

Guia para a  
**CRIAÇÃO** e **GESTÃO**  
de **ESTRUTURAS**  
**MUNICIPAIS** de  
**VOLUNTARIADO**



voahr



Voluntariado Organizado para uma  
Ação Humanitária de Referência

---

## SIGLAS

---

<b>ACAIS</b>	Associação do Centro de Apoios a Idosos Sanjoanenses
<b>AMP</b>	Área Metropolitana do Porto
<b>BLV</b>	Banco Local de Voluntariado
<b>CASES</b>	Cooperativa António Sérgio para a Economia Social
<b>CERCI</b>	Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados
<b>CNPV</b>	Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado
<b>EMV</b>	Estrutura Municipal de Voluntariado
<b>FSE</b>	Fundo Social Europeu
<b>GRACE</b>	Grupo de Reflexão e de Apoio à Cidadania Empresarial
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estatística
<b>ONG</b>	Organização Não-Governamental
<b>OSFL</b>	Organizações Sem Fins Lucrativos
<b>POISE</b>	Programa Operacional Inclusão Social e Emprego
<b>SWOT</b>	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)
<b>VEM</b>	Voluntariado Em Matosinhos
<b>VOAHR</b>	Voluntariado Organizado para uma Ação Humanitária de Referência (designação de Projeto que é uma marca registada)

---

---

## ÍNDICE

---

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
<b>1. O QUE É UMA ESTRUTURA MUNICIPAL DE VOLUNTARIADO (EMV)</b>	<b>6</b>
1.1. Definição	6
1.2. As EMV como Inovação Social	8
1.2.1 Como as EMV podem dar resposta ao problema central	9
1.2.2 A importância do voluntariado de impacte	10
1.2.3 A solução proposta	11
1.3. Competências de uma EMV	12
<b>2. FASES PARA A CRIAÇÃO DE UMA EMV (OU REESTRUTURAÇÃO DE JÁ EXISTENTE)</b>	<b>14</b>
2.1. PLANEAMENTO	14
1. Constituição da equipa de arranque	14
2. Auscultação dos líderes das organizações locais	15
3. Definição (ou reanálise) do modelo de gestão da EMV	16
2.2. ORGANIZAÇÃO	19
4. Constituição do grupo de trabalho	19
5. Levantamento das necessidades da comunidade e mapeamento das iniciativas de voluntariado	20
6. Elaboração do Planeamento Estratégico e Estudo de Sustentabilidade	20
2.3. IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO	23
7. Abertura da EMV	23
8. Execução do Plano de Atividades	23
9. Análise de impacte	24
<b>3. GESTÃO DA EMV</b>	<b>27</b>
3.1. Coordenação da EMV	27
3.2. Políticas e Procedimentos da EMV	30
3.3. Aspetos críticos na gestão de uma EMV	32
3.4. Capacitação dos Agentes de Voluntariado	36
<b>NOTAS FINAIS</b>	<b>37</b>
<b>FONTES DE REFERÊNCIA</b>	<b>38</b>
<b>GLOSSÁRIO</b>	<b>39</b>

---

## COMO UTILIZAR ESTE GUIA?

O presente Guia foi desenhado de forma a poder ser organizado em três partes distintas e interdependentes.

A primeira, com o nome 'O que é uma Estrutura Municipal de Voluntariado?', propõe um enquadramento que permitirá ao/à leitor/a compreender os capítulos que se seguem. Nela, é evidenciado o paradigma em que assentam as atuais estruturas de dinamização local do voluntariado e proposta uma solução de inovação social: o modelo mais amplo e holístico de Estrutura Municipal de Voluntariado (EMV).

A segunda parte, por sua vez, concentra-se nas diferentes fases inerentes à criação ou reestruturação de uma EMV, introduzindo o/a leitor/a a um roteiro para a implementação do modelo, desde o planeamento à avaliação.

A terceira e última parte coloca ênfase na gestão eficaz da EMV, explorando a importância de tópicos como a mobilização e a capacitação dos agentes de voluntariado.

Para uma melhor compreensão das expressões e conceitos, o Guia contém ainda uma listagem das siglas utilizadas e um glossário. Muito importante na sequência desta publicação é a perceção da aplicação prática do modelo, pelo que convidamos o/a leitor/a a enviar-nos comentários e sugestões para que possamos continuar a trabalhar na solução proposta.

## INTRODUÇÃO

Esta publicação tem como propósito fornecer ferramentas para apoiar a criação e gestão de projetos que dinamizam e promovem o voluntariado num determinado território, sejam eles denominados de Bancos Locais de Voluntariado, Bolsas de Voluntariado, Iniciativas Locais de Voluntariado, etc. Ao longo deste Guia será utilizada a denominação de Estruturas Municipais de Voluntariado (EMV) como referência agregadora de todo o tipo de estruturas que se dediquem a dinamizar o voluntariado a nível local, sempre com vista à gestão do voluntariado de forte impacto na comunidade.

É dirigida aos responsáveis das EMV (colaboradores técnicos e suas lideranças) que, de algum modo, estejam envolvidos na criação, reestruturação, gestão e dinamização das mesmas. Podem ser técnicos dos municípios, Organizações Não-Governamentais (ONG); voluntários com funções de liderança, seja de coordenação de outros voluntários, sejam membros dos corpos sociais; responsáveis políticos, entre outros.

Surge no âmbito do projeto VOAGR Municípios (Voluntariado Organizado para uma Ação Humanitária de Referência), que decorre de outubro de 2018 a setembro de 2021, financiado pelo Portugal Inovação Social através do Fundo Social Europeu (FSE) no âmbito do Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (POISE), contando com o apoio institucional da Área Metropolitana do Porto (AMP). Nasce da necessidade de dinamizar o voluntariado a nível local, envolvendo todo o tipo de agentes de voluntariado (voluntários, organizações da economia social, setor público, empresas e entidades educativas).

O VOAGR Municípios é uma iniciativa de Inovação Social que pretende aumentar o **impacte** do voluntariado a nível municipal através de ações de capacitação e consultoria que tornam o trabalho de voluntariado cada vez mais **eficiente e eficaz**.

O território de ação são 14 Municípios da AMP, designadamente Espinho, Gondomar, Maia, Matosinhos, Oliveira de Azeméis, Porto, Póvoa de Varzim, Valongo, Santa Maria da Feira, Santo Tirso, São João da Madeira, Trofa, Vila do Conde e Vila Nova de Gaia.

A entidade promotora deste projeto é a Pista Mágica – Escola de Voluntariado, uma Associação criada em 2008 que dedica a totalidade da sua ação à educação e capacitação na área do voluntariado.

Parte dos conteúdos deste Guia foram inspirados no manual da *Points of Light*<sup>1</sup> para compreender o processo do desenvolvimento de um Centro de Voluntariado (esta é a designação comum no mundo anglo-saxónico de uma EMV).

A publicação encontra-se dividida em 3 partes. Na primeira explicamos o que é uma EMV (ao apresentar a sua definição, a sua inovação social e as competências que abarca); seguidamente são apresentadas as fases do processo de criação de uma EMV (ou reestruturação de uma já existente) e, por último, são abordados os vários aspetos a ter em consideração na gestão de uma EMV.

---

<sup>1</sup> A Points of Light é uma organização sem fins lucrativos, apartidária sediada nos EUA dedicada ao envolvimento de mais pessoas e recursos na resolução de problemas sociais urgentes através do Voluntariado.

## 1. O QUE É UMA ESTRUTURA MUNICIPAL DE VOLUNTARIADO (EMV)

Em primeiro lugar é importante compreender o que é uma EMV. Assim, no primeiro capítulo, apresentamos a definição de Estrutura Municipal de Voluntariado e o porquê da escolha dessa designação. Mais à frente são descritas as competências das EMV.

### 1.1. Definição

Uma **Estrutura Municipal de Voluntariado** (EMV) desenvolve esforços coordenados na dinamização de um voluntariado com impacte positivo junto das comunidades que serve na área geográfica abrangida pelo Município. Esses esforços materializam-se no: **emparelhamento** de voluntários com oportunidades de voluntariado; na **promoção do voluntariado** e **reconhecimento** das pessoas voluntárias; numa eficaz construção de competências através da **capacitação** de indivíduos e organizações para a realização de um voluntariado de qualidade.

Nos vários municípios existem diferentes designações, como por exemplo:

- Banco Local de Voluntariado;
- Bolsa Concelhia de Voluntariado;
- Centro Municipal de Voluntariado e outras.

Face a várias denominações para o mesmo tipo de estrutura criou-se uma designação que engloba todas: **Estrutura Municipal de Voluntariado (EMV)**.

A designação mais conhecida é "**Banco Local de Voluntariado**" (BLV), criada pelo Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado (CNPV), agora sob a alçada da CASES (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social), cuja Missão é ser "*um espaço de encontro entre as pessoas que expressam a sua disponibilidade e vontade para serem voluntárias e as Organizações promotoras de voluntariado*"<sup>2</sup>.



#### Objetivos gerais:

- *"Promover o encontro entre a oferta e a procura de voluntariado;*
- *Sensibilizar as pessoas e as entidades para o Voluntariado;*
- *Divulgar projetos e oportunidades de Voluntariado;*
- *Contribuir para o aprofundamento do conhecimento do Voluntariado".*

2 Fonte: <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2018/05/Bancos-Locais-de-Voluntariado-Requisitos-.pdf>

**Objetivos específicos:**

- “Acolher candidaturas de pessoas interessadas em fazer Voluntariado, bem como receber solicitações de voluntários e voluntárias por parte de entidades promotoras;
- Proceder ao acompanhamento de voluntários/as para entidades promotoras de voluntariado;
- Acompanhar a inserção de voluntários/as nas entidades para onde foram encaminhados/as;
- Disponibilizar ao público informações sobre o Voluntariado”.

**Funções:**

- “Desenvolver, na medida das suas possibilidades estruturais e orgânicas, ações de aceitação de candidaturas e de registo de dados de candidatos/as;
- Proporcionar a troca de informações entre instituições e voluntários/as;
- Promover ações de formação, certificadas sempre que necessário;
- Criar e gerir centros de documentação e um sítio na internet;
- Utilizar e difundir os suportes de informação normalizados que venham a ser disponibilizados / divulgados pela CASES no âmbito dos BLV;
- Apresentar à CASES relatórios de progresso periódicos, de acordo com a metodologia a fornecer e outros dados de natureza estatística que lhe sejam solicitados”.

Da sua Missão e objetivos, torna-se claro que os BLV se concentram mais na gestão de oferta e procura de oportunidades de voluntariado. No entanto, decorrente das necessidades, muitos BLV assumiram outras funções que sentiram necessárias no decorrer da sua atuação, como a formação dos voluntários, por exemplo.

