceiras, que não se encontravam disponíveis para a colaboração neste trabalho. Por essa razão, foram recolhidos dados num número restrito. Refira-se ainda a impossibilidade da recolha de dados referentes ao ano de 2020 por as próprias ações de voluntariado não se terem realizado.

A amostra representativa das entidades parceiras que acompanharam as ações de VE foi muito restrita, o que constitui uma limitação de dados recolhidos, limitando também a generalização das conclusões. Essa generalização dos dados também foi limitada ao se optar pela metodologia de estudo de caso, por abordar um caso em particular.

Na revisão da literatura foi identificada uma lacuna no que se refere à operacionalização da RS por parte das organizações sem fins lucrativos e sobre os resultados que os projetos de VE, planeados e implementados por estas organizações, têm na comunidade. Para colmatar esta lacuna estudou-se o caso do VE do grupo Montepio, atuando em territórios com PIS, contribuindo para um maior e melhor conhecimento destes temas. Seria possível enriquecer este conhecimento se, em estudos futuros, o campo de investigação fosse alargado a todos os espaços geográficos com PIS. Para além de obter uma amostra mais representativa, seria possível fazer um estudo comparativo com o objetivo de traçar um padrão de atuação por área intervencionada pelos voluntários em cada PIS, de forma a comprovar quais as ações que, em cada área de atuação, são mais replicadas, constituindo-se como exemplo de “boas práticas” que podem ser disseminadas noutros contextos territoriais e por outros atores sociais.

Outro campo de reflexão poderia ainda ser aberto, relacionado com as parcerias estabelecidas nos territórios com PIS: como se processam as relações entre parceiros? O objetivo seria compreender as dinâmicas das relações entre os parceiros de modo a verificar se o poder no seio das parcerias é exercido de forma horizontal (existe uma participação igualitária) ou vertical (alguns parceiros exercem sobre os outros maior poder). Adicionalmente seria interessante estabelecer uma correlação entre o tipo de poder exercido pelo parceiro

Montepio no território e a caracterização das intervenções dos voluntários (áreas de intervenção, público-alvo, ação e resultado), de modo a averiguar se o grau de poder influencia as ações voluntárias.

Ainda no contexto das parcerias, especial atenção poderia ser dada aos parceiros do setor público. Quais os seus contributos para o desenvolvimento da comunidade local? Seria pertinente averiguar de que forma a autonomia (ou a falta dela) dos organismos públicos locais, em relação ao poder central, potencia ou limita o seu envolvimento no desenvolvimento do território.

Estas e outras possíveis reflexões futuras seriam importantes para alargar o conhecimento sobre as dinâmicas do VE e das parcerias intersectoriais, atuando a nível local com vista ao desenvolvimento territorial.

CAPÍTULO 7

Conclusão

A ideia central desta dissertação foi estudar o voluntariado empresarial enquanto estratégia de responsabilidade social, na sua dimensão externa, explorando os seus efeitos sobre a comunidade. Focou-se o estudo nas ações voluntárias de proximidade com a comunidade e no contexto em que se desenrolavam essas ações, inferindo os seus resultados para um desenvolvimento local sustentável.

Procurou-se sustentar o estudo com uma revisão de literatura, durante a qual se identificou uma lacuna referente ao facto da bibliografia se reportar exclusivamente às organizações lucrativas. A pesquisa empírica envolve uma organização sem fins lucrativos, pressupondo que os valores e princípios que defendem são elementos facilitadores de aproximação à comunidade.