A designação anglo-saxónica mais utilizada para esta estrutura é “**Centro de Voluntariado**” (*Volunteer Centre*). Se, por um lado, o “Banco” está mais vocacionado para a colocação de voluntários em oportunidades disponibilizadas pelas ONG locais, já o “Centro” remete para um esforço mais amplo de serviços, como por exemplo:

- a **educação para o voluntariado** junto da sociedade civil, dos cidadãos e das empresas;
- o **estímulo à participação** dos cidadãos para um voluntariado de impacte na comunidade;
- a **formação dos voluntários** em áreas gerais e específicas e das ONG para fornecimento de competências de gestão e acompanhamento dos voluntários;
- a **demonstração do impacte** do voluntariado junto dos diferentes agentes de voluntariado:
  - as ONG — para aumentarem o número de voluntários ao seu serviço;
  - os cidadãos para realizarem voluntariado;
  - as empresas — para incorporarem o voluntariado nas suas políticas de responsabilidade social corporativa;
  - as entidades educativas — para estimularem o seu público para a compreensão da importância do voluntariado.

As EMV vão ao encontro da forma de funcionamento dos Centros de Voluntariado atrás descritos. São vitais para a dinamização do voluntariado local porque convocam a comunidade a agir na resolução dos seus problemas, estimulam os agentes de voluntariado (agindo como um catalisador) e porque se convertem num recurso-chave pelos serviços únicos que prestam.



Figura 1 – O que é um Centro de Voluntariado, segundo Points of Light Foundation & Volunteer Center National Network (2004), p.3

## 1.2. As EMV como Inovação Social

Através do Projeto VOAHR Municípios pretende-se implementar, nos 14 municípios, Estruturas Municipais de Voluntariado que sejam socialmente inovadoras e que façam a transição do modelo em que nasceram de 'Banco Local de Voluntariado' para um modelo mais abrangente, baseado nas estruturas anglo-saxónicas dos 'Centros de Voluntariado', com comprovado impacto. O principal propósito é apoiar estas estruturas mais eficientes na dinamização do voluntariado local, indo para além da correspondência entre a oferta e a procura, ao alargar a sua ação a todos os agentes de voluntariado, capacitando-os e apoiando-os na melhoria da qualidade das suas atividades relacionadas com a temática.

Esta transição proposta pelo projeto revela-se pertinente e necessária no contexto português e tem vindo a ser evidenciada em diversos estudos realizados ao longo dos últimos anos. Nesta secção pretendemos explicar o porquê de as EMV serem fundamentais para a melhor dinamização do voluntariado a nível local, bem como explicar que problemáticas esta ferramenta de inovação social pretende resolver.



### 1.2.1 Como as EMV podem dar resposta ao problema central

O problema central em que o projeto VOAHR Municípios incide é a débil dinamização do voluntariado a nível local, que resulta num reduzido impacto do trabalho voluntário, como expressa a taxa de 7,8% da população portuguesa a realizar este tipo de atividade (INE, 2019). Esta taxa é bastante reduzida se tivermos em conta a média na União Europeia de 24% e de países como a Holanda, que tem a taxa mais elevada com 57% da população inserida em ações de voluntariado.

Num estudo publicado em 2017 pelo Setor 3 – Social Brokers<sup>3</sup>, os investigadores incidiram sobre a relação entre o estado do voluntariado em Portugal e a baixa taxa de voluntariado. Concluíram que a “lacuna estrutural” está ligada ao facto de a Gestão do Voluntariado ser difícil e exigir competências próprias, o que grande parte das organizações não possui. Tendo isto em conta, os investigadores apontam esta área como “um campo fértil para a capacitação”, bem como indicam o “potencial da modalidade de voluntariado corporativo, baseado em fortes parcerias entre as instituições sociais e as empresas” que devia ser “melhor aproveitado”.

A necessidade da capacitação em voluntariado tem vindo a ser estudada. Já em 2007, o Observatório do Emprego e da Formação Profissional verificou que todos os agentes de voluntariado sentiam necessidade de formação, independentemente do seu papel. Os voluntários que ocupam órgãos sociais identificaram necessidades de formação nas áreas da gestão. Os voluntários realçaram os serviços sociais e o desenvolvimento pessoal. Já os coordenadores vincaram a formação de formadores, o desenvolvimento pessoal e os serviços sociais. Também o GRACE (Grupo de Reflexão e de Apoio à Cidadania Empresarial), em 2016, concluiu que as empresas demonstram preocupações crescentes com a temática do voluntariado.

Num estudo da Fundação Eugénio de Almeida em 2013<sup>4</sup>, tentou-se perceber o porquê de tão baixa participação voluntária em Portugal, face a outros países europeus. Entre várias conclusões, destaca-se a inexistência de uma cultura de voluntariado, sendo que em certos países europeus é comum as crianças fazerem voluntariado, o que em Portugal não acontece. Referem também que uma das condições estruturais para que as pessoas não façam voluntariado está relacionada com o facto de que as organizações acolhem poucos voluntários pois não estão preparadas para integrar em maior número. Outros motivos apontados relacionam-se com a fraca cobertura dos Media de atividades voluntárias e ainda com a falta de informação sobre o conceito de voluntariado, o que leva a que as pessoas realizem atividades de voluntariado sem saberem que o estão a fazer.

Em suma, as causas identificadas para o problema central são:

- os obstáculos que as EMV enfrentam para cumprirem a sua função;
- a insuficiente capacitação dos recursos humanos das estruturas de dinamização do voluntariado (ONG, empresas, BLV) e dos voluntários;

3 <http://sector3.pt/wp-content/uploads/Combateapobrezaexclusaosocial.pdf>

4 <https://www.fea.pt/files/4ccea4af8cf11eafa6d070b5d51b684ca65024cb.pdf>

- uma reduzida cultura do voluntariado a nível nacional;
- e a dificuldade no acesso a todos os cidadãos para a realização do voluntariado.

Face a isto, defendemos a necessidade de reestruturar as EMV de forma a que possam passar a agir de forma mais abrangente: não sendo só responsáveis por emparelhar pessoas voluntárias e oportunidades de voluntariado, mas também como dinamizadores e capacitadores de todos os agentes de voluntariado da área geográfica que cobrem.

### 1.2.2 A importância do voluntariado de impacte

Não proporcionar oportunidades de voluntariado impactantes aos voluntários traduz-se pela desvalorização do seu tempo e competências.

A integração de voluntários nas organizações contribui para a concretização da sua Missão social com maior impacte – seja chegando a mais beneficiários, seja realizando o trabalho com maior qualidade e humanismo. Assim, os custos sociais da débil dinamização do voluntariado materializam-se num impacte reduzido, numa ação voluntária medíocre que se repercute num mau serviço que compromete a missão e - em consequência - pode piorar a situação de vulnerabilidade dos seus beneficiários em vez de a melhorar.

A falta de preparação e acompanhamento dos voluntários resulta - em última análise - numa violação dos direitos humanos dos beneficiários das ações e até dos voluntários. Entender que os beneficiários não precisam de pessoas voluntárias preparadas para o seu apoio significa aceitar que se podem cometer erros (que no limite coloca as suas vidas em perigo). Não preparar os voluntários para a sua segurança coloca-os igualmente em perigo.

Para os beneficiários dos projetos de voluntariado, não usufruir do trabalho realizado por voluntários bem preparados significa não proporcionar uma ação benévola de grande intensidade emocional, o que se repercute diretamente na melhoria do seu bem-estar. O trabalho realizado por voluntários contribui diretamente para aumentar a qualidade de vida dos beneficiários, estando este fator comprovado cientificamente.

No que concerne aos voluntários, os custos pessoais associados estão relacionados com o seu investimento de tempo e competências. Caso as organizações não saibam como os gerir, estes são desperdiçados porque não estão a ser direcionados adequadamente para a resolução do problema que a ONG persegue. Trata-se de um custo de oportunidade.

Inúmeros estudos científicos realizados em várias geografias demonstram a relação direta entre o trabalho de voluntariado e a melhoria da saúde (social, física e mental) dos que o praticam (e não apenas dos beneficiários dos projetos). Está provado que quando essa melhoria da saúde não acontece, a razão é a fraca preparação e a falta de acompanhamento dos voluntários por parte da organização.

Estudos demonstram que, em Portugal, existem mais pessoas a querer fazer voluntariado do que oportunidades de voluntariado, decorrente da fraca capa-

cidade de gestão nas organizações. Não permitir que as pessoas pratiquem voluntariado é privá-las de obterem todos os benefícios que essa prática acarreta. Se todos os voluntários no mundo recebessem a adequada preparação e acompanhamento, as desigualdades existentes seriam substancialmente menores. Assim, o seu trabalho resultaria numa ajuda humanitária de forte impacto – resolvendo efetivamente os problemas.

Os custos associados à parca preparação e integração/acompanhamento de voluntários estão relacionados com o elevado risco de erro, que pode resultar em piorar as condições dos beneficiários dos projetos. Não preparar os voluntários é também colocá-los em risco. Na melhor das situações, por cada voluntário mal preparado e acompanhado arriscamos uma intervenção benévola medíocre que – paradoxalmente à intenção da ação voluntária – poderá prejudicar a qualidade de vida de quem servimos e dos que exercem o voluntariado.

### 1.2.3 A solução proposta

Tendo em consideração as diferentes problemáticas explicadas anteriormente, a transição de um modelo baseado na oferta e procura (tradicionalmente designado de BLV) para um modelo mais abrangente (dentro do modelo anglo-saxónico do Centro de Voluntariado), pretende que as estruturas que dinamizam o voluntariado a nível local consigam fazer face aos diferentes desafios explanados, seja qual for a sua designação.

A proposta de estrutura inovadora que contemple a dinamização de todos os agentes de voluntariado é basilar. Não é suficiente incluir apenas as pessoas voluntárias e as ONG, emparelhando a oferta e a procura. Como explicado anteriormente, uma das maiores vulnerabilidades que as estruturas tradicionais de dinamização do voluntariado enfrentam atualmente é, precisamente, a debilidade das ONG em acolherem os voluntários por falta de competências na gestão de voluntariado e desconhecimento do impacto do voluntariado. Os colaboradores das organizações sociais precisam ser envolvidos no processo de capacitação – tanto os funcionários, como os membros dos corpos sociais. Sem o seu empenho e capacitação, os programas de voluntariado não podem ser implementados e gerar o impacto desejado.

As empresas também são um ator importante, porque se socorrem das ONG para integrarem os seus funcionários em projetos de voluntariado no âmbito da Responsabilidade Corporativa, área que tentam explorar cada vez mais. Muitas ONG relatam as más experiências na inclusão de voluntários de empresas nos seus projetos, dado o desconhecimento da forma de funcionamento das organizações sociais por parte das empresas e dos projetos no terreno. Assim sendo, é preciso que estas EMV apoiem também as empresas que pretenderem criar/reestruturar programas de Voluntariado Corporativo e as entidades educativas que pretenderem criar/reestruturar programas de Voluntariado Escolar/Universitário e adquirir competências em Educação para o Voluntariado.