Identificámos as potencialidades do voluntariado empresarial para beneficiar as comunidades locais presentes no esforço da organização promotora em dinamizar ações que contribuem para o bem-estar dos grupos sociais mais vulneráveis e para a capacitação de crianças, jovens e adultos, transmitindo-lhes competências que pudessem constituir-se instrumento de transformação, individual e coletivo, no território que habitam. Cumulativamente, as ações de voluntariado empresarial focam-se na proteção do ambiente. Desta forma, o VE assume-se como um recurso exógeno que exerce ação fertilizadora de recursos endógenos. As ações de voluntariado são enquadradas pelo trabalho em rede entre vários parceiros, comprometidos com o desenvolvimento territorial, que conjugam esforços e complementam recursos em prol do bem-estar da comunidade. Verificámos que as práticas do VE permitem operacionalizar todas as dimensões do DS e aproximar-se do conceito de DL, apesar das limitações que foram identificadas, como o fraco envolvimento da comunidade nas ações voluntárias e essas ações voluntárias, por si só, não causarem um impacto sobre toda a comunidade. Apesar disso, consideramos positivamente o VE como agente de transformação da comunidade, se for enquadrado em parcerias intersectoriais, contrariamente a este ser utilizado pelas organizações em ações pontuais em nome da responsabilidade social.

Sendo assim, o voluntariado empresarial pode ser um instrumento utilizado para um desenvolvimento local sustentável, mas necessitando sempre de ser inserido em projetos de intervenção no território que articulam vários parceiros.

O estudo permitiu ainda abrir novas pistas para investigação futura: alargar o campo de investigação a todos os territórios com PIS para, através do método comparativo, averiguar

quais as ações mais replicadas, constituindo-se exemplo de “boas práticas” passíveis de serem disseminadas noutros territórios, por outros atores sociais; estudar os processos relacionais entre as organizações parceiras, de modo a compreender-se as dinâmicas de poder e inferir sobre a correlação entre o grau de poder do Montepio e o tipo de ações voluntárias levadas a cabo em cada território, tendo em conta os princípios e valores que defende; estudar o papel dos parceiros do setor público nos territórios com PIS e averiguar de que forma o seu grau de autonomia, em relação ao poder central, influencia o seu grau de envolvimento nos projetos de desenvolvimento do território.

Fontes

- Associação Mutualista Montepio (2019), Programa de Ação e Orçamento para 2020, Montepio, Lisboa, disponível em <https://www.montepio.org/>
- Caetano, Joaquim (2019), “Queremos fazer mais e melhor em prol de uma vida mais humana nas comunidades”, entrevista a Educação e Informação, Montepio, Lisboa, disponível em <https://www.montepio.org/>
- Constituição de República Portuguesa, Diário da República n.º 86/1976, Série I.
- Decreto-lei n.º 59/2018 de 2 de agosto (Código das Associações Mutualistas), Diário da República n.º 148/2018, Série I.
- Fundação Montepio (2019), Linhas de Orientação Estratégicas e Plano de Ação e Orçamento 2020, Montepio, Lisboa, disponível em <https://www.montepio.org/>
- Gabinete de Responsabilidade Social (2019a), Apresentação do Programa de Voluntariado Corporativo do Grupo Montepio, Montepio, Lisboa.
- Gabinete de Responsabilidade Social (2019b), Plano de Atividades 2019 - Voluntariado Corporativo do Grupo Montepio, Montepio, Lisboa.
- Gabinete de Responsabilidade Social (2019c) – Avaliação do mês do Voluntariado, Montepio, Lisboa
- Lei n.º 71/1998, Diário da República, 1.ª Série A, n.º 254 de 03/11/1998
- Lei n.º 30/2013, de 8 de maio (Lei de Bases da Economia Social), Diário da República n.º 88/2013, Série I
- Site institucional do Montepio, disponível em <https://www.montepio.org/>