A Fundação Eugénio de Almeida desenhou, no estudo atrás apresentado, um modelo de promoção de voluntariado “ideal” assente em 3 vertentes:

**1. Apoio ao voluntariado:** criação de bases de dados e mediação entre voluntários e ONG, informação e formação de voluntários, promoção de políticas favoráveis ao voluntariado, campanhas de promoção do voluntariado, sensibilização para a qualidade e competências desenvolvidas no voluntariado;

**2. Apoio às organizações:** OSFL, administração pública e empresas através de formação, consultoria e capacitação para a gestão do voluntariado, troca de experiências e aprendizagem através de redes e plataformas; organização de encontros entre organizações de voluntariado, poderes públicos e empresas;

**3. Apoio à comunidade:** promoção do voluntariado, desenvolvimento de iniciativas que alarguem as oportunidades de voluntariado, promovam a inovação ou respondam às necessidades da comunidade através das ações dos cidadãos, constituição de parcerias entre organizações e outros atores sociais, para iniciativas locais;

Uma EMV que assente a sua ação nas 3 vertentes indicadas, estará a contribuir diretamente para uma mais impactante dinamização do voluntariado a nível local. De seguida, este Guia dará algumas diretrizes de como implementar esta reestruturação de uma estrutura tradicional de oferta e procura (tipo BLV) para uma estrutura tipo ‘Centro de Voluntariado’.

### 1.3. Competências de uma EMV

Segundo este modelo, as competências centrais de uma EMV são:

- 1. Encaixar pessoas nas oportunidades de voluntariado**
- 2. Proporcionar a capacitação para um voluntariado local eficaz**
- 3. Promover o voluntariado**
- 4. Participar nas iniciativas estratégicas para mobilizar voluntários no colmatar das necessidades das populações**

Points of Light Foundation & Volunteer Center National Network (2004), p.6

#### 1. Encaixar as pessoas nas oportunidades de voluntariado

- Enquadra as pessoas nas oportunidades de voluntariado ao centralizar o recrutamento e encaminhamento de voluntários através de entrevistas, diretórios, listas de pesquisa de base de dados, e mais;
- Gere e promove eventos na comunidade, como por exemplo limpeza de um rio, uma praia, uma floresta, um jardim;

- Concebe programas dirigidos a públicos de voluntários específicos, como famílias, juventude, seniores, funcionários, etc;
- Envolve voluntários em funções diretamente nas atividades da EMV, como mentoria ou tutoria de programas;
- Promove oportunidades de voluntariado episódicos ou de curto-prazo através de calendários mensais de projetos, os seus sítios na internet, clubes de voluntariado, etc.

## **2. Proporcionar a capacitação para um voluntariado local eficaz**

- Fornece formações de gestão de voluntariado, consultoria e apoio direto às organizações não-governamentais e outras organizações que envolvem voluntários (escolas e universidades, juntas de freguesia, organizações religiosas,...);
- Partilha recursos informativos sobre gestão de voluntariado através de newsletters, livros/bibliografia ou sugestão de sítios na internet de referência;
- Providencia formação e apoia grupos especializados de voluntários, como potenciais membros de corpos sociais de ONG.

## **3. Promover o voluntariado**

- Inicia e apoia campanhas de promoção do voluntariado através da rádio, espetáculos, espaços em jornais, publicidade nos espaços públicos,... ;
- Recruta voluntários e consciencializa para o voluntariado através de estratégias como feiras de voluntariado, ... ;
- Cria oportunidades para o conhecimento público de voluntários extraordinários e equipas de voluntariado através de programas de reconhecimento (prémios) e uma variedade de esforços de reconhecimento informal,... ;
- Esclarece os decisores políticos e líderes de opinião acerca da importância do voluntariado.

## **4. Participar nas iniciativas estratégicas para mobilizar voluntários no colmatar das necessidades das populações**

- Convoca e catalisa a comunidade para ações;
- Cria parcerias e colaborações locais com empresas, grupos de base local, escolas, ONG e líderes locais para identificar os problemas na comunidade e desenhar soluções;
- Gera impacte nos problemas comunitários ao liderar corridas do voluntariado, campanhas de prevenção rodoviária, esforços de literacia nas escolas e muito mais.

## 2. FASES PARA A CRIAÇÃO DE UMA EMV (OU REESTRUTURAÇÃO DE JÁ EXISTENTE)

Apresentamos as fases para a criação de uma EMV, que identificamos como mais importantes. O propósito é proporcionar uma orientação. Naturalmente, em cada caso, é necessário analisar o tempo que se demora em cada uma, sendo que pode encontrar a necessidade de incluir pequenos passos extra. No caso da reestruturação de uma estrutura dinamizadora de voluntariado que já exista, sugerimos que se sigam os mesmos passos, dado que o propósito é de alterar, no sentido de melhoria, a sua forma de funcionamento e gestão.



Figura 2 – Fases do processo para a criação ou reestruturação de uma EMV

### 2.1. PLANEAMENTO

#### 1. Constituição da equipa de arranque

Para dar início a uma EMV é natural que uma pessoa (ou um conjunto de pessoas) tenha a vontade inicial de impulsionar a sua criação (ou reestruturação). Naturalmente, não é possível fazerem-no isoladamente. Dessa energia impulsionadora originada, torna-se necessário constituir uma equipa de arranque que se organiza para levar a cabo as duas fases seguintes. A equipa precisa de ter consciência que necessita encontrar elementos com as seguintes competências:

- **Relações públicas e Marketing**, que implica à vontade para contactar e reunir com os líderes das organizações locais (na fase n.º2), bem como a capacidade de definir estratégias de comunicação ao longo de todo o processo;

- **Trabalho colaborativo**, que implica a capacidade de trabalhar em equipa, envolvendo os agentes necessários, criando processos verdadeiramente cooperativos em que todos os elementos estão alinhados e a comunicação flui abertamente;
- **Gestão e Estratégia**, que requer pensamento criativo e estratégico.

Se nos pergunta se há um número ideal de elementos para esta equipa, a nossa resposta é que não convém ser tão grande que se torne difícil coordenar, nem tão pequena que exija muito trabalho aos poucos que a constituem. Ainda que esta equipa trabalhe de forma colaborativa, é muito importante que exista uma figura afeta a tempo inteiro à EMV, de forma a garantir que o trabalho aconteça de forma fluída e contínua.

Outro fator muito importante nesta fase é a capacidade de conseguir um alinhamento entre a equipa de trabalho inicial e as respetivas lideranças. É fundamental ter apoio das entidades decisoras para que o trabalho desenvolvido possa efetivamente ser implementado e tenha os apoios necessários para que tal aconteça.

## 2. Auscultação dos líderes das organizações locais

1. É o momento de ouvir as lideranças locais e recrutar aqueles que querem participar no grupo de trabalho (Fase 4). Esta fase do processo tem inúmeras vantagens, mas muitas das vezes é ignorada pelo volume de trabalho que acarreta (convocar e reunir os líderes, preparar uma sessão específica para recolha de necessidades, recolher todas as informações e perceber quais deles serão integrados na estratégia final, definir como fazer a prestação de contas e divisão de tarefas com os participantes, etc.). No entanto, reforçamos a importância e a mais-valia do processo de auscultação que, se bem implementado, gerará diversas vantagens: estes líderes estão no terreno e, por essa razão, têm uma noção muito mais clara das necessidades concretas ao nível da dinamização do voluntariado. Seguir essas necessidades garantirá que a sua EMV estará efetivamente a gerar impacto porque as suas atividades vão estar a combater necessidades reais;
2. Amiúde, estes líderes atuam de forma isolada no terreno, sem terem uma real noção do que as outras organizações fazem ou enfrentam. Iniciar um processo de auscultação e apresentar os seus resultados irá criar uma rede de trabalho poderosa onde todos os envolvidos vão perceber a pertinência das estratégias que serão implementadas no futuro, bem como a sua atitude colaborativa será aumentada com base na mentalidade de que 'é muito mais o que nos une, do que o que nos separa';
3. Envolver os agentes locais é trazer à sua estrutura a mais-valia de cada um desses agentes. Não só terá acesso às redes de contactos dessas entidades, como aos seus recursos (infraestruturas, conhecimento teórico e prático, etc.).

No momento em que convoca estes líderes para o processo de auscultação é importante que reflita sobre como poderá criar um momento que seja tanto benéfico para a EMV como para as organizações que está a convocar.

Coloque-se as seguintes questões:

- O que é que levaria estas figuras de liderança a ter interesse em participar numa sessão de auscultação?
- Que tipo de momento poderia proporcionar que seria uma mais-valia para estas pessoas?
  - Uma sessão de partilha de boas práticas?
  - Uma oportunidade de *networking*?
  - Uma breve sessão de capacitação sobre um tema de interesse?

É importante ver sempre estes momentos num formato de 'Ganho-Ganho', ou seja, tanto as entidades promotoras como as participantes devem ter um 'ganho' claro com a participação. Caso contrário, porque haveriam de gastar o tempo precioso dos seus recursos humanos a participar na atividade?

### 3. Definição (ou reanálise) do modelo de gestão da EMV

As EMV contribuem para que os voluntários tenham um forte impacto na resolução dos problemas da comunidade. E, para que isso aconteça, os modelos de gestão criados devem ter em consideração a realidade de cada município, o que implica o desenvolvimento de modelos diferenciados dado que as problemáticas de cada região e a forma de coordenação dos diferentes agentes de voluntariado também são únicas.



Antes, é importante distinguir o que são as regras de funcionamento e os modelos de gestão das EMV.

REGRAS DE FUNCIONAMENTO DAS EMV	MODELOS DE GESTÃO DAS EMV
<p>Tem a ver com os procedimentos definidos para o bom funcionamento da EMV. Alguns exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• formulários de preenchimento (inscrição de voluntários, seguro de voluntariado, perfil de funções das oportunidades de voluntariado a serem preenchidos pelas ONG)</li> <li>• fluxogramas relativos às várias atividades da EMV e de como proceder em cada. Eis alguns exemplos de processos: de inscrição dos voluntários, de entrevista e emparelhamento de voluntários, de colocação de voluntários nas ONG, de acompanhamento dos voluntários na fase experimental, de formação,...</li> <li>• horário de funcionamento, entre outros</li> </ul>	<p>Relaciona-se com a composição dos elementos que gerem a EMV. Podem ser geridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• exclusivamente pela entidade que assume a liderança da EMV (a maioria em Portugal são os Municípios, mas também existem ONG, como é o caso da Fundação Eugénio de Almeida em Évora)</li> <li>• agregando outras organizações ao criar sinergias que permitem uma maior sinergia e participação dos diversos agentes de voluntariado da região</li> <li>• incluindo parceiros estratégicos que podem ficar responsáveis pela implementação de determinadas atividades ou estratégias</li> </ul>

Tabela 1 - Diferença entre regras de funcionamento e Modelos de Gestão das EMV

Os modelos de gestão e funcionamento de uma EMV são tão diversos quanto as comunidades que servem – que podem estar localizadas em grandes áreas metropolitanas, em zonas rurais ou urbanas. O tamanho da estrutura pode variar entre apenas um colaborador ou dezenas de pessoas – em casos de esforços conjuntos de várias entidades de base local.