Referências Bibliográficas

- Amaro, Rogério Roque (2004), “Desenvolvimento – um conceito ultrapassado ou em renovação? – Da teoria à prática ou da prática à teoria”, *Cadernos de Estudos Africanos*, 4, pp. 35-70.
- Amaro, Rogério Roque (2009a), “Desenvolvimento Local”, em Pedro Hespanha *et al.* *Dicionário Internacional da Outra Economia*, Coimbra: Edições Almedina, pp. 108-111
- Amaro, Rogério Roque (2009b), “O papel dos actores e das comunidades locais nos processos de desenvolvimento e na promoção de uma economia solidária em São Tomé e Príncipe” , em Brígida Rocha Brito (coord.) *et al.* *Desenvolvimento Comunitário das teorias às práticas: Turismo, Ambiente e práticas educativas em São Tomé e Príncipe*. Centro de Estudos Africanos (ISCTE/IUL) e GERPRESS, Lisboa, pp. 27-43
- Amaro, Rogério Roque (2011), “Projeto ECOS- proposta de um referencial conceptual e metodológico para a construção de um indicador de sustentabilidade das organizações da Economia Solidária”, *Revista de Economia Solidária*, 3, pp. 157- 171
- Amaro, Rogério Roque. (coord) *et al* (2012), “*Estudo de Caracterização do Voluntariado em Portugal*”, PROACT- Unidade de Investigação e Apoio Técnico ao Desenvolvimento Local, À Valorização do Ambiente e à Luta contra a Exclusão Social, ISCTE
- Amaro, Rogério Roque (2017), “Desenvolvimento ou Pós-Desenvolvimento? Des-Envolvimento e...*Noflay*”, *Cadernos de Estudos Africanos*, 34, Lisboa: Centro de Estudos Internacionais (ISCTE), pp 75-111. Disponível em: <http://journals.openedition.org/cea/2270>
- Borges, Andreia, Gertrudes Dandolini, António Soares (2020) “O processo de formação de parcerias intersectoriais em iniciativas de inovação social em Portugal”, *Análise Social*, 234, LV (1º), pp118-143. Disponível em <https://doi.org/10.31447/as00032573.2020234.05>
- Cardoso, Fernando Jorge (2017), “O Desenvolvimento Sem Norte Nem Sul”, *Cadernos de Estudos Africanos*, (Online), 34, Lisboa: Centro de Estudos Internacionais (ISCTE), pp 13-30. Disponível em: <http://journals.openedition.org/cea/2270>
- Carroll, Archie (1979). “A three-dimensional conceptual model of corporate performance”, *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, Archie (1991), “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders”, *Business Horizons*, 34.
- Carroll, Archie (1999). “Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct”, *Business & Society*, 38, 268-295.
- Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra (CES), (2013), *Voluntariado em Portugal: contextos, atores e práticas*, Coimbra: Fundação Francisco Eugénio de Almeida
- Comissão Europeia (2001). “*Livro Verde. Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*”. Bruxelas: Comissão Europeia
- Conceição, Ariane, Cíntia Oliveira, Dércio Souza (2016), “Rostow e os Estágios para o Desenvolvimento”, em Paulo André Niederle *et al* (org.), *Introdução às Teorias do Desenvolvimento* (Online), pp 11-15, Porto Alegre: UFRGS. Disponível em <https://www.lume.ufrgs.br>
- Correia, Adelina, Ivo Domingues e Alice Matos (2014) “Voluntariado empresarial: uma estratégia para a sustentabilidade organizacional”, repositório da Universidade do Minho (Online). Disponível em <http://hdl.handle.net/1822/42144>