A escolha do modelo de gestão da EMV é um momento-chave para a definição dos passos da sua implementação ou reestruturação. Essa escolha deve ter em consideração a realidade de cada Município, o que pode depender de vários fatores:

- da sua dimensão geográfica e populacional;
- do grau de proximidade e experiência de trabalho em parceria/sinergia com os agentes de voluntariado locais;
- da capacidade de alimentar as relações institucionais das pessoas afetas à EMV, entre outros.

De seguida apresentamos três exemplos de modelos de gestão de EMV que a Pista Mágica identificou. Não significa que sejam os únicos existentes no nosso país ou os únicos possíveis<sup>5</sup>.

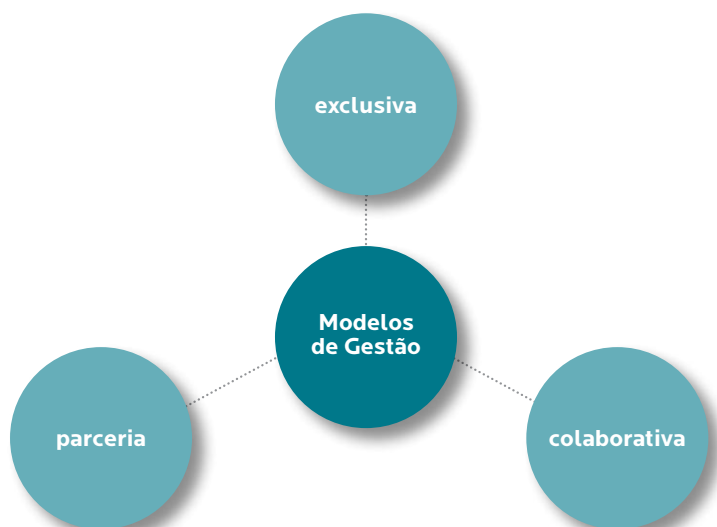


Figura 3 - Modelos de Gestão de Estruturas Municipais de Voluntariado (EMV), Sónia Fernandes

### Gestão exclusiva

**Exemplo:** VEM (Voluntariado Em Matosinhos) da Câmara Municipal de Matosinhos

Liderança exclusiva da EMV por parte do Município ou de uma ONG. A Câmara Municipal/ONG assume total responsabilidade na gestão da EMV.

### Gestão colaborativa

**Exemplo:** Banco Local de Voluntariado de São João da Madeira

Várias organizações constituem um grupo de trabalho que gere a EMV. As organizações são: Associação do Centro de Apoios a Idosos Sanjoanenses (ACAIS); Associação de Jovens Ecos Urbanos; CERCI (Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados) S. João da Madeira; Cruz Vermelha Portuguesa - Centro Humanitário de S. João da Madeira; Município de S. João da Madeira – Divisão de Ação Social e Inclusão e Agenda 21 Local; Santa Casa da Misericórdia; Centro Comunitário e Universidade Aberta – Centro Local de Aprendizagem de S. João da Madeira. Uma das organizações assume a Coordenação - que é a Associação de Jovens Ecos Urbanos. A conceção e implementação do plano de atividades é realizada por todos. O Município faz parte desse grupo, sendo representado por técnicas da Câmara Municipal.

<sup>5</sup> Caso conheça outros modelos de gestão no nosso país, agradecemos imenso que entre em contacto connosco. Para o efeito pode contactar a Pista Mágica para [info@pista-magica.pt](mailto:info@pista-magica.pt)

## Gestão em parceria

**Exemplo:** Banco Local de Voluntariado de Gondomar

A Câmara Municipal de Gondomar gere o Banco Local e adicionalmente decidiu criar a Casa do Voluntariado – um espaço físico onde está situado o Banco Local de Voluntariado (gerido pelo Município), situada no Centro Cultural de Rio Tinto. Também estão lá sediadas duas ONG, as associações Geoclube e Pista Mágica – Escola de Voluntariado. Foi elaborado um documento que define o modo de funcionamento da Casa do Voluntariado entre a Câmara Municipal e as duas associações. Estas recebem os voluntários que se querem inscrever no Banco de Voluntariado e encaminham a ficha de inscrição para a(o) Técnica(o) do Município do BLV; assim como dinamizam atividades para os voluntários do Banco definidas anualmente num Plano de Atividades específico da Casa do Voluntariado.

## 2.2. ORGANIZAÇÃO

### 4. Constituição do grupo de trabalho

Este é o momento em que os membros-chave da comunidade integram o grupo de dinamização para a criação ou reestruturação da EMV. Este grupo pode ser constituído através de convites estratégicos feitos pela equipa de arranque ou através de outras formas, como por exemplo lançar um convite às entidades locais para as organizações poderem demonstrar interesse de integração no grupo.

É importante que, nesta altura, a equipa de arranque tenha bem definidos os direitos e deveres das organizações que, eventualmente, vão constituir o grupo de trabalho. A comunicação transparente e clara são ferramentas poderosas para um trabalho de equipa profícuo e que evita conflitos futuros:

- O que é que estes membros vão receber/ter acesso ao fazerem parte do grupo de trabalho?
- Quanto tempo/recursos vão ter de dedicar à EMV?

As entidades locais lidam com os seus próprios desafios e dificuldades, pelo que é importante que consigam ver vantagens em fazer parte desta nova iniciativa, o que implica um certo grau de disponibilidade.

É importante também que a definição dos diferentes papéis fique clara nesta fase. A título de exemplo, podemos envolver no grupo de trabalho da EMV uma organização juvenil local que terá a responsabilidade de dinamizar o voluntariado jovem, seja através da criação de estratégias específicas para esse público, como através da organização de um festival de voluntariado no Verão.

Cada entidade deve ter um papel claro e perceber exatamente de que forma pode contribuir - seja porque tem muitos conhecimentos técnicos sobre voluntariado, seja porque possui uma capacidade de comunicação excelente, entre outras.

A equipa de arranque tem a responsabilidade de decidir se a EMV é necessária e preparar o caminho para a sua criação, fazer exercícios de pesquisa e um planeamento prévio e, finalmente, recrutar os membros da direção dessa estrutura que farão o planeamento e a pesquisa da fase seguinte: a implementação.

## 5. Levantamento das necessidades da comunidade e mapeamento das iniciativas de voluntariado

O propósito da (re)estruturação da sua EMV é permitir um maior dinamismo do voluntariado local. Por isso é fundamental que a ação seja concertada de acordo com aquilo que já é feito e que vá de encontro às necessidades locais:

- Que projetos já existem no terreno?
- Quais as suas forças e fraquezas?
- Faltam respostas para problemas específicos?
- Existem boas práticas que podem ser potenciadas e apoiadas?

As respostas a estas questões vão surgir com o levantamento e mapeamento em questão. Pode implementar esta fase através de questionários, entrevistas, visitas ao terreno, entre outras. O importante é conhecer aquilo que é feito e as maiores dificuldades (que podem ser pistas importantes para as ações que irá implementar no futuro).

É importante envolver aqui todos os agentes de voluntariado:

- Existem empresas com programas de voluntariado no seu território?  
Se não, têm vontade de o passar a fazer?
- As organizações sociais já trabalham com pessoas voluntárias?  
Precisam de mais apoios neste sentido?
- E as entidades educativas? Trabalham estes tópicos com os estudantes e profissionais docentes e não docentes? De que forma?  
Gostariam de apostar na Educação para o Voluntariado?

Quanto mais qualidade tiver o levantamento e mapeamento, maior qualidade terá a ação da sua EMV - porque será ajustada à realidade. Para além disto, pode ser uma oportunidade para dar a conhecer o processo de (re)estruturação aos agentes de voluntariado locais e, nesse sentido, apresentar a iniciativa.

## 6. Elaboração do Planeamento Estratégico e Estudo de Sustentabilidade

Um erro crasso comum consiste na criação de projetos sem planear a sua continuidade e definir resultados. Isso só é possível se se desenhar um plano estratégico e de sustentabilidade. Por muito que o processo de (re)estruturação tenha a intenção de criar impacto e mudança, nada disso será possível se a estrutura não tiver um plano para se manter em funcionamento.

Aspetos a ter em consideração a estratégia de sustentabilidade:

- Quais são os principais encargos financeiros da EMV? Podem ser os recursos humanos, os seguros das pessoas voluntárias, uma infraestrutura, merchandising e comunicação, entre outros
- De que forma podemos encontrar sinergias para reduzir esses custos? Aqueles que não podem ser reduzidos, como serão financiados? Talvez a entidade promotora da EMV (geralmente o Município) possa financiar uma parte desses custos, mas isto não exclui que sejam encontradas outras fontes

- Talvez as empresas locais estejam dispostas a ceder recursos em troca da criação e dinamização de oportunidades de voluntariado para os seus funcionários
- Talvez a escola local esteja disponível para ceder o seu auditório para os eventos da EMV em troca da dinamização do Dia do Voluntariado para os seus alunos

As hipóteses são variadas, o importante é conhecer bem os recursos e necessidades dos agentes locais (levantados na fase anterior) e ter uma noção apurada dos recursos necessários para manter a EMV a funcionar.

O Planeamento Estratégico é também um passo fundamental nesta fase, pois ajuda a definir onde queremos chegar e a traçar as estratégias adequadas. Esta ferramenta permite:

- refletir acerca das ameaças e fraquezas da estrutura
- definir as melhores estratégias para as ultrapassar
- refletir sobre as forças e oportunidades para potenciar as mesmas

Em baixo seguem alguns exemplos de decisões relacionadas com o Planeamento Estratégico que precisam de ser tomadas.

PLANEAMENTO ORGANIZACIONAL	PLANEAMENTO PROGRAMÁTICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoal (membros dos corpos sociais, direção executiva, equipa de trabalho, papéis, perfis de funções, materiais de orientação, etc)</li> <li>• Organograma</li> <li>• Planeamento financeiro (fundos para a criação/reestruturação, fundos a longo-termo, plano de sustentabilidade)</li> <li>• Requisitos legais e financeiros ajustados à estrutura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaração de Missão e Visão</li> <li>• Prioridades-chave do programa</li> <li>• Metas de curto e longo prazo</li> <li>• Avaliação</li> </ul>

Tabela 2: Tipos de Planeamento Estratégico

Fonte: Points of Light Foundation & Volunteer Center National Network (2004)

Existem várias metodologias possíveis de planeamento estratégico. A que costumamos utilizar é a de Frank Martinelli (1999)<sup>6</sup>.

6 Para ter acesso à versão portuguesa traduzida pela Pista Mágica – Escola de Voluntariado pode aceder aqui: <https://drive.google.com/file/d/14EZ9IFSeGS-7rJslTcDK1eBHYo3i1lJC/view?usp=sharing>

Quando terminar as fases de Planeamento e Organização no processo de criação/reestruturação da EMV, sugerimos que percorra todas as secções do esquema seguinte de forma a verificar se todas as decisões foram tomadas, se as estratégias são claras e se toda a equipa está alinhada na implementação e execução das mesmas. Utilize este esquema como se fosse uma lista de verificação, se necessário. Se todas as decisões estiverem bem definidas e se todas as pessoas na equipa estiverem preparadas para a execução das suas funções, pode passar à fase seguinte: Implementação e Avaliação.



Figura 4: Aspectos - chave do Planeamento Estratégico e Estudo de Sustentabilidade  
Points of Light Foundation & Volunteer Center National Network (2004), p.10

## 2.3. IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO

### 7. Abertura da EMV

Após a definição de todos os pontos anteriores, a EMV pode agora entrar em ação no terreno. A partir do Plano Estratégico criado e do cronograma de atividades que surge após isso, defina as ações que vão ser implementadas nos primeiros tempos.

É importante que os primeiros passos sejam sólidos e dados de acordo com os padrões de qualidade que a equipa pretende ter. É preferível que se implementem pequenas ações com qualidade, do que ter uma atitude demasiado ambiciosa e, posteriormente, não conseguir dar resposta. A EMV terá de conquistar o seu lugar na dinamização do voluntariado local e mostrar-se disponível para acolher as solicitações dos agentes de voluntariado locais de forma a ganhar a sua confiança.

Tenha em conta que a Comunicação e o Marketing nesta fase são fundamentais, divulgue de forma eficaz as suas ações junto da comunidade, com estratégias adaptadas ao público alvo a que quer chegar. Se não comunicar o que faz, ninguém saberá que o fez.

### 8. Execução do Plano de Atividades

Após a abertura da EMV e da implementação das respetivas estratégias de comunicação, é altura de executar tudo aquilo que foi planeado e organizado nas fases anteriores. Se o Planeamento Estratégico e respetivo Plano de Atividades anual tiverem sido bem definidos, a tarefa de execução será menos complexa.

Tenha em atenção os objetivos e atividades a que a EMV se propôs para esse ano e em que mês é que essas atividades têm de ser implementadas. Considere também o tempo de preparação necessário. Por exemplo, se definiu que em setembro a sua EMV irá dar uma Formação de Iniciação ao Voluntariado, talvez seja útil em julho definir quem irá dar a formação e que carga horária terá, em agosto poderá definir a data concreta e começar a trabalhar nos materiais de divulgação da mesma e abrir as inscrições/convidar as pessoas voluntárias à participação, só assim a formação poderá efetivamente acontecer em setembro.

De forma a não perder o fio condutor do ano em questão, todos os meses volte ao documento do Plano de Atividades e verifique o que já foi alcançado (e marque essa atividade como realizada) e o que ainda está por alcançar. Analise os meses imediatamente a seguir e comece a preparar tudo o que for necessário para que consiga cumprir essa meta.

A meio do ano faça um balanço daquilo que conseguiu atingir e das atividades que ficaram por executar. Reflita:

- Porque é que atividades planeadas não foram executadas?
- Foi devido a algum tipo de ineficácia por parte do grupo de trabalho que pode ser melhorada?

- Foi algo externo à equipa de trabalho?
- Como podemos evitar que isso volte a acontecer?

Tenha em conta que imprevistos acontecem sempre e que uma taxa de execução de 100% pode ser difícil de atingir (principalmente nos primeiros tempos a trabalhar com este tipo de metodologia). No entanto, é importante valorizar aquilo que foi efetivamente atingido e refletir sobre possíveis estratégias de melhoria.

Também é importante manter um olhar flexível sobre o Plano de Atividades. Por vezes, surgem oportunidades (ex: contacto de um novo financiador/parceiro) ou ameaças (ex: situação pandémica do Covid-19) que vêm obrigar a alterar o plano inicial. Neste tipo de situações o mais importante é ser permeável à mudança e ter a mente aberta de forma a fazer as alterações necessárias para que a EMV aproveite todas as oportunidades externas que surgirem e enfrente com sucesso as ameaças.

Por fim, é importante ter em conta que um Plano de Atividades executado é um passo mais perto do cumprimento do Plano Estratégico da entidade e, por sua vez, do cumprimento da Missão.

## 9. Análise de Impacte

A análise de impacte é uma fase crucial para o sucesso da EMV. Avaliar o impacte permitirá compreender se realmente os esforços geraram mudança e, se não, porquê. Perceber o que resulta, ou não, ajudará a tomar decisões críticas, tais como:

- que ações e estratégias foram eficazes?
- quais as que precisam de ser eliminadas ou alteradas?
- onde é melhor alocar recursos para um maior impacte no futuro?

Uma parte importante na análise de impacte é a **monitorização**. Este passo pode parecer secundário, mas sem a monitorização, será impossível ter dados suficientes para analisar os resultados quando chegar o momento da avaliação. Monitorizar é o processo de recolha dos factos e números relacionados com a sua EMV. Aqui podem estar incluídos dados como:

- número de pessoas voluntárias inscritas/capacitadas/alocadas a oportunidades de voluntariado;
- número de empresas apoiadas;
- número de escolas envolvidas;
- número de projetos de voluntariado no terreno decorrentes da ação da EMV;
- o valor económico das contribuições das pessoas voluntárias para o território;
- os custos de envolver pessoas voluntárias;
- o número de beneficiários que usufruem do serviço das pessoas voluntárias;
- outros que possam considerar relevantes.



### Para uma eficaz avaliação e análise de impacto é preciso considerar:

- **Entradas:** recursos que a EMV dedica (nº de recursos humanos pagos envolvidos, nº de horas gastas em tarefas, dinheiro gasto na dinamização da estrutura, equipamentos e materiais utilizados, etc.)<sup>7</sup>
- **Saídas:** elementos diretos gerados pela EMV (nº de atividades; nº de pessoas beneficiárias envolvidas nas atividades; nº de pessoas voluntárias envolvidas nas atividades; nº de horas de voluntariado, etc.)
- **Resultado:** benefícios que a EMV gerou (nº de pessoas voluntárias a colaborar a longo prazo, nº de pessoas beneficiárias satisfeitas, nº de novas pessoas beneficiárias e nº de novas atividades, entre outros)
- **Impacte:** mudanças num período de tempo mais longo (aumento da visibilidade na comunidade, a melhoria dos serviços dentro dos programas que lhes são dirigidos, etc.)

### Preparamos 10 dicas úteis a ter em conta nesta fase:

1. Considere a avaliação e a medição do impacto como um **processo colaborativo**, pense em quem precisa de estar envolvido desde o início
2. Tente chegar a um consenso sobre porque é que as **informações são necessárias e para o que serão usadas**
3. Considere os **riscos** de realizar uma avaliação ou medir o impacto, certifique-se de que existe apoio por parte de todo o seu grupo ou entidade para descobrir o que correu mal e o que correu bem
4. Considere se quer apenas medir o impacto ou se quer colocar um valor nessa informação – para avaliar se uma mudança deve ser classificada como “adequada” ou “inadequada”
5. Tente chegar a um consenso sobre as **mudanças** que espera ver como resultado da dinamização do voluntariado, quando e para quem
6. Pense em **quanto tempo tem** para medir o impacto, qual a capacidade da EMV para participar no processo, analisando as informações
7. Escolha **métodos** apropriados para medir o impacto, considerando o propósito do trabalho: porque está a medir o impacto e como ele será usado, assim como os recursos disponíveis
8. Descubra se existem ferramentas já existentes que possa usar para medir o impacto de forma a **economizar tempo**
9. Aproveite a **experiência de outrem** (pessoas, profissionais e outros colegas, grupos ou organizações) que passaram por um processo semelhante
10. Pense em como o processo e os resultados serão **comunicados** interna e externamente – incluindo um plano para comemorar a conclusão do processo!

<sup>7</sup> Neste link disponibilizamos um modelo de orçamento que pode utilizar:

<https://bit.ly/modeloorcamentoEMV>

Tendo em consideração os custos necessários à implementação e gestão quotidiana de uma EMV, é necessário medir o impacto da sua ação. A medição de impacto é algo muito complexo e que pode seguir várias abordagens.

A pergunta a fazer será: Como é que uma EMV irá gerar impacto na comunidade que serve?

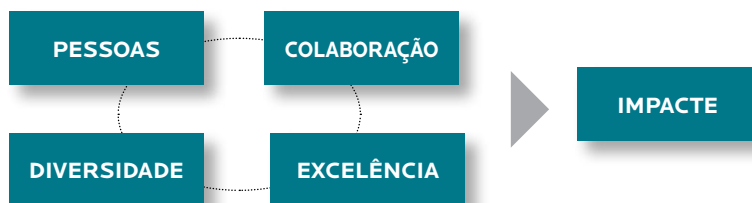


Figura 5: Os elementos -chave na geração de impacto

Existem vários aspectos a ter em conta na geração de impacto:

- Valorizar as **peessoas** e acreditar que através do trabalho de voluntariado elas têm a capacidade de enriquecer as suas vidas e melhorar a qualidade de vida das suas comunidades.
- Valorizar a **diversidade** e reconhecer que todas as pessoas têm tempo e talentos para partilhar e que as comunidades são fortalecidas quando as pessoas se conectam através das suas diferenças e do trabalho de voluntariado.
- Valorizar a **colaboração** e compreender que damos o nosso melhor quando nos envolvemos em esforços conjuntos que reúnem indivíduos, bairros, escolas, empresas, estado, instituições religiosas e outras organizações da comunidade para atingir uma visão comum de melhores comunidades.
- Valorizar a **excelência** e comprometermo-nos na implementação de estratégias inovadoras e efetivas, tomando-nos como responsáveis pelos resultados e partilhando o nosso conhecimento e boas práticas com os demais.