- Dicionário infopédia da Língua Portuguesa sem Acordo Ortográfico (Online). Porto: Porto Editora, 2003-2019. Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa-aa0/desenvolvimento>
- Duarte, Alzira e Gonçalo Pernas (2015), “Da Responsabilidade Social à Sustentabilidade”, em Aristides Ferreira *et al* (org.), *GRH para Gestores*, Lisboa, ed. RH
- Duarte, Ana Patrícia (2014). “Responsabilidade social das organizações”, em Sónia Gonçalves (Coord.), *Psicossociologia do trabalho e das organizações*, pp.537-566. Lisboa: Factor.
- Evangelista, R (2010), “Sustentabilidade: um possível caminho para o sucesso empresarial?”, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* (Online), 9 (1-2) pp 85-96. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642010000100009&lng=pt&nrm=iso
- Feil, Alexandre e Dusan Schreiber (2017), “Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados”, *Cadernos EBAPE.BR*, (Online), 14, (3), pp.667-681. Disponível em <https://doi.org/10.1590/1679-395157473>
- Ferreira, Bárbara e Rita Raposo (2017), “A evolução do(s) conceito(s) de desenvolvimento. Um roteiro crítico”, *Cadernos de Estudos Africanos*, 34, pp. 113-144
- Garriga, Elisabet e Domènec Melé, (2004), "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics*, 53.
- Golberg, Ruth. (2001). “Como as empresas podem implementar programas de voluntariado”, Instituto Ethos e Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária, São Paulo, (Online). Disponível em <https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/28.pdf>
- Magalhães, Manuela e Marisa Roriz Ferreira (2014). “Uma abordagem teórica sobre o voluntariado empresarial”, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, (Online) 13(3), pp.38-47. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3885/388539142005>
- Meijs, Lucas; Mary Tschirhart; Esther Hoorn; Jeffrey Brudney, (s.a) “Effect of Design Elements for Corporate Volunteer Programs on Volunteerability”, *The International Journal of Volunteer Administration*, (Online) XXVI (1), pp.23-31. Disponível em https://www.academia.edu/23941665/The_Effect_of_Design_Elements_for_Corporate_Volunteer_Programs_on_Volunteerability
- Meijs, Lucas e Judithm Van der Voort (2004), “Corporate volunteering: From charity to profit–non-profit partnerships”. *Australian Journal on Volunteering*, (Online) 9 (1), pp.21-32. Disponível em https://www.academia.edu/14252737/Corporate_volunteering_From_charity_to_profit-nonprofit_partnerships
- Mendes, Jefferson Marcel Gross (2009), “Dimensões da Sustentabilidade”, *Revista das Faculdades Santa Cruz*, 7(2), Curitiba: Faculdades Integradas de Santa Cruz. Disponível em <https://www.academia.edu>
- Monteiro, Alcides (2019), “O que é a Inovação Social? Maleabilidade Conceitual e Implicações práticas”, *Dados* (Online), 62(3):e20170009. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/001152582019187>
- Nicolau, Isabel e Ana Simaens (2008). “O impacto da Responsabilidade Social das Empresas na Economia Social”, *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, (Online) 7(1), pp.68-

76. Disponível em http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642008000100008&lng=pt&tlng=pt
- Preto, Catarina (2016), “O Papel da Responsabilidade Social das Organizações na Atração de Talento”, dissertação de Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência, Lisboa, ISCTE. Disponível em <https://repositorio.iscteuiul.pt/handle/10071/13408>
- Sachs, Wolfgang. (1999) “Sustainable Development and the Crisis of Nature: On the Political Anatomy of an Oxymoron”, em F. Fischer e M. Hajer (eds), *Living with Nature: Environmental Discourse as Cultural Politics*, Oxford: Oxford University Press, pp 23-41. Disponível em <https://www.academia.edu>
- Santos, Filipe Duarte (2007), *Que Futuro?- Ciências, Tecnologia, Desenvolvimento e Ambiente*, Lisboa: Ed. Gradiva
- Santos, Maria João Nicolau (cood), (2005) *ABC do Voluntariado Empresarial*, ed. RSE Portugal, ACEP, AIP, SOCIUS
- Santos, Maria João Nicolau e Bernardete Bittencourt (2008), “Exercício de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável: o caso do voluntariado empresarial em Portugal”, comunicação apresentada no XXXII Encontro da ANPAD, (Online) Rio de Janeiro, disponível em <http://pt.scribd.com/doc/55189751/A-Psc-1809>
- Saz-Gil, Maria Isabel, José Paula Cosenga, Anabel Zardoya-Alegria, Ana Gil-Lacruz, (2020), “Exploring Corporate Social Responsibility under the Background of Sustainable Development Goals: A Proposal to Corporate Volunteering”, *Sustainability*, 12, 4811. Disponível em <http://dx.doi.org/10.3390/su12124811>
- Silva, Augusto Santos (2017), “Agir na Globalização”, *Sociologia, Problemas e Páticas* (Online), 84, Porto: FEP, IS-UP, pp121-138. DOI: 10.7458/SPP2017849992
- Silva, Maria Manuela (1964), "Oportunidade do Desenvolvimento Comunitário em Portugal", *Análise Social*, II (7-8), pp.498-510. Disponível em <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/1403>
- Soromenho Marques, Viriato (2005), “Os Desafios da Crise Global e Social do Ambiente”, *Metamorfoses. Entre o Colapso e o Desenvolvimento Sustentável*, Mem Martins: Publicações Europa-América, pp 19-35
- Tschirhart, Mary (2009), “Employee Volunteer Programs”, em Brudney, J.L.(edit.) *Emerging Áreas of Voluneteering* (Online) Indianapolis: Association for Research and Voluntary Action (ARNOVA). Occasional Paper Series Vol.1 (2) Second Edition, disponível em www.arnova.org
- Vargas, Felipe; Yara Aranda; Guilherme Radomsky (2016), “Desenvolvimento Sustentável: introdução histórica e perspectivas teóricas” em Paulo Niederle e Guilherme Radomsky,(orgs), *Introdução às Teorias do Desenvolvimento*, Porto Alegre: Editora da UFRGS, pp.99-107. Disponível em www.ufrgs.br
- Wood, Donna (1991), “Corporate Social Performance Revisited”, *The Academy of Management Review*,16 (4), pp. 691-718. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/258977>