Fonte: Points of Light Foundation & Volunteer Center National Network (2004), p.4

Eficácia e impacto é conseguida quando a EMV:

- Melhora a qualidade e nível de eficácia do serviço prestado à comunidade através das organizações que serve
- Oferece programação que envolve a juventude e as famílias como participantes ativos na vida da sua comunidade
- Participa nas iniciativas estratégicas com as estruturas locais de dinamização do voluntariado na boa gestão dos recursos e na consciencialização

Points of Light Foundation & Volunteer Center National Network (2004), p.5

### 3. GESTÃO DA EMV

A gestão eficaz de uma EMV engloba vários aspetos, que devem ser analisados em detalhe, nomeadamente:

1. a coordenação da EMV
2. as políticas e procedimentos da EMV
3. os aspetos críticos na gestão de uma EMV
4. a capacitação dos agentes de voluntariado

#### 3.1. COORDENAÇÃO DA EMV

Para que tenha impacto, a EMV precisa de recursos. Se tivéssemos de colocar uma hierarquia, o recurso mais valioso no caso da EMV é o humano e financeiro. Um dos problemas centrais identificados num estudo académico intitulado **“Estudo de Avaliação dos Bancos Locais de Voluntariado”** do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa foi precisamente a falta de recursos humanos. *“Em termos de recursos, os BLV funcionam com grandes restrições em termos de pessoal e de financiamento, que são muitas vezes partilhados com outros serviços da entidade enquadradora”* (Delicado e Varanda, p.142). O maior argumento que ouvimos quando frisamos a importância de as EMV terem uma pessoa alocada pelo menos a meio-tempo é que não há dinheiro para pagar mais salários. Se fizermos uma análise racional, o investimento nesse recurso humano trará poupanças financeiras – que podem ser avultadas.

De modo a balizar o âmbito da ação deste recurso humano, torna-se necessário explicitar o que se espera dele. De seguida apresentamos um modelo de perfil de função da pessoa que coordena a EMV:

---

## PERFIL DE FUNÇÃO<sup>8</sup>

---

### Título/Função:

Coordenador(a) da Estrutura Municipal de Voluntariado (EMV)

---

### Propósito da Função:

As pessoas e as organizações do Município são mobilizadas para a realização de voluntariado que resolve os problemas das comunidades locais

---

### Atividades sugeridas:

1. Apoio ao Município na definição do planeamento estratégico e plano de atividades anual da EMV
  2. Garantir a implementação das estratégias e metas definidas no planeamento estratégico e do plano de atividades anual
  3. Centralizar a coordenação das atividades de voluntariado no Município, tendo um permanente esforço de diálogo e cooperação com as Divisões Municipais que de alguma forma realizam atividades de voluntariado ou promoção/educação para o voluntariado
  4. Coordenar as atividades de recrutamento de voluntários (recepção de candidaturas de voluntários, entrevista a voluntários, emparelhamento dos voluntários com as organizações de acolhimento, acompanhamento das atividades dos voluntários durante a fase experimental)
  5. Organização de um programa de voluntariado corporativo junto do tecido empresarial do Município;
  6. Coordenar a organização de uma cerimónia anual de reconhecimento dos agentes de voluntariado no município – aqueles que contribuíram para solucionar problemas sociais sérios na população do Município;
  7. Garantir que o voluntariado é inclusivo, i.e. que as pessoas do Município têm acesso ao voluntariado independentemente da sua idade, género, etnia, condição física e psicológica, extrato social, entre outros
  8. Coordenação das atividades capacitação da EMV: a voluntários, ONG e empresas
  9. Coordenar as atividades de comunicação, de promoção e de educação para o voluntariado no Município
  10. Coordenar um estudo de impacte anual do voluntariado no Município
  11. Realização de relatório anual de atividades, onde é destacado o impacte das atividades de voluntariado
- 

<sup>8</sup> Modelo produzido a partir do livro Volunteer Management. Mobilizing all the resources of the community by Steve McCurley and Rick Lynch publicado por Heritage Arts Publishing (Illinois, USA), 1996, pp.230-232.

---

### Indicadores:

- N.º de voluntários integrados anualmente em atividades de voluntariado
  - Taxa de voluntariado no município
  - Taxa de integração de voluntários nas ONG (face aos inscritos no Centro de Voluntariado);
  - Taxa de inserção de voluntárias/os no voluntariado inclusivo
  - N.º de horas de voluntariado realizadas anualmente pelos voluntários encaminhados pela EMV
  - N.º de organizações parceiras da EMV (ONG, empresas, Juntas de Freguesia,...)
  - Taxa de satisfação dos formandos relativamente à qualidade das formações coordenadas pela EMV
  - Taxa de participação de 100% de voluntários na formação inicial de voluntariado
  - N.º de pessoas que frequentou as atividades de capacitação (formações, sessões de educação para o voluntariado, sessões de consultoria,...)
- 

### Qualificações:

1. Formação Superior na área das Ciências Sociais e Humanas, Gestão, ...  
*[mudar se necessário];*
  2. Competências de liderança, gestão de conflitos e relações públicas;
  3. Boa gestão de tempo;
  4. Experiência de trabalho no setor da economia social (em regime de voluntariado ou remunerado) (preferencial).
- 

### Enquadramento de horário:

Duração do compromisso: *[a definir]*

Horário: *[a definir]*

---

### Local de trabalho: *[a definir]*

---

**Supervisão:** *[Qual é a relação hierárquica superior que apoia e acompanha a pessoa que desempenha esta função]*

---

### Benefícios:

1. Contrato de trabalho (mencionar o regime de contrato);
2. Participação desde a raiz num projeto inovador no panorama nacional (Estrutura Municipal de Voluntariado) e à capacitação especializada em voluntariado;
3. Aquisição de conhecimento e experiência graças ao contacto com entidades da economia social, empresarial e do tecido público.

**Data:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

---

### 3.2. Políticas e Procedimentos da EMV

A atuação das entidades dinamizadoras de voluntariado encontra-se delimitada e é definida com base em diversos documentos e processos (externos ou internos), como, por exemplo, a legislação nacional, Constituição ou Memorandos da Entidade, Declaração de Missão e Visão, Políticas e Procedimentos internos e práticas do quotidiano.

Para que uma entidade desta natureza possa agir no seu máximo potencial, é fundamental que tenha estabelecidos políticas e procedimentos, isto é, que sejam definidos:

- o “conjunto dos princípios e dos objetivos que servem de guia a tomadas de decisão e que fornecem a base da planificação de atividades em determinado domínio” (políticas, infopedia.pt); e
- o processo/ação que levará à concretização das políticas estabelecidas (procedimentos).

Para que possam levar a entidade a pensar estrategicamente, a agir de forma profissional e a fazê-lo de forma contínua, atribuindo maior importância e conformidade à tomada de decisão, estas políticas e procedimentos devem ser materializados por escrito e disponibilizados interna e externamente, não deixando espaço para interpretações erradas.

Para uma EMV, são inúmeras as VANTAGENS de ter políticas e procedimentos inseridos no seu regulamento:

- **Formalizam as decisões** tomadas anteriormente
- Ajudam a **enfrentar e prevenir situações de crise**
- Determinam a ação e **definem limites** de atuação para os envolvidos
- **Clarificam responsabilidades** e definem linhas de comunicação e prestação de contas
- Aumentam a **eficácia e produtividade**, ao definir 'quem' faz 'o quê'
- Asseguram **continuidade, equidade e consistência**
- **Definem valores e estratégias** para a dinamização do voluntariado, fazendo a ligação do programa de voluntariado da EMV e as estratégias do território para o voluntariado;

Esta articulação permite que a importância do voluntariado seja reconhecida, aumenta a satisfação e a produtividade e melhora a retenção dos agentes de voluntariado.



Figura 6: Ilustra a necessidade de conjugar as políticas com os procedimentos para uma ação eficaz

Se a EMV em questão tem já políticas e procedimentos em prática, pode ser feito um diagnóstico respondendo às seguintes questões:

1. Quão útil é o atual regulamento da EMV?
2. Quão regularmente é consultado o regulamento da EMV?
3. Quão regularmente é revisto o regulamento da EMV?
4. Quão claras são as políticas e procedimentos do regulamento da EMV?
5. Qual é o grau de melhoria a implementar no regulamento da EMV?

Também importante para a operacionalização destes conteúdos é pensar na forma como os apresentar. Um regulamento de difícil leitura é um documento que dificilmente conseguirá chegar aos públicos a que é destinado. Como tal, a EMV deverá procurar utilizar uma linguagem acessível e um design apelativo, que permita uma navegação organizada, intuitiva e interessada.

Por sua vez, para uma EMV que está no processo de criar políticas e procedimentos, é importante partir da questão: Porque queremos dinamizar o voluntariado a nível local?

Uma vez iniciada a reflexão, é recomendado:

- criar uma lista das áreas de atuação que pretende cobrir
- inspirar-se em documentos da mesma natureza, tendo em atenção que nenhum documento-modelo substitui o valor de trabalhar no processo de criação de uma política adaptada à realidade da EMV em questão
- criar um grupo de trabalho com vista à recolha de ideias e distribuição de tarefas para a materialização do regulamento
- partilhar o documento para levantamento de sugestões de melhoria

Alguns exemplos britânicos que poderão ser úteis e inspiradores ao refletir sobre o regulamento da estrutura, quer pela forma quer pelo conteúdo, são:

- [Brighton & Hove City Council Volunteering Policy](#)
- [Brighton & Hove City Council Information Booklet](#)
- [Volunteer Centre Brokerage Guidelines](#)

## Regras de Funcionamento das EMV

Para uma ação organizada e com impacte, é fundamental que estejam definidas normas básicas de funcionamento da EMV.

Nomeadamente, a estrutura dinamizadora de voluntariado poderá discriminar como normas:

- ter **fluxogramas** relativos às várias atividades que dinamiza, onde seja claro como se deve proceder em cada uma delas, sendo exemplos de atividades a inscrição dos voluntários, entrevista e emparelhamento de voluntários, colocação de voluntários nas ONG, acompanhamento dos voluntários na fase experimental, formação, etc.
- ter um **horário de funcionamento e contactos telefónicos e/ou eletrónicos** disponíveis para que pessoas voluntárias e organizações de voluntariado possam entrar em contacto com a EMV

- disponibilizar **formulários de inscrição** para pessoas voluntárias e organizações promotoras de voluntariado, formulários para seguros de voluntariado, modelos de perfis de função, entre outros
- reunir **condições técnicas e logísticas para realizar entrevistas** a pessoas voluntárias proponentes, contando, para isso, com um **guião** pensado para este propósito
- elaborar uma **base de dados**, de forma a poder cruzar informação e fazer o emparelhamento de pessoas voluntárias e oportunidades de voluntariado
- proceder ao **encaminhamento** de pessoas voluntárias para organizações cujos perfis de função procurados vão ao encontro do perfil da pessoa proponente
- realizar uma **avaliação da satisfação** quer das pessoas voluntárias, quer das organizações de acolhimento das mesmas

### 3.3. Aspectos críticos na gestão de uma EMV

Decorrente do conhecimento adquirido pela Pista Mágica no trabalho de terreno através da auscultação, consultoria e capacitação de várias EMV no país ao longo de 12 anos de existência, e mais profundamente das existentes nos 14 Municípios da AMP beneficiários do projeto VOAHR Municípios, estes são os aspectos mais críticos na gestão identificados durante o processo de análise SWOT (parte do Planeamento Estratégico):



Figura 7 – Aspectos críticos na gestão e sustentabilidade de uma EMV



## **1. A reduzida alocação de tempo da pessoa que coordena a EMV**

É muito comum que quem coordene a EMV acumule outras funções e, muitas vezes, em áreas distintas de trabalho. Não raramente, nem sequer está mencionada essa responsabilidade no seu perfil de funções e por isso não é feita a avaliação por esse trabalho (o que naturalmente é um elemento adicional à desmotivação para investir nesta função). Nestes casos é impossível dedicar o tempo necessário às atividades e a EMV dificilmente tem uma dinâmica de trabalho que gere impacto. Produz, portanto, frustração na pessoa que coordena a EMV e nas pessoas acima de si na escala hierárquica. Simultaneamente gera descrédito junto dos agentes de voluntariado da região onde atua e da opinião pública.

O ideal será que quem coordena esteja afeto a tempo inteiro à EMV. Só dessa forma se conseguirá implementar o planeamento estratégico definido numa escala geográfica municipal. No caso de ser totalmente impossível, aconselhamos que a afetação mínima desse recurso humano seja a meio-tempo. E, no caso de acumular com outra função, que seja claro o horário a dedicar à EMV, de modo a garantir a afetação de tempo necessária.

## **2. A comunicação interna e externa**

Não são raras as vezes em que existe uma fraca circulação de informação entre a EMV e o próprio Município e/ou as diferentes entidades que constituem o grupo de trabalho ou que a comunicação dirigida aos diferentes agentes de voluntariado por parte da EMV parece não surtir efeito.

A comunicação surge como uma componente fundamental para o bom funcionamento de qualquer organização, sendo capaz de potenciar ou condicionar o cumprimento dos objetivos a título individual, grupal ou organizacional. Dentro de uma estrutura como uma EMV é importante, ainda que exigente, ter em igual consideração a comunicação dirigida aos seus públicos internos (comunicação interna) e a que é direcionada ao seu público-alvo e outras fontes interessadas (comunicação externa).

Para que a estrutura seja bem-sucedida e comunique de forma eficaz, é fundamental que haja coerência entre estas duas modalidades de comunicação, uma vez que “a organização tem que saber motivar e envolver o público interno, para obter sucesso ao nível do seu público externo” (Dionísio, 2004, in Baptista, 2009).

Numa EMV, surgem com frequência entraves à conceção e implementação de um plano de comunicação interna que permita coordenar e uniformizar as ações de comunicação levadas a cabo pela entidade (Ruão, 1999) e recorra a meios de informação o mais desburocratizados possível, permitindo e incentivando o feedback e a autonomia dos colaboradores na execução das suas tarefas. É importante notar que uma comunicação interna assente no diálogo e em fluxos de informação ascendentes e horizontais permitirá uma maior cooperação entre pessoas colaboradoras, motivação e satisfação na função (Chiavenato, 1997, p.202; Nasar, 2003, p.35; in Devesa, 2016, p.23), o que gera maior produtividade.

Por sua vez, uma comunicação externa eficaz é essencial para que uma EMV possa cumprir com os seus objetivos de construir pontes entre pessoas voluntárias e oportunidades de voluntariado e educar e sensibilizar a comunidade para o voluntariado.

Não havendo na EMV um departamento dedicado inteiramente à comunicação, esta deve considerar que todos os seus elementos são parte responsável e, como tal, devem debruçar-se sobre a visão, estratégias e ferramentas de comunicação organizacional externa. Só assim a EMV poderá dar resposta às necessidades da comunidade, promover os seus serviços junto da mesma e, a longo prazo, contribuir para uma maior cultura de voluntariado em Portugal.

### **3. O modelo de gestão e as Regras de Funcionamento**

Mesmo as EMV mais experientes e com modelos participativos de gestão, elencam este aspeto como um desafio. O passar do tempo exige atualizações dos procedimentos da EMV e até do modelo de gestão, caso se chegue à conclusão que deixou de ser o mais eficaz para o contexto atual. Algumas EMV efetivamente nunca tiveram um modelo de gestão ou regras de funcionamento adequados e ter a coragem de assumir é a alavanca para a mudança que trará a bonança desejada – que é um impacto do trabalho voluntário na comunidade abrangida.

O modelo de gestão, seja ele qual for, é o que permite o estabelecimento de processos, a definição e cumprimentos de objetivos, a manutenção e atualização de políticas e procedimentos, a identificação de ameaças e oportunidades e a definição de direções com base nos dados e informações recolhidos e gerados. A adoção de um modelo adequado à EMV é geradora de inúmeros benefícios, como o aumento de produtividade, uma maior eficácia no cumprimento do planeamento estratégico, o reforço da sustentabilidade da estrutura e a otimização dos seus resultados.

Por sua vez, um modelo de gestão desadequado impede que a EMV possa ter uma ação dinâmica, permanente e com grande adesão e impacto.

De acordo com um inquérito realizado no primeiro trimestre de 2019 pela Pista Mágica a 48 EMV existentes em território nacional, dos três modelos de gestão inicialmente identificados - Gestão Exclusiva Municipal, Gestão Colaborativa e Gestão em Parceria -, o primeiro surge como sendo o mais comum (77%), seguido do modelo de Gestão em Parceria (19%) e, por último, Gestão Colaborativa (4%). A questão que se impõe aqui é se a predominância do modelo em que a Câmara Municipal assume total responsabilidade na gestão da EMV é reflexo de um exercício crítico por parte do grupo de trabalho ou, pelo contrário, uma decisão inspirada somente naquela que é a prática mais comum.

Para que este não seja um aspeto crítico, é importante refletir sobre qual o modelo de gestão que trará maior espaço para evolução à EMV, tendo em conta os seguintes pontos e questões:

- Área de atuação
- Função/Ação

- Recursos/Meios (estruturas, humanos, financeiros)
- Quem envolver a nível interno na gestão da EMV?
- Quem envolver a nível externo na gestão da EMV?

Já o incumprimento das regras de funcionamento das EMV é causado, muitas vezes, pelo desconhecimento das mesmas pelas partes interessadas ou, até mesmo, pela sua desatualização. Para que as regras possam ser colocadas em prática, não é suficiente ter um documento onde estas estejam contempladas. É fundamental que o regulamento e as normas de funcionamento das estruturas sejam revistos e adaptados às circunstâncias atuais, assim como disponibilizados interna e externamente, numa linguagem acessível e formato que incentive à leitura.

#### **4. A mobilização dos Agentes de Voluntariado**

O que acontece na grande maioria das EMV é que o número de ofertas de oportunidades de voluntariado disponibilizado pelas ONG é menor do que o número de pessoas voluntárias inscritas nas EMV, facto demonstrado por Delicado e Varranda (2011). Isto significa que há mais pessoas voluntárias inscritas do que oportunidades de voluntariado disponibilizadas. Tal facto é paradoxal, dada a baixa taxa de voluntariado em Portugal (7,8%). Por isso, as EMV precisam de traçar no seu planeamento estratégico as formas de estimular as ONG a aumentarem o número de voluntários ao seu serviço. O desconhecimento das vantagens em integrar voluntários e das ferramentas para a gestão deste tipo de recurso humano tão específico, são algumas das causas para o indicador apresentado.

O contacto regular com as ONG é uma estratégia importante a ter em consideração. Há que – em cada contexto – definir as formas de manter a proximidade. O propósito será demonstrar, no início, as vantagens da integração de voluntários como contributo ao cumprimento da sua Missão, à melhoria da qualidade dos serviços prestados, ao impacte positivo da ação direta e indireta. Quando se tiver conseguido motivar as ONG para o envolvimento ou aumento da integração de novos voluntários, o passo seguinte será manter a disponibilidade para apoiar na gestão dos casos difíceis ou resolução de imprevistos. Quando as ONG sentem que a EMV é responsiva, próxima e presente, é bastante alta a probabilidade de manterem elevados níveis de participação de voluntários.

Outro agente de voluntariado importante são as empresas. Uma dificuldade sentida pelas EMV é conseguirem colocar funcionários de empresas locais a participarem nos projetos de voluntariado local. Isto é resultado da fraca dinamização da EMV no que diz respeito ao tecido empresarial (que muitas das vezes não são vistas como potenciais agentes de voluntariado). É importante manter a comunicação com as empresas locais e apresentar o voluntariado empresarial/corporativo como uma estratégia eficaz de responsabilidade social empresarial e como dinâmica de *teambuilding* entre os funcionários. Se as empresas locais perceberem a EMV como uma entidade dinâmica e ativa na dinamização de oportunidades de voluntariado empresarial, é muito provável que a participação dos seus funcionários seja efetivada.

As escolas e entidades educativas são também um agente importante a ter em consideração. A Educação para o Voluntariado é uma estratégia fundamental para o 'semear' de uma população ativa que exerce a sua cidadania através do voluntariado. Isto pode ser atingido através da capacitação de professores e educadores para a temática, mas também através da criação de oportunidades que possam envolver as comunidades escolares. Nas entidades educativas e instituições de ensino que lidam com estudantes jovens, o voluntariado pode e deve ser apresentado como uma experiência de enriquecimento curricular e desenvolvimento de competências, tão útil para os jovens se prepararem para o mercado de trabalho.

### 3.4. Capacitação dos Agentes de Voluntariado

Uma das atividades-chave da EMV é a capacitação dos voluntários e dos restantes agentes de voluntariado da área geográfica que abrange. A capacitação óbvia é a de iniciação ao voluntariado, com o propósito de fornecer aos voluntários proponentes os conhecimentos básicos sobre o que é o voluntariado e o que implica. Para que isso aconteça, é necessário ter pessoas habilitadas para dinamizar as sessões de capacitação, seja com a competência pedagógica, seja conhecedoras dos conteúdos a ministrar.

Com o decorrer do trabalho com os demais agentes de voluntariado (para além das pessoas voluntárias), irá sentir-se a necessidade de capacitar outros agentes, como as ONG. Da nossa experiência, os conteúdos identificados como prioritários são os relacionados com a gestão de voluntariado. Outros poderão ser planeamento estratégico, como conceber um projeto social ou sobre como realizar voluntariado com beneficiários ou áreas de atuação específicos, como pessoas idosas, ambiente, património, entre muitos outros.