Anexos

Anexo A - Guião da entrevista - Gabinete de Responsabilidade Social do grupo Montepio

1- Em 2019 o Voluntariado do Montepio assumiu uma nova estratégia de “Voluntariado Transformador”. A nível externo, a transformação das comunidades locais é facilitada pelos Projetos de Intervenção social (PIS). Pode explicar em que consistem e como se operacionalizam os PIS?

2- Os PIS enquadram muitas das ações de Voluntariado Empresarial (VE), procurando atender as necessidades de população, ou através de um voluntariado coletivo, ou através do voluntariado de competências. Como são diagnosticadas essas necessidades?

3- De quem parte a sugestão de uma ação de VE do Montepio?

4- O Gabinete de Responsabilidade Social é o único responsável pela estruturação dos projetos de VE? Qual é o grau de participação das lideranças do grupo Montepio, nos projetos de VE?

5- E os voluntários, são chamados a participarem no planeamento das ações?

6- É fácil motivar os colaboradores a participarem? Que estratégias são utilizadas para a sua capacitação no âmbito do voluntariado?

7- O trabalho dos voluntários é de alguma forma valorizado e reconhecido? Como?

8- O Voluntariado Empresarial concretiza-se no seio de parcerias. Como são escolhidas as entidades parceiras?

9- Que organizações fazem parte das parcerias? (associações, setor público, privado...)

10- As entidades parceiras têm papel ativo no planeamento, implementação e avaliação dos projetos de VE?

11- -Como é feita a comunicação entre parceiros?

12- Todos os *stakeholders* participam na monitorização e avaliação dos projetos? Como é feito esse processo?

13- Após a sua realização, as ações de voluntariado são divulgadas de alguma forma? No seio do grupo Montepio ou a nível externo?

14- Alguns projetos são replicados?

15- Considera que com a intervenção dos voluntários há uma melhoria da qualidade de vida da população?

16- Existe algum acompanhamento da comunidade após a intervenção dos voluntários?

17- Durante as atividades dos projetos identificam-se outras necessidades às quais se pretende futuramente responder?

Obrigado pela colaboração

Anexo B - Guião da entrevista a entidades recetoras de voluntários

- 1 – Que necessidades foram identificadas que acolheram a intervenção dos voluntários?
- 2 – São necessidades pontuais, isoladas, ou inserem-se em projetos territoriais mais alargados?
- 3 – Constituíram-se parcerias para que as necessidades fossem satisfeitas? Como foi constituída a rede de participantes no projeto?
- 4 – Como entidade parceira, foram envolvidos na fase de diagnóstico de necessidades do projeto de Voluntariado Empresarial do grupo Montepio?
- 5– Durante a implementação do projeto de voluntariado, são repartidas as responsabilidades entre as entidades parceiras?
- 6 - Considera que há partilha de conhecimento entre os vários atores do projeto?
- 7 – A organização que recebe os voluntários avalia de alguma forma o projeto? Como é feito esse processo?
- 8 – Após a intervenção dos voluntários, verificou-se alguma transformação nos beneficiários? Pode dar um exemplo?
- 9 - As ações tiveram algum reflexo na qualidade de vida das populações?
- 10- Considera que o grupo Montepio procura dar continuidade às ações realizadas pelos voluntários?

Anexo C

Excertos das entrevistas (E1, E2, E3 e E4) de acordo com os eixos exploratórios

Participação dos <i>stakeholders</i> no planeamento, implementação e avaliação dos projetos	
Grupo Montepio (E1 e E2)	<p>“...é a comunidade que diz o que quer e não o Montepio que define o que vai fazer” (E2)</p> <p>“Somos nós [GRS] que estruturamos tudo, mas o grau de participação [das lideranças] é ótimo, porque eles se envolvem.” (E1)</p> <p>“Com as organizações parceiras só fazemos a tal reunião onde vamos apenas ver as necessidades, o planeamento é todo feito no Montepio, mas depois discutimos com eles” (E1)</p> <p>“Estudamos projetos em conjunto [com os parceiros] e procuramos, em conjunto, as soluções que melhor sirvam determinada comunidade” (E2)</p> <p>“...dizemos às próprias instituições para também implementarem connosco...” (E1)</p> <p>“Todos os colaboradores do Grupo nos trazem ideias, questões e parceiros locais.” (E2)</p> <p>“São mesmo os colegas a virem ter connosco, às vezes a dar ideias.” (E1)</p> <p>“Eles [os voluntários] não são chamados [a participarem no planeamento]. Temos dinamizadores locais. Na intranet lançamos desafios (...) e os colegas organizam-se localmente.” (E1)</p> <p>“O trabalho [dos voluntários] é valorizado. O que estamos a pensar é atribuir um diploma aos principais dinamizadores e equipas. Andamos nesta discussão de perceber como valorizar o trabalho voluntário sem perder a sua essência.” (E1)</p> <p>“Nós temos dois tipos de avaliação, uma é a avaliação feita pelos nossos colegas e outra pelas entidades [parceiras]. (E1)</p> <p>“...vamos proceder com zelo à avaliação dos resultados deste trabalho, nomeadamente, analisando as respostas dadas pelos colegas envolvidos, bem como das entidades parceiras...” (E2)</p>
Crescer a Cores (E3)	<p>“...o nosso envolvimento na fase de diagnóstico de necessidades”</p> <p>“...cada entidade parceira assume uma determinada tarefa dentro de um plano de ação unificado de intervenção dos voluntários.”</p> <p>“...avaliação nas reuniões de equipa da Associação e no Grupo Comunitário da Horta Nova”</p>
Mais Proximidade Melhor Vida (E4)	<p>“A AMPMV esteve envolvida no diagnóstico.”</p> <p>“...após o planeamento com o Montepio sobre que tipo de iniciativas seriam levadas a cabo pelos voluntários...”</p> <p>“São definidas as responsabilidades entre as entidades para a fase de implementação [do projeto de voluntariado].”</p> <p>“A AMPMV avalia o projeto através de questionários feitos aos voluntários e aos beneficiários...”</p> <p>“É também feita uma avaliação [do projeto] entre a equipa, durante a reunião semanal da mesma.”</p>
Funcionamento das parcerias	
Grupo Montepio (E1 e E2)	<p>“...parcerias locais, nacionais ou institucionais” (E1)</p> <p>“... queremos envolver todos. Com uma particularidade, se envolvermos o poder local ficam na obrigação de que se não acabarmos um passeio eles têm que acabar o passeio.” (E1)</p> <p>“Somos nós que fazemos [a comunicação entre parceiros], internamente temos as intranets, mas é muito relacional.” (E1)</p>

Crescer a Cores (E3)	<p>“...diálogo territorial com as entidades parceiras (Junta de Freguesia, Universidade, Associações locais e Moradores) em que identificámos as necessidades e procuramos integrar o maior número de entidades para a intervenção dos voluntários no território”</p> <p>“...o trabalho em rede no território...”</p>
Mais Proximidade Melhor Vida (E4)	<p>“...a AMPMV procurou os parceiros mais adequados para cada tipo de iniciativa. Por exemplo, para as reparações nas habitações entrou-se em contacto com AKI e para a Rota Redescobrir Lisboa contactou-se uma agência turística e os cafés da zona para paragem e descanso dos participantes.”</p>
Domínios de intervenção dos projetos	
Grupo Montepio (E1 e E2)	<p>“Enumerar os trabalhos realizados em cada PIS é um pouco difícil pela riqueza de iniciativas, pois passam por trabalhos mais intensos como o da Habitat for Humanity, em Braga, que contribuiu para a construção de habitação social, workshops de literacia financeira e de cozinha, por exemplo, no Vale das Amoreiras. Na Baixa, a recuperação e limpeza de habitações de idosos. A lista é grande.”(E2)</p>
Crescer a Cores (E3)	<p>“Obras de requalificação na Creche Crescer a Cores – Bairro Padre Cruz (horta pedagógica e pintura geral de todo o espaço interior e exterior); Obras de requalificação no GAC- Grupo de Ação Comunitária - Bairro Horta Nova (colocação de piso em duas salas e respetiva pintura do espaço interior); Substituição de uma porta de entrada na residência de um casal de idosos no lote C2 na Rua Vítor Santos no Bairro da Horta Nova.”</p>
Mais Proximidade Melhor Vida (E4)	<p>“...melhorias nas habitações das pessoas idosas mais isoladas e em situações de solidão, bem como proporcionar momentos de convívio, alegria e felicidade a este tipo de população.”</p>
Benefícios para a comunidade	
Grupo Montepio (E1 e E2)	<p>“Trabalhamos em função da comunidade e não fazemos ações pontuais, abrangendo esta ou aquela instituição.” (E2)</p> <p>“E para as comunidades [os benefícios] são os resultados das ações planeadas em cada caso, desde melhorias de infraestruturas até aprendizagens em ateliers e momentos de literacia.” (E2)</p> <p>“Queremos fazer mais e melhor em prol de uma vida mais humana nas comunidades onde estamos presentes.”(E2)</p>
Crescer a Cores (E3)	<p>“...crianças que passam o dia na sala de aula que recebeu melhorias (pinturas) e uma horta pedagógica que cultivam e colhem legumes; trabalhadores que receberam um piso e pintura nas salas de atendimentos à população; um casal de idosos que deixaram de ter frio por causa das correntes de ar que passavam pelas brechas da porta.”</p>
Mais Proximidade Melhor Vida (E4)	<p>“...é notório o reflexo na qualidade de vida da pessoa. Por exemplo, uma das participantes tinha problemas respiratórios e precisava de mudar de quarto para poder ter mais espaço para a bomba de oxigénio e ter uma janela para ventilar o quarto durante o dia.”</p>
Sustentabilidade dos projetos	
Grupo Montepio (E1 e E2)	<p>“Ao fim do segundo ano num projeto de obras em casa, a nossa parceira sentiu-se na obrigação de fazer mais uma área de intervenção, que é apoio ao domicílio, mas na área das limpezas, isto é, foi através da nossa intervenção para manter tudo limpo que o nosso parceiro criou algo que dá continuidade aquilo que nós fizemos.” (E1)</p> <p>“Fazemos obras ao domicílio, isso é um projeto que no PIS funciona em pleno, ou seja, é replicado todos os anos.” (E1)</p> <p>“Temos sempre aqui duas pessoas que ficam responsáveis só por isso, que fazem só levamento das necessidades futuras.” (E1)</p>

	<i>“Todos os trabalhos são acompanhados a posteriori.” (E2)</i>
Crescer a Cores (E3)	<i>“As intervenções do Voluntariado são inseridas num projeto alargado de valorização dos territórios.”</i>
Mais Proximidade Melhor Vida (E4)	<i>“O Grupo Montepio procura dar continuidade, ano após ano, às ações realizadas.”</i>

Anexo D

Ações realizadas por território com PIS

Região	PIS	Ações realizadas
Norte	Famalicão	Bairro das Bétulas: pinturas e limpeza da sala dos jovens; Lar “A Minha Casa”: jardinagem, horticultura e carpintaria, ateliers de Bordados e de Tapetes, Informática Sénior; Grupo de Jovens (escola secundária): testemunhos para entrada na vida profissional; Grupo de Adolescentes (2º e 3º ciclos) – literacia financeira; Grupo Infantil (1º ciclo) – literacia financeira; Grupo edição de livro.
	Braga	Informação não disponível
	Guimarães	Workshop sobre vários temas ligados à deficiência.
Porto	Aldoar 1 e 2	Recuperação de espaços interiores e exteriores: dormitórios e gabinetes de enfermagem; Aldoar 2: Continuidade da recuperação de espaços interiores e exteriores: dormitórios e gabinetes de enfermagem.
	Rio Tinto	Recuperação de habitações de Sêniores.
	Jantar Comunitário	Jantar Comunitário
	Gondomar	Limpeza e pintura do campo de jogos do conjunto habitacional do Mineiro.
Centro	Coimbra	Limpeza e manutenção do terreno/espaços verdes da Cavalu Azul.
	Ilhavo	LSJ pintar tetos de 2 ou 3 quartos e arrumar junto à lavandaria ; ODC pintar muros do campo de futebol; pintar as paredes de 2 quartos dos miúdos nas casas.
	Guarda	Requalificação do espaço interior e exterior envolvente à sede do agrupamento. Limpeza e desmatação; Requalificação de 2 Casas de Banho. Montagem de 2 bases de chuveiro. Reparação portão de entrada e símbolo do Agrupamento;
Lisboa	Alta de Lisboa	Limpeza da nova sala de trabalho
	Odivelas	Recuperação de parque infantil; Recuperação e requalificação de área ajardinada; Formação em Eneagrama para colaboradores da APCL; Organização das tampinhas para o projeto de coleta de tampinhas.
	Baixa Chiado	Visita guiada e recuperação de casas.
	Chelas	Pintura da Associação e arredores.
	Pendão	Pintura de dois muros (Praceta do Miradouro e Mirante); Pintura dos canteiros da Rua do Sol; Pintura de duas salas comuns do Espaço Pendão em Movimento
	Castelo Branco	Recuperação de espaços internos e externos
	Mouraria	Apoio na preparação do arraial do Largo da Rosa na Mouraria

	Almirante Reis	Reforma do chão do JIFA; Pintura paredes ginásio; Pintura paredes MOVEA
	Alfragide	Recuperação de espaços internos e externos.
	Idanha	Recuperação do antigo espaço da biblioteca; Equipar sala de bem estar.
	Liberdade Serafina	Requalificação espaço exterior com pintura mural e construção de mobiliário exterior (madeira) e decoração; Criação zona ciclo-oficina (zona de estacionamento de bicicletas e arranjos); Requalificação espaço exterior, desmatção, pintura; Requalificação estrutura Campos – envernizamento e pintura estrutura de madeira; Requalificação jardim exterior – pintura de mural; Requalificação de habitações.
	Padre Cruz	Requalificação de diversos espaços da Associação e intervenção em casa de família beneficiária da Associação.
	Barcarena	Requalificação e intervenção em jardim comunitário de Valejas (Barcarena), incluindo limpeza, delimitação de espaços, plantação e mobiliário urbano; Pinturas dos muretes exteriores da CERCIOEIRAS; Pinturas interiores de toda a zona do ginásio e respetiva entrada.
	Semear	Trabalhos de sementeira e plantação/colheita/monda e cobertura de Solo.
	Alcântara	Trabalhos de sementeira e plantação/colheita/monda e cobertura de Solo.
	Mira Sintra	Requalificação de diversos espaços da Associação; intervenção em casa de família beneficiária da Associação.
Sul	Évora	Informação não disponível
	Vale da Amoreira	Workshop de cozinha; recuperação de espaços; pequenos arranjos e jardinagem; Literacia Financeira para Adultos
	Faro/Quarteira	Informação não disponível
Ilhas	Madeira/ Funchal	Ação ambiental
	Açores	Ação Ambiental

Fonte: GRS (2019c), Avaliação do mês do voluntariado