Se a EMV quiser ir mais além da capacitação de pessoas voluntárias (em temáticas como Gestão de Conflitos no Voluntariado, Melhoria do Desempenho no Voluntariado, Gestão Emocional e de Expectativas, entre outras que considerarem pertinente) e das ONG (como Gestão de Voluntariado, Planeamento Estratégico, Desenho de Projetos Sociais), pode considerar a capacitação a outros agentes de voluntariado (como empresas e entidades educativas). As capacitações são uma boa forma de mostrar a importância do voluntariado para o desenvolvimento da comunidade, explicar como desenvolver projetos e programas de voluntariado de forte impacto e ainda esclarecer possíveis equívocos no voluntariado.

## NOTAS FINAIS

Este Guia pretende apoiar quem se propõe criar ou reestruturar uma Estrutura Municipal de Voluntariado (EMV), um modelo abrangente de apoio à dinamização do voluntariado local. É uma proposta de solução para os problemas encontrados pelas estruturas mais tradicionais de dinamização do voluntariado que têm dificuldade de integrar todos os voluntários inscritos, dada a escassa oferta de oportunidades de voluntariado por parte das organizações da economia social portuguesas.

Os conteúdos apresentados são o fruto da experiência de 12 anos da Pista Mágica - Escola de Voluntariado a apoiar Bancos Locais de Voluntariado seja através de atividades de consultoria como capacitação, com maior intensidade no projeto VOAGR Municípios (2018-2021) junto de 14 Municípios da AMP. Apoiamos no desenvolvimento de Planeamentos Estratégicos do Voluntariado a nível territorial, no apontar de pistas para a resolução dos problemas encontrados, com capacitação de todos os agentes de voluntariado, entre muitas outras atividades.

As orientações aqui sugeridas servem de bússola porque definem claramente os conceitos apresentados (seja ao longo dos capítulos, seja através do Glossário na parte final); explicitam claramente a sequência dos passos a serem dados em cada fase da criação/reestruturação e gestão de uma EMV.

Gostaríamos muito de saber que utilidade o Guia teve para a sua EMV. Assim, aguardamos com expectativa o seu contacto. Agradecemos também sugestões de melhoria, por exemplo sobre aspetos que não tivemos em consideração e que são relevantes para a sua realidade, com exemplos do que melhor funcionou para vocês ou outras situações que entendam pertinentes partilhar com outras EMV. Certamente encontraremos os meios para disseminar essas reflexões/exemplos. Para o efeito pode enviar correio eletrónico para:

[info@pista-magica.pt](mailto:info@pista-magica.pt)

## FONTES DE REFERÊNCIA

- Baptista, A. M. S. (2009). *Plano de Comunicação Interna para a SONAE SIERRA* [Projecto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão]. ISCTE Business School.
- Barry, B. (2006). *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations*. Saint Paul, Fieldstone Alliance Publishing Center, p.5.
- CASES (s.d.) *Bancos Locais de Voluntariado*. Disponível em <[cases.pt/wp-content/uploads/2018/05/Bancos-Locais-de-Voluntariado-Requisitos-.pdf](https://cases.pt/wp-content/uploads/2018/05/Bancos-Locais-de-Voluntariado-Requisitos-.pdf)> [Consultado em 26/02/2020]
- Chiavenato, I. (1997). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Makron Books.
- Confederação Portuguesa do Voluntariado (CPV) & Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE) (2016). *Guia do Voluntariado Corporativo em Instituições da Economia Social*.
- Delicado, A., Varanda, M. (2011). *Estudo de Avaliação dos Bancos Locais de Voluntariado*. Relatório, Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, Portugal.
- Dionísio, P., Lendrevie, J., Denis, L., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator - Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Devesa, L. (2016). *A importância da comunicação no contexto organizacional* [Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais] Instituto Politécnico de Setúbal.
- INE (2019). *Inquérito ao Trabalho Voluntário 2018*. Disponível em <[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaque&DESTAQUESdest\\_boui=379956338&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaque&DESTAQUESdest_boui=379956338&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt)> [Consultado em 05/03/2020]
- Sector 3 – Social Brokers (2017). *Combate à Pobreza e Exclusão Social – Referencial Técnico*. Disponível em <[sector3.pt/wp-content/uploads/Combateapobrezaeexclusaosocial.pdf](https://sector3.pt/wp-content/uploads/Combateapobrezaeexclusaosocial.pdf)> [Consultado em 24/01/2020]
- Serapioni, Mauro Ferreira, Sílvia Lima, Teresa Maneca (2013). *Voluntariado em Portugal: contextos, atores e práticas*. Évora: Fundação Eugénio de Almeida. Disponível em <<https://www.fea.pt/files/4ccea4af8cf11eafa6d070b5d51b684ca65024cb.pdf>> [Consultado em 24/01/2020].
- Martinelli, F. (1999). *Strategic Planning Manual*. Milwaukee: The Center for Public Skills Training (Centro de Formação de Competências Públicas). Disponível em <[http://www.niqca.org/documents/US\\_Strategic\\_Planning\\_Manual.pdf](http://www.niqca.org/documents/US_Strategic_Planning_Manual.pdf)> [Consultado em 24/01/2020]
- McCurley, S., Lynch, R., Fernandes, S. (2019). *Manual Completo de Gestão de Voluntariado*. Porto: Pista Mágica.
- Nassar, P. (2003) *Tudo é comunicação*. São Paulo: Lazuli.
- Points of Light Foundation & Volunteer Center National Network (2004). *Your Guide to Understanding the Volunteer Center Development Process*. Washington DC, USA.
- Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos: Evolução e actualidade. *Comunicação e Sociedade*, 12(1-2), 179-194.  
Doi:[10.17231/comsoc.1\(1999\).1444](https://doi.org/10.17231/comsoc.1(1999).1444)

## GLOSSÁRIO

### Agentes de Voluntariado

São pessoas ou organizações com um papel-chave na dinamização do voluntariado, designadamente: voluntária(o)s (de todos os tipos, pois também incluem os membros dos corpos sociais das ONG), Gestores de Voluntariado, Empresas, Organizações Não-Governamentais, Organismos Públicos (inclui as autarquias locais e organismos do Estado), Escolas e Universidades.

*Sónia Fernandes*

### Coordenador(a) da EMV<sup>9</sup>

É a pessoa que coordena todas as atividades que se desenvolvem no âmbito da EMV. Tem a responsabilidade de garantir que são implementadas com o grau de sucesso definido (indicadores) dentro do orçamento estipulado. Para o efeito, o seu instrumento de trabalho-guia é o Plano Anual de Atividades decorrente do Planeamento Estratégico definido. Tem ainda o dever de realizar os relatórios de atividades e de impacte da EMV, com a periodicidade estabelecida.

*Sónia Fernandes*

### Estrutura Municipal de Voluntariado

Desenvolve esforços coordenados na dinamização de um voluntariado com impacte positivo junto das comunidades que serve na área geográfica abrangida pelo município. Esses esforços materializam-se no emparelhamento de voluntários em oportunidades de voluntariado; na promoção do voluntariado e reconhecimento das pessoas voluntárias; numa eficaz construção de competências através da capacitação de indivíduos e organizações para a realização de um voluntariado de qualidade.

*Sónia Fernandes*

### Gestão de Voluntariado

É a gestão estratégica dos recursos humanos não-remunerados – as pessoas voluntárias – ao serviço de uma Causa<sup>10</sup> levado a cabo por organizações da economia social, empresariais ou governamentais. Permite definir métodos e processos mais ajustados a cada organização que incluem – entre outros – o recrutamento, o acompanhamento, a retenção, a avaliação e o reconhecimento das pessoas voluntárias. Só é profícua quando o trabalho de voluntariado faz sentido para todos os agentes e se materializa na melhoria do cumprimento da Causa com maior impacte (seja da qualidade da ação – humana ou técnica –, seja no aumento dos resultados pretendidos – como por exemplo chegar a mais pessoas beneficiárias, diminuir o número de mortes, aumentar a esperança de vida, diminuir os níveis de poluição, entre muitos outros).

*Sónia Fernandes*

---

<sup>9</sup> O perfil de função encontra-se na página 28 e 29 deste guia

<sup>10</sup> Uma Causa é um problema identificado (por uma organização ou um grupo de pessoas) como importante a resolver, seja de natureza social, ambiental, patrimonial, cultural, desportiva, entre muitas outras.

## **Gestor(a) de Voluntariado**

É a pessoa responsável pela Gestão de Voluntariado, isto é, da gestão estratégica dos recursos humanos não-remunerados – as pessoas voluntárias – ao serviço de uma Causa levado a cabo por organizações da economia social, empresariais ou governamentais.

*Sónia Fernandes*

## **Planeamento Estratégico**

É o processo para determinar: 1) o que a organização pretende realizar e 2) como se irá direcionar a organização e os seus recursos no sentido de alcançar essas metas nos próximos meses e anos. Este planeamento normalmente envolve decisões importantes como: a missão, metas, visão que a organização querará alcançar; quem servirá, o papel da organização na comunidade; os tipos de programas, serviços ou produtos que irá oferecer; os recursos necessários ao sucesso – pessoas, dinheiro, perícia, relações, infraestruturas, entre outros; a melhor forma de combinar estes recursos, programação e relações para alcançar a missão da organização.

*Bryan W. Barry*

## **Voluntária(o)**

Alguém que oferece o seu tempo, esforço e talento a uma necessidade ou causa sem proveito financeiro (perspetiva do executor); Alguém que contribui com tempo, esforço e talento para suprir uma necessidade ou contribuir para uma missão, sem fazer parte da folha de pagamento (perspetiva do destinatário do serviço).

*Energize<sup>11</sup>*

## **Voluntariado**

É uma atividade relativamente incoerciva, realizada com intenção de ajudar e sem o pensamento primário ou imediato de ganho financeiro. É trabalho, não divertimento.

*Ivan Scheier*

---

<sup>11</sup> A Energize é uma empresa especializada em Voluntariado criada em 1997 por Susan Ellis. Definição retirada de: <https://www.energizeinc.com/a-z/article-internal/49>.



---

## FICHA TÉCNICA

<b>Título</b>	Guia para a criação e gestão de Estruturas Municipais de Voluntariado
<b>Autoras</b>	Sónia Fernandes e Ana Luísa Azevedo
<b>Apoio na criação de conteúdos</b>	Isadora Freitas
<b>Revisão do texto</b>	Isadora Freitas, Filipa Pisco e Susana Godinho
<b>Design e Paginação</b>	Ângela Calheiros
<b>Edição</b>	Pista Mágica - Associação
<b>Impressão</b>	Greca Artes Gráficas
<b>Tiragem</b>	1000 Exemplares
<b>ISBN</b>	978-989-54619-3-6
<b>Depósito Legal</b>	475659/20
<b>Data de Edição</b>	Novembro 2020

© Todos os direitos reservados.

A reprodução total ou parcial sob qualquer forma dos textos contidos neste livro carece de aprovação prévia expressa da entidade detentora dos direitos de autor.

---

ISBN 978-989-54619-3-6



9 789895 461936



COFINANCIADO POR:

