



***Framework* para a avaliação do impacto do voluntariado corporativo em redes colaborativas**

João Pedro Gomes de Gomes Guerra

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Impacto e Sustentabilidade pela Católica-Lisbon School of Business & Economics.

Tese escrita sob a supervisão do Professor Sérgio Moreira

31/03/2026

Resumo

Framework para a avaliação do impacto do voluntariado corporativo em redes colaborativas

João Pedro Guerra

O voluntariado corporativo tem vindo a afirmar-se como um instrumento relevante de responsabilidade social empresarial, ao permitir às organizações contribuir para o bem-estar social, envolvendo ativamente os seus colaboradores. No entanto, a maioria das abordagens de avaliação do seu impacto permanece centrada em indicadores operacionais e quantitativos, revelando limitações na análise de efeitos menos tangíveis e de natureza relacional, particularmente em contextos de colaboração interorganizacional.

Esta dissertação analisa o potencial transformador do voluntariado corporativo quando desenvolvido em redes colaborativas, tomando como estudo de caso o programa ReCria. O ReCria constitui um ecossistema de voluntariado corporativo assente numa lógica de colaboração entre múltiplas entidades, orientado para um propósito comum e estruturado de forma a facilitar escala, aprendizagem coletiva e impacto sistémico.

Com base numa metodologia qualitativa, suportada por entrevistas semiestruturadas a atores-chave do ecossistema e por análise temática, esta dissertação propõe a *framework Corporate Impact Volunteering Indicators in Collaborative Networks* (CIVIC), concebida para avaliar o impacto do programa ReCria mas que pode ser aplicado a outras iniciativas de voluntariado corporativo em contextos colaborativos. A CIVIC ultrapassa as métricas tradicionais, valorizando dimensões como a aprendizagem individual e organizacional, a qualidade das relações interorganizacionais, a confiança, a cooperação e, em fases mais maduras, a influência pública e sistémica da rede. A framework é apresentada como um instrumento evolutivo, adaptável ao grau de maturidade do ecossistema, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada do voluntariado corporativo enquanto mecanismo de criação de valor social, organizacional e coletivo.

Palavras-chave: Voluntariado corporativo, Redes colaborativas, Avaliação de impacto, *Framework CIVIC*

Abstract

Framework for evaluating the impact of corporate volunteering on collaborative networks

João Pedro Guerra

Corporate volunteering has increasingly established itself as a relevant instrument of corporate social responsibility, enabling organisations to contribute to social well-being while actively engaging their employees. However, most approaches to impact assessment remain focused on operational and quantitative indicators, revealing limitations in the analysis of less tangible and relational effects, particularly in contexts of inter-organisational collaboration.

This dissertation analyses the transformative potential of corporate volunteering when developed within collaborative networks, taking the ReCria programme as a case study. ReCria constitutes a corporate volunteering ecosystem grounded in a collaborative logic among multiple entities, oriented towards a shared purpose and structured to facilitate scale, collective learning, and systemic impact.

Based on a qualitative methodology, supported by semi-structured interviews with key actors within the ecosystem and thematic analysis, this dissertation proposes the framework Corporate Impact Volunteering Indicators in Collaborative Networks (CIVIC). Although designed to assess the impact of the ReCria programme, the framework can be applied to other corporate volunteering initiatives in collaborative contexts. CIVIC goes beyond traditional metrics by valuing dimensions such as individual and organisational learning, the quality of inter-organisational relationships, trust, cooperation, and, at more mature stages, the public and systemic influence of the network. The framework is presented as an evolutionary and adaptive instrument, aligned with the maturity level of the ecosystem, contributing to a deeper understanding of corporate volunteering as a mechanism for creating social, organisational, and collective value.

Key-words: Corporate volunteering, Collaborative networks, Impact evaluation, CIVIC Framework

Agradecimentos

Esta foi a minha primeira experiência na elaboração de uma dissertação de mestrado. Embora inicialmente desafiante e, em certos momentos, intimidante, revelou-se um exercício profundamente enriquecedor de aprendizagem e reflexão. O processo de investigação despertou em mim uma curiosidade renovada e uma vontade genuína de contribuir, de forma mais consciente e estruturada, para a construção de um mundo mais justo e positivo. Apesar de a escrita de uma tese poder parecer um percurso solitário, este trabalho só foi possível graças ao apoio, às orientações e à inspiração de várias pessoas ao longo do caminho. Um agradecimento muito especial à minha mulher, Helena, e aos meus filhos, Maria e Vasco, pelo apoio incondicional, pela paciência e pela compreensão nos momentos de maior exigência. Aos meus pais, por estarem sempre presentes e por acreditarem em mim. Aos colegas do mestrado, pelos desafios, partilhas e estímulos constantes ao pensamento crítico. À Helexia, empresa onde trabalho, e em particular a Luís Pinho, Maria João Melo e à minha equipa, pela confiança depositada em mim e pelo incentivo contínuo ao meu desenvolvimento académico e profissional. Por fim, um agradecimento sincero a todos os professores que contribuíram para a minha formação ao longo deste percurso e, de forma muito especial, ao Professor Sérgio Moreira, cuja orientação rigorosa, disponibilidade e pensamento crítico foram determinantes para a concretização desta dissertação.

Conteúdo

Agradecimentos	iv
Lista de Tabelas	vii
Lista de Símbolos	viii
Siglas	viii
Introdução	1
Revisão de Literatura	3
Compreender O Voluntariado: Dimensões Teóricas, Sociais e Emocionais	4
O Voluntariado Corporativo	5
A Importância da Colaboração em Rede	6
Avaliar o Impacto dos Programas de Voluntariado	7
O Presente Estudo	7
Caso de Estudo: Programa ReCria	9
Enquadramento	9
O ReCria: Um Modelo Emergente de Voluntariado Corporativo em Rede	10
A Avaliação de Impacto	11
Análise de motivações e impacto da participação	14
Método	14
Inquéritos	15
Entrevistas	17
Procedimento de Recolha de Dados	19
Procedimento de Análise de Dados	19
Resultados	20
Proposta de Framework	23
Dimensões da Framework CIVIC	26
Indicadores Selecionados por Dimensão da <i>Framework</i> CIVIC	27
Detalhe dos Indicadores por Dimensão da <i>Framework</i> CIVIC	33
Dimensão 1 - Voluntário	33
Dimensão 2 - Valor Organizacional (Organização Participante)	34

Dimensão 3 - IPSS e Parceiros Operacionais	35
Dimensão 4 - Rede e Ecossistema	36
Conclusões	37
Bibliografia	39
Referências	39
A Anexo	42
A.1 Formulário de Consentimento	42
A.2 Inquérito aos voluntários	43
A.3 Inquérito valor gerado para as organizações participantes	45
A.4 Inquerito IPSS e Organizações	48
A.5 Rede e ecossistema	52

Lista de Tabelas

1	Evolução dos dias de voluntariado/ano na Leroy Merlin Portugal (Leroy Merlin, 2025). . .	10
2	Comparação FareShare e programa ReCria.	11
3	Evolução das variáveis nos inquéritos de avaliação de ações de voluntariado da Leroy Merlin.	13
4	Resumo das respostas ao inquérito recolhidas entre 2023 e 2025.	15
5	Entidades e perfis dos entrevistados.	15
6	Quadro comparativo de blocos comuns e específicos. Este quadro resume os blocos temáticos abordados nas entrevistas, identificando os que são comuns a todos os stakeholders e os que apresentam ênfases específicas.	18
7	Resumo das respostas ao inquérito recolhidas entre 2023 e 2025.	19
8	Macro-temas e subtemas emergentes da análise temática Esta tabela sintetiza os cinco macro-temas e respetivos subtemas identificados através da análise temática das entrevistas realizadas aos diferentes <i>stakeholders</i> do programa ReCria.	21
9	Dimensões de análise e intervenção da <i>framework</i> CIVIC	24
10	Indicadores iniciais da <i>framework</i> CIVIC por dimensão de análise A tabela seguinte sintetiza as dimensões e KPIs da <i>framework</i> CIVIC, estruturados por nível de análise e orientados para a avaliação do impacto relacional, organizacional e sistémico do voluntariado corporativo em redes colaborativas.	27

Siglas

CIVIC *Corporate Impact Volunteering Indicators in Collaborative Networks*

SROI *Social Return on Investment*

Introdução

O voluntariado corporativo pode ser definido como a participação livre e não remunerada dos colaboradores em atividades promovidas ou apoiadas pela empresa, com o objetivo de gerar valor para a comunidade (T. McGlone, Spain e V. McGlone 2011). Para além do seu contributo direto para o bem-estar social, esta prática tem vindo a consolidar-se como um instrumento estratégico nas organizações, ao permitir alinhar interesses empresariais com expectativas dos *stakeholders*, responder a desafios sociais emergentes e reforçar o compromisso interno com práticas de responsabilidade social (V. Braun e Clarke 2006).

A Leroy Merlin Portugal constitui um exemplo paradigmático da evolução do voluntariado corporativo enquanto prática estratégica. Em 2019, as ações de voluntariado surgiram de forma descentralizada, através de iniciativas espontâneas das equipas nas lojas, sem uma orientação comum nem mecanismos sistemáticos de monitorização. A partir de 2021, a empresa iniciou um processo de estruturação, com a definição de uma estratégia clara, a afetação de recursos específicos e a implementação de processos de gestão dedicados, marcando a transição para um modelo mais robusto, consistente e escalável, que chegou a mobilizar cerca de 3.000 dias de voluntariado. Apesar deste crescimento, começaram a emergir limitações estruturais associadas ao contexto operacional da organização. Num período marcado por processos de otimização de estruturas e aumento da eficiência produtiva, tornou-se evidente que a expansão contínua do voluntariado corporativo enfrentava constrangimentos internos significativos. Em ambientes organizacionais fortemente orientados para a produtividade, iniciativas desta natureza tendem a competir com prioridades operacionais, colocando em causa a sua sustentabilidade e escalabilidade a longo prazo.

Foi a partir deste limite organizacional que se tornou necessário repensar o modelo. Existia uma ambição clara de aprofundar e ampliar o impacto social, mas também a perceção de que a atuação isolada da empresa dificilmente permitiria responder a esse desafio. É neste contexto que surge o programa ReCria, como resposta estratégica à necessidade de expandir o impacto através de um ecossistema colaborativo, no qual várias organizações se articulam para superar limitações individuais e gerar impacto coletivo.

O programa ReCria configura-se como uma iniciativa pioneira de voluntariado corporativo em rede, articulando empresas e organizações do terceiro setor numa lógica de cooperação, coordenação e impacto partilhado. Distingue-se no panorama do voluntariado empresarial por emergir diretamente de uma empresa privada, que assume um papel ativo de liderança na coordenação estratégica e opera-

cional de uma rede interorganizacional. Ao contrário de modelos mais convencionais, frequentemente mediados por fundações empresariais ou parcerias pontuais, o ReCria propõe uma configuração institucional alternativa, na qual uma empresa assume a responsabilidade de orquestrar um ecossistema de transformação social.

Partindo do estudo de caso do programa ReCria, a presente investigação propõe o desenvolvimento da *framework Corporate Impact Volunteering Indicators in Collaborative Networks (CIVIC)*. Este instrumento foi concebido com o propósito de analisar os efeitos transformadores do voluntariado corporativo em contextos colaborativos, respondendo à seguinte questão de investigação: Que dimensões e indicadores são mais relevantes para avaliar o impacto do voluntariado corporativo em redes colaborativas?

A *framework CIVIC* procura ultrapassar os limites das métricas tradicionais, frequentemente centradas em indicadores quantitativos, como o número de voluntários, as horas dedicadas ou o número de ações realizadas, propondo uma abordagem mais holística e qualitativa. Valoriza dimensões menos tangíveis, mas estrategicamente relevantes, como a aprendizagem individual e organizacional, a confiança construída entre os diversos atores e a qualidade das relações desenvolvidas em ecossistemas colaborativos.

Inspirada em contributos teóricos fundamentais, nomeadamente o conceito de capital social Putnam 2000 e as dinâmicas de aprendizagem em comunidades de prática Wenger 1998, a *framework CIVIC* oferece uma lente analítica para compreender o potencial do voluntariado corporativo enquanto catalisador de relações interorganizacionais e promotor de impacto social sustentável. Posiciona-se, assim, como uma ferramenta relevante tanto para a investigação académica como para a ação estratégica de organizações que pretendem potenciar o valor transformador do trabalho em rede.

Revisão de Literatura

“É uma das belas compensações desta vida que ninguém pode, com sinceridade, tentar ajudar outros sem também ajudar-se a si próprio.” (Emerson, 1841, Compensation)

O voluntariado tem sido amplamente reconhecido na literatura pelos benefícios significativos que gera para quem o pratica, com impactos positivos nas dimensões física, mental e social. Diversos estudos indicam que a participação regular em atividades voluntárias está associada a melhorias substanciais na saúde mental e no bem-estar geral. Indivíduos que se envolvem voluntariamente em causas sociais tendem a apresentar uma melhor qualidade de vida, níveis mais baixos de ansiedade e depressão, bem como uma maior sensação de propósito e satisfação pessoal. De acordo com Tabassum, Mohan e Smith (2016), o voluntariado está positivamente associado ao bem-estar psicológico ao longo do ciclo de vida, com efeitos particularmente relevantes a partir da meia-idade. A sua análise longitudinal demonstra que o envolvimento em atividades voluntárias pode funcionar como um fator de proteção da saúde mental, reforçando sentimentos de utilidade, pertença e realização pessoal.

No contexto organizacional, o voluntariado corporativo tem vindo a consolidar-se como uma prática estratégica que ultrapassa os limites da responsabilidade social externa, gerando benefícios relevantes também a nível interno. Esta abordagem contribui para o fortalecimento da cultura organizacional, o aumento do compromisso dos colaboradores com a missão da empresa e o desenvolvimento de competências individuais e coletivas. Segundo Cycyota, Ferrante e Schroeder (2016), o voluntariado corporativo apoiado formalmente pelas empresas está associado ao aumento da satisfação no trabalho, à aquisição de novas competências, à melhoria do desempenho e ao fortalecimento das relações interpessoais. Quando bem estruturados, estes programas funcionam como mecanismos de envolvimento organizacional e de alinhamento entre os valores individuais e os objetivos estratégicos das organizações.

A literatura destaca ainda que estruturas em rede potenciam o acesso a recursos, favorecem a criação de sinergias e aumentam a eficácia das iniciativas de impacto social Putnam 2000; Provan e Kenis 2008. A governança destas redes, nomeadamente no que diz respeito à sua liderança, coordenação e distribuição de responsabilidades, é um fator crítico para a sua atratividade, eficácia e sustentabilidade ao longo do tempo.

Nesta revisão de literatura, procuraremos aprofundar estas três dimensões centrais, os benefícios individuais do voluntariado, o potencial estratégico do voluntariado corporativo e o papel das redes colaborativas como base conceptual para a construção da *framework* CIVIC proposta nesta investigação.

Compreender O Voluntariado: Dimensões Teóricas, Sociais e Emocionais

O voluntariado pode ser definido, de forma direta, como a realização de atividades livres e não remuneradas com o objetivo de contribuir para o bem-estar de pessoas, comunidades ou causas. Embora esta definição operacional seja importante, o voluntariado ganha maior profundidade e significado quando analisado à luz de diferentes perspectivas teóricas que explicam as suas motivações, impactos e dinâmicas sociais.

A Teoria do Capital Social Putnam 2000 destaca o papel do voluntariado no fortalecimento de redes de confiança, normas de reciprocidade e cooperação, elementos essenciais para a coesão e resiliência das comunidades. Por sua vez, a Teoria da Troca Social Homans 1961 sugere que o envolvimento voluntário pode ser motivado por benefícios intangíveis, como o reconhecimento, o sentimento de pertença e o reforço das relações sociais. O Modelo das Motivações Funcionais Clary et al. 1998 identifica uma variedade de motivações para o voluntariado, como a expressão de valores altruístas, o desenvolvimento pessoal e o envolvimento social. Complementarmente, a Teoria da Identidade Social Tajfel e Turner 1979 ajuda a compreender como o voluntariado reforça a identidade coletiva, promovendo o sentido de pertença e o envolvimento cívico.

Para além destas abordagens teóricas, a literatura tem evidenciado o voluntariado como catalisador do desenvolvimento de laços sociais significativos, contribuindo para o bem-estar individual e coletivo. Reed e Hagen (2025) sublinham que a participação voluntária favorece conexões sociais e o fortalecimento do sentimento de comunidade, fatores fundamentais para a saúde e bem-estar Baumeister e Leary 1995; Holt-Lunstad 2022. Em contraste, o isolamento social e a solidão são associados a impactos negativos na saúde física e mental Leigh-Hunt et al. 2017. O voluntariado, ao fomentar interações regulares e relações de proximidade, cria condições propícias ao desenvolvimento de vínculos interpessoais profundos e duradouros, essenciais para o bem-estar psicológico e para a vitalidade das comunidades.

Outra dimensão relevante é o sentido de propósito que o voluntariado pode proporcionar. O conceito de *mattering*, ou seja, a percepção de que somos importantes para os outros e capazes de gerar valor, articula dois elementos cruciais: sentir-se valorizado e ter a oportunidade de contribuir de forma significativa Prilleltensky 2020. No contexto do voluntariado, o *mattering* surge como uma dinâmica central. Os voluntários para além de recebem reconhecimento pelo seu contributo, também experimentam um sentimento de utilidade e realização pessoal ao impactarem positivamente a vida dos outros. Este equilíbrio, que Prilleltensky designa como “cultura do nós”, reforça o sentido de pertença, significado e bem-estar individual e coletivo.

O impacto emocional positivo do voluntariado tem sido igualmente amplamente estudado. O envolvimento em ações voluntárias pode funcionar como um antídoto contra a solidão, ao reforçar conexões sociais e melhorar o estado emocional no quotidiano Baumeister e Leary 1995; Holt-Lunstad 2022; Prilleltensky 2020. As relações sociais, enquanto estrutura, função e qualidade dos vínculos, são fundamentais para que os indivíduos se sintam valorizados e integrados. Vários estudos recentes de-

monstram que o voluntariado está associado à redução de sentimentos de isolamento e ao aumento do bem-estar emocional, ao proporcionar mais oportunidades de interação e construção de redes de apoio Carlà et al. 2023; Vannier, O’Laughlin e Morgan 2021; Williams, Green e Rudge 2022. Esta prática contribui ainda para o desenvolvimento de capital social individual, através das redes sociais estabelecidas no contexto do voluntariado Mutz, Burrmann e S. Braun 2022, reforçando o sentimento de pertença e a conexão com a comunidade. Como resultado, o voluntariado tem sido associado a uma maior coesão social, fortalecimento das relações interpessoais e melhoria geral do bem-estar emocional Brown, Hoye e Nicholson 2012.

O Voluntariado Corporativo

O voluntariado corporativo pode ser definido como a participação voluntária e não remunerada dos colaboradores em atividades promovidas ou apoiadas pela empresa com o objetivo de beneficiar a comunidade T. McGlone, Spain e V. McGlone 2011. Para além de representar um contributo relevante para o bem-estar social, esta prática revela-se cada vez mais como um elemento estratégico para as organizações. O envolvimento dos colaboradores em iniciativas de voluntariado tem vindo a afirmar-se como um fator diferenciador no processo de atração e retenção de talento, além de constituir uma componente essencial para a reputação e o desempenho corporativo. De facto, uma larga maioria das empresas de grande dimensão – incluindo cerca de 90% das organizações pertencentes à lista *Fortune 500* – já integra programas formais de voluntariado, apoiando ou subsidiando as atividades desenvolvidas pelos seus colaboradores Cycyota, Ferrante e Schroeder 2016.

Enquanto ferramenta estratégica, o voluntariado corporativo permite às empresas responder de forma eficaz às expectativas dos *stakeholders*, endereçar preocupações e interesses comunitários, fomentar o envolvimento dos colaboradores e incentivar os líderes organizacionais a integrar práticas socialmente responsáveis no *core business* V. Braun e Clarke 2006. Esta abordagem fortalece simultaneamente a relação entre a organização e a sociedade, contribuindo para consolidar uma cultura organizacional alinhada com os princípios da responsabilidade social.

Para além do impacto comunitário, o voluntariado corporativo pode também gerar efeitos indiretos significativos no contexto organizacional, nomeadamente ao nível do desenvolvimento de competências. Booth, Park e Glomb (2009) demonstraram que o número de horas dedicadas ao voluntariado está positivamente associado à perceção, por parte dos colaboradores, de aquisição de novas competências. Estas competências, muitas vezes transferíveis para o ambiente profissional, contribuem para um melhor desempenho no trabalho e são reconhecidas pelo empregador como uma mais-valia para o desenvolvimento de talento dentro da organização.

Adicionalmente, o voluntariado corporativo pode proporcionar benefícios como o reforço do espírito de equipa, a melhoria do moral dos colaboradores e o aumento da eficiência organizacional Peloza e Hassay 2006. Os programas de voluntariado apoiados pelas empresas, ao gerarem valor tanto para os colaboradores como para a organização, assumem um papel relevante na construção de uma reputação sólida, no incremento da rentabilidade e na promoção do envolvimento dos *stakeholders*. Godfrey e

Hatch (2007) argumentam que os investimentos empresariais em causas comunitárias favorecem a lealdade, a legitimidade, a confiança e a valorização da marca – elementos que, por sua vez, reforçam outros objetivos estratégicos da organização. Neste sentido, Liu e Ko (2011) sublinham que programas de voluntariado corporativo bem estruturados contribuem para reforçar a legitimidade da empresa tanto junto do público externo como dos seus próprios colaboradores.

A Importância da Colaboração em Rede

O voluntariado tem evoluído de uma prática isolada e filantrópica para uma abordagem estratégica e integrada, alinhada com os objetivos de responsabilidade social das organizações e com as expectativas dos seus *stakeholders* Cycyota, Ferrante e Schroeder 2016. Neste novo enquadramento, começa a ganhar relevância um modelo mais colaborativo: o voluntariado em rede.

Este modelo assenta na articulação de diferentes entidades, empresas, organizações da sociedade civil, escolas, autarquias, entre outras, que cooperam em torno de objetivos sociais partilhados. Ao contrário das ações promovidas exclusivamente por uma empresa, o voluntariado em rede baseia-se numa lógica de interdependência e cocriação, que potencia sinergias, amplia o alcance das intervenções e permite uma resposta mais eficaz a desafios sociais complexos Salvini e Psaroudakis 2022.

A participação em redes de voluntariado exige também um novo tipo de governação, menos hierárquica e mais distribuída, em que a confiança, a reciprocidade e o alinhamento de propósitos são determinantes para o sucesso da colaboração Provan e Kenis 2008. Contudo, estas redes nem sempre operam de forma equilibrada: estudos apontam para baixa densidade relacional, concentração de recursos e assimetria entre os membros, o que pode limitar o seu potencial transformador Salvini e Psaroudakis 2022

Para além da sua dimensão organizacional, é igualmente relevante refletir sobre o impacto destas redes ao nível do capital social. Tal como desenvolvido por Putnam (2000), o conceito de capital social enfatiza o papel central das redes de confiança, das normas de reciprocidade e do envolvimento cívico na promoção da coesão social e no desempenho eficaz das instituições democráticas. A sua análise em *Bowling Alone* demonstra como a vitalidade da sociedade civil influencia diretamente resultados sociais e económicos, desde a qualidade da governação até ao desenvolvimento comunitário. Neste contexto, fomentar estruturas colaborativas como redes de voluntariado revela-se essencial não só para fortalecer o capital social externo das comunidades, mas também para reforçar o capital social interno das organizações que participam nessas redes. Este duplo impacto evidencia que o voluntariado em rede pode ser muito mais do que uma prática solidária: trata-se de um instrumento transformador, capaz de gerar confiança, sentido de pertença e inovação social, tanto no tecido comunitário como nas dinâmicas internas das empresas.

Compreender e valorizar estas dimensões menos tangíveis, como as relações de confiança, os vínculos cívicos ou o sentimento de pertença, é fundamental para desenvolver abordagens de voluntariado mais eficazes, sustentáveis e alinhadas com os desafios contemporâneos. Ao integrar es-

tas práticas em redes colaborativas, as empresas não apenas ampliam o seu impacto social, como também se posicionam como atores cívicos com capacidade de gerar valor partilhado, dentro e fora da organização.

Avaliar o Impacto dos Programas de Voluntariado

A avaliação de impacto em programas de voluntariado é um dos pilares fundamentais para garantir a sua eficácia, sustentabilidade e alinhamento com os objetivos estratégicos da organização promotora. Como defendem Culp e Nall (2001), a avaliação não se pode limitar à contabilização de horas ou número de voluntários envolvidos; é necessário compreender em que medida as ações voluntárias originam mudanças significativas, tanto nos beneficiários como nos próprios voluntários. Esta perspetiva alinha-se com a proposta desta investigação, que pretende desenvolver uma *framework* para avaliar o impacto do programa ReCria, uma iniciativa colaborativa de voluntariado corporativo promovida pela Leroy Merlin Portugal.

O impacto é aqui entendido como o resultado duradouro, de natureza social, ambiental ou educativa, que emerge da participação no programa. Para estruturar essa avaliação, a literatura oferece modelos robustos como o de Culp (1999) e o modelo TOP Rockwell e Bennett 1999. Ambos propõem abordagens hierárquicas e integradas, que vão dos recursos investidos (*inputs*), passando pelas atividades e resultados imediatos (*outputs* e *outcomes*), até chegar ao impacto transformador (*impacts/SEEC*). Estes modelos sublinham ainda a importância de planejar a avaliação desde o início, com objetivos claros, mensuráveis e alinhados com os resultados esperados.

No caso do ReCria, onde diferentes empresas e instituições se unem em torno de causas sociais comuns, a criação de uma *framework* específica, baseada nos princípios destes modelos, permite responder a três grandes desafios: 1) aferir os resultados concretos em cada eixo de atuação; 2) avaliar o impacto nas comunidades; e 3) reconhecer e valorizar o desenvolvimento pessoal e profissional dos voluntários envolvidos. Esta lógica de dupla avaliação (voluntário + comunidade) reforça o valor do voluntariado como um processo de transformação mútua.

O Presente Estudo

A literatura analisada demonstra de forma consistente que o voluntariado, em particular o voluntariado corporativo, gera benefícios relevantes tanto para os indivíduos como para as organizações. Estes benefícios incluem o reforço do sentido de propósito e bem-estar emocional, o desenvolvimento de competências interpessoais e profissionais, e a consolidação de culturas organizacionais mais participativas e colaborativas. Paralelamente, vários autores destacam o potencial das redes colaborativas como estruturas capazes de gerar inovação social, fortalecer o capital social e promover sinergias entre os diferentes atores envolvidos Putnam 2000; Provan e Kenis 2008.

Contudo, apesar do reconhecimento teórico da importância do trabalho em rede, subsiste uma lacuna significativa no que diz respeito à compreensão e avaliação dos seus impactos menos tangíveis.

Salvini e Psaroudakis (2022) identificam diversos obstáculos à prática do *networking* no setor do voluntariado, como a existência de estruturas organizacionais frágeis e centralizadas, a resistência à colaboração devido a percepções de exclusividade institucional, e dificuldades na construção de confiança entre os parceiros. Estes fatores limitam a eficácia e a sustentabilidade das redes, comprometendo o seu potencial transformador.

Adicionalmente, observa-se a ausência de instrumentos analíticos que consigam captar os efeitos destas dinâmicas colaborativas para além das métricas convencionais, como o número de voluntários ou as horas dedicadas. Como argumentam Culp e Nall (2001), a avaliação do impacto deve ir além da contabilidade operacional e considerar não só os efeitos nas comunidades-alvo, mas também os resultados obtidos pelos próprios voluntários, muitas vezes desvalorizados nos processos avaliativos. Modelos como o TOP Rockwell e Bennett 1999 e a estrutura de quatro etapas de Culp (1999) oferecem bases conceptuais sólidas para pensar a avaliação de forma mais integrada e hierárquica, permitindo captar desde *inputs* e *outputs* até às mudanças comportamentais (*practice change*) e às transformações sociais, económicas e ambientais (SEEC).

É neste contexto que se insere a presente investigação. Tendo como ponto de partida o programa ReCria, promovido pela Leroy Merlin Portugal em parceria com diversas empresas e instituições sociais, propõe-se o desenvolvimento de uma *framework* analítica para a avaliação do voluntariado corporativo em rede. A proposta CIVIC visa preencher a lacuna identificada, oferecendo uma abordagem multi-dimensional que integra dimensões quantitativas e qualitativas, relacionais e estruturais. Ao reconhecer os voluntários enquanto agentes transformadores e as redes colaborativas enquanto ecossistemas dinâmicos, a *framework* CIVIC pretende apoiar a tomada de decisão estratégica, reforçar a legitimidade das práticas de voluntariado e contribuir para a geração de valor social de forma sustentável e mensurável.

Caso de Estudo: Programa ReCria

Enquadramento

A multinacional francesa ADEO é um dos maiores grupos mundiais no setor da melhoria do lar, com presença em 21 países e marcas como a Leroy Merlin. O grupo pertence à Associação Familiar Mulliez, também responsável por empresas como a Auchan, a Decathlon, a Voltalia e a Helexia ADEO 2023. Opera com um modelo de gestão descentralizado que valoriza a autonomia local, a sustentabilidade e a inovação social. A nível global, a ADEO tem como prioridade o desenvolvimento de “produtos positivos”, avaliados com base em critérios ambientais e sociais ADEO 2023. Em 2022, mais de 25% das vendas do grupo corresponderam a produtos com impacto positivo ADEO 2023. Esta visão estende-se à cultura interna, promovendo a participação ativa dos colaboradores e o seu envolvimento com a comunidade. A visão da Leroy Merlin Portugal está alinhada com a ambição da ADEO de ser uma “empresa contributiva”, ou seja, uma organização que não se limita a reduzir impactos negativos, mas que gera valor social, ambiental e económico.

O ano de 2020 marcou uma viragem estratégica para a Leroy Merlin Portugal, com o lançamento da Estratégia de Impacto Positivo, que definiu 24 compromissos centrados no desenvolvimento humano e na melhoria do habitat Leroy Merlin 2020. No mesmo ano, foi lançado o programa de liderança Lead, que desafiou colaboradores a criar projetos com impacto local. Deste desafio surgiu o projeto “Apoio à Comunidade”, que mobilizou colaboradores, instaladores e fornecedores em ações conjuntas de voluntariado em instituições sociais.

Inicialmente, o voluntariado na Leroy Merlin era pontual conduzido localmente pelas lojas, sem coordenação central. Em 2020, registaram-se menos de 100 dias de voluntariado (ver **Tabela 1**). A partir de 2021 foi iniciada uma fase de estruturação estratégica, marcada por:

- 2021: Criação de uma estratégia nacional de voluntariado, com orçamento e processos definidos;
- 2022: Implementação de ferramentas de controlo e monitorização operacional;
- 2023: Alinhamento com objetivos sociais e ambientais concretos, com foco no impacto;
- 2024: Consolidação do modelo, com 2.130 dias de voluntariado realizados e uma estrutura madura de gestão e ativação.

Este percurso criou as bases para a criação do programa ReCria, que será analisado como caso de estudo nesta investigação.

Tabela 1: Evolução dos dias de voluntariado/ano na Leroy Merlin Portugal (Leroy Merlin, 2025).

Ano	Dias de voluntariado reportados
2020	< 100
2021	2000
2022	3089
2023	2400
2024	2130

O ReCria: Um Modelo Emergente de Voluntariado Corporativo em Rede

O programa ReCria, promovido pela Leroy Merlin Portugal, constitui um exemplo inovador de voluntariado corporativo em rede. Ao contrário dos modelos tradicionais, muitas vezes canalizados por fundações empresariais ou iniciativas isoladas com o terceiro setor, o ReCria nasce diretamente do setor privado, com uma liderança clara na criação de um ecossistema de impacto social colaborativo. A empresa assume um papel ativo na mobilização de diferentes agentes: colaboradores, empresas parceiras, instaladores, instituições sociais, escolas e autarquias. Disponibiliza uma plataforma digital própria para gerir e escalar as ações. A intervenção é estruturada em três eixos estratégicos:

1. Combate à pobreza habitacional: reabilitação de casas e instituições sociais em situação de vulnerabilidade, com três níveis de complexidade (tipologias I, II e III);
2. Conservação ambiental: ações de limpeza, reflorestação e regeneração de ecossistemas locais;
3. Promoção da literacia em sustentabilidade: com destaque para programas educativos como o Casa eficiente nas escolas.

A estrutura do ReCria integra critérios partilhados de impacto, governação colaborativa e uma lógica de valor partilhado. A sua origem exclusivamente empresarial, sem mediação por fundações ou entidades externas, confere-lhe um perfil raro no contexto europeu, onde são ainda pouco frequentes redes de voluntariado interempresariais lideradas por empresas com atuação territorial estruturada. A comparação com iniciativas internacionais como a FareShare UK ajuda a contextualizar o seu posicionamento.

Fundada em 1994 no Reino Unido, a FareShare atua na redistribuição de excedentes alimentares para combater o desperdício e a insegurança alimentar. Mobiliza uma vasta rede de parceiros - grandes retalhistas (como Tesco e Sainsbury's), produtores (Nestlé, PepsiCo), instituições sociais e cerca de 26.000 voluntários, com apoio de uma plataforma digital (FareShare Go). A sua teoria de mudança baseia-se na criação de valor social e económico mensurável, com indicadores como o *Social Return on Investment* (SROI), estimado em até £13 por cada £1 investido FareShare 2023; University of Hertfordshire 2023.

Apesar das convergências, como a mobilização multi-stakeholder, uso de plataformas tecnológicas e foco em impacto mensurável, existe uma diferença estrutural (ver **Tabela 2**) entre os dois modelos:

- A FareShare tem origem no setor social e cresceu com o envolvimento progressivo de parceiros privados, mantendo uma liderança assente na missão cívica;
- O ReCria nasce no setor empresarial, sendo a empresa que define a visão, cria a infraestrutura, mobiliza parceiros e coordena a rede com base numa lógica de contribuição ativa para o bem comum.

Estas duas abordagens refletem caminhos distintos, mas complementares, para a criação de redes de impacto:

- *Bottom-up* (FareShare): iniciativa cívica que cresce com apoio empresarial.
- *Top-down* colaborativo (ReCria): liderança empresarial que constrói pontes com a sociedade.

Ambos os modelos evidenciam que o voluntariado corporativo pode ultrapassar a lógica filantrópica e tornar-se uma alavanca estratégica para a transformação social. O ReCria, pela sua origem, estrutura e ambição, representa um exemplo de voluntariado corporativo de segunda geração, capaz de inspirar novas abordagens em Portugal e fora dele.

Tabela 2: Comparação FareShare e programa ReCria.

Elemento	FareShare UK	Programa ReCria (Leroy Merlin Portugal)
Setor de atuação	< Alimentação e combate ao desperdício alimentar	Combate à pobreza energética na habitação, planeta, literacia para a sustentabilidade
Modelo de impacto	Teoria de mudança orientada para SROI e saúde alimentar	Impacto externo em habitação, ambiente e literacia
Rede de parceiros	Supermercados, fabricantes, ONG, governo e voluntários	Empresas parceiras, Empresas do terceiro setor
Voluntariado	26.000 voluntários	2130 voluntários em 2024 (colaboradores + parceiros)
Plataforma digital	FareShare Go	Plataforma ReCria
Medição de impacto	SROI	Avaliação de impacto em desenvolvimento.

A Avaliação de Impacto

O lançamento da Estratégia de Impacto Positivo em 2020 constituiu o ponto de partida para uma nova abordagem ao voluntariado na Leroy Merlin Portugal, enquadrada numa visão de empresa contributiva e orientada para a criação de valor económico, social e ambiental Leroy Merlin 2020. Nesse mesmo ano, iniciativas como o programa de liderança Lead e o projeto “Apoio à Comunidade” demonstraram o potencial mobilizador da organização, envolvendo colaboradores, instaladores e fornecedores em ações conjuntas de apoio a instituições sociais.

Se, numa fase inicial, estas ações surgiam de forma descentralizada e sem uma estrutura de avaliação consolidada, rapidamente evoluíram para um modelo mais articulado, integrado na lógica de ecossistema colaborativo que viria a sustentar o Programa ReCria. Esta transformação implicou não apenas a expansão das parcerias e o aumento da escala de atuação, mas também a necessidade de avaliar de forma mais consistente e estratégica os resultados alcançados.

Tal como evidenciam Culp e Nall (2001), a avaliação de impacto deve ir além da contagem de horas ou do número de voluntários, procurando compreender as mudanças efetivas que resultam das ações, tanto para os beneficiários como para os próprios voluntários. É com este enquadramento que, neste capítulo, analisaremos a forma como a Leroy Merlin avaliava os seus programas de voluntariado, estabelecendo a base de referência que servirá de ponto de partida para a *framework* proposta nesta tese.

Baseado nos três anos de dados fornecidos pela Leroy Merlin (2023–2025), é possível concluir que a avaliação das ações de voluntariado evoluiu de um modelo predominantemente quantitativo para uma abordagem mais qualitativa e abrangente (ver **Tabela 3**).

Em 2023, o questionário avaliava essencialmente três aspetos: satisfação global com a experiência, probabilidade de recomendação e identificação de primeira participação. Eram métricas diretas, de fácil quantificação, que permitiam medir o grau de satisfação e a disposição para recomendar, mas não captavam de forma detalhada o impacto do voluntariado noutras dimensões.

A partir de 2024, o instrumento de avaliação foi alargado para incluir variáveis de natureza qualitativa, permitindo compreender melhor os efeitos das ações ao nível pessoal e organizacional. Passaram a ser analisados aspetos como o desenvolvimento ou aplicação de competências profissionais (liderança, trabalho em equipa, comunicação), o impacto no bem-estar, a perceção de mudança positiva em comportamentos e atitudes, o envolvimento da empresa com a comunidade e o orgulho em pertencer à Leroy Merlin. Foi ainda introduzida a avaliação da comunicação interna sobre oportunidades e resultados do voluntariado, refletindo uma preocupação com a transparência e o alinhamento estratégico.

Em 2025, manteve-se esta abordagem qualitativa, acrescentando-se a variável Zona de Vida, que possibilita análises segmentadas por região, abrindo espaço para identificar padrões e necessidades específicas em diferentes áreas geográficas.

Assim, a análise revela uma evolução intencional do modelo de avaliação, passando de uma lógica centrada em indicadores de satisfação imediata para uma visão mais holística, capaz de captar dimensões intangíveis do impacto, como competências, bem-estar, orgulho de pertença e ligação comunitária. Esta transformação permite não só medir resultados, mas também compreender melhor os mecanismos através dos quais o voluntariado corporativo gera valor para colaboradores, empresa e comunidade.

A análise dos resultados dos inquéritos encontra-se desenvolvida na secção Metodologia/Inquéritos.

Tabela 3: Evolução das variáveis nos inquéritos de avaliação de ações de voluntariado da Leroy Merlin.

Variável	2023	2024	2025	Tipo de Questão
Foi a primeira vez que participaste numa ação de voluntariado LEROY MERLIN?	✓	✓	✓	Quantitativa
Avaliação Global da Experiência (1–10)	✓	✓	✓	Quantitativa
Probabilidade de recomendar a um colega (1–10)	✓	✓	✓	Quantitativa
Aplicaste ou melhoraste competências profissionais (liderança, trabalho em equipa, comunicação...)		✓	✓	Qualitativa
Contribuiu para o teu bem-estar (autoconfiança, satisfação, felicidade)		✓	✓	Qualitativa
Contribuiu para mudança positiva a nível pessoal (comportamento/atitude)		✓	✓	Qualitativa
Contribuiu para maior conhecimento/envolvimento da empresa com a comunidade		✓	✓	Qualitativa
Aumentou o teu orgulho em pertencer à Leroy Merlin		✓	✓	Qualitativa
Avaliação da comunicação sobre oportunidades e impacto do voluntariado (1–10)		✓	✓	Quantitativa
Timestamp (registo técnico de data/hora de resposta)	✓			Quantitativa

Análise de Motivações e Impacto da Participação

Esta investigação enquadra-se num paradigma construtivista, partindo da ideia de que a realidade social do programa ReCria, um projeto de voluntariado corporativo em rede, é construída coletivamente pelos seus diversos atores. Adota uma abordagem interpretativista para compreender os significados atribuídos ao voluntariado, à aprendizagem, à confiança e ao capital social que emergem das interações. Para tal, recorre a métodos qualitativos, como entrevistas semiestruturadas e grupos focais, capazes de captar a riqueza das perspetivas dos participantes. Reconhece-se que os valores do investigador, nomeadamente o compromisso com a colaboração, a justiça social e a sustentabilidade, influenciam o próprio processo de produção de conhecimento.

Importa ainda referir que a empresa onde o investigador exerce funções irá integrar o programa ReCria, facto que, embora proporcione acesso privilegiado e uma compreensão aprofundada do contexto, exige uma postura acrescida de reflexividade e rigor na recolha e análise dos dados. Paralelamente, confere a esta investigação um cariz prático e de aplicabilidade no mundo real, permitindo que os resultados possam ser diretamente utilizados para melhorar e ampliar o impacto do programa. A pesquisa incorpora, por fim, uma dimensão transformativa, envolvendo ativamente os intervenientes na construção de uma *framework* de avaliação que, além de medir dimensões intangíveis, procura reforçar a aprendizagem coletiva e o fortalecimento das relações dentro do ecossistema do ReCria.

Método

Em termos de metodologia, analisei os dados recolhidos pela Leroy Merlin ao longo dos anos em que desenvolveu iniciativas de voluntariado corporativo. Para esse efeito, foram disponibilizados os inquéritos realizados em 2023, 2024 e 2025, cuja análise incidiu tanto sobre a natureza das questões colocadas como sobre os resultados obtidos (ver **Tabela 4**). Este exercício constitui uma base inicial para compreender de que forma o voluntariado estava a ser avaliado na génese do programa ReCria.

Em paralelo, conduzi entrevistas semiestruturadas a diferentes entidades e protagonistas com papéis distintos no programa (ver **Tabela 4**). Para assegurar uma leitura comparável e abrangente, os blocos temáticos das entrevistas foram desenhados de forma comum a todos os stakeholders, ainda que, consoante a entidade e o papel desempenhado, tenham surgido ênfases específicas (ver **Tabela 5**).

Tabela 4: Resumo das respostas ao inquérito recolhidas entre 2023 e 2025.

Ano	Nº de respostas	Primeiras participações (%)	Voluntários já experientes (%)	Avaliação global (média)	Probabilidade de recomendação (média)
2023	347	32,0	68	9,51	9,69
2024	322	29,8	70,2	9,24	9,57
2025	240	26,2	73,8	9,41	9,67

Tabela 5: Entidades e perfis dos entrevistados.

Nome	Empresa	Cargo	Papel no ReCria
João Lavos	Leroy Merlin	<i>Head of Positive Impact</i>	Promotor estratégico
Rita Castanheira	Leroy Merlin	<i>Positive impact manager</i>	Promotor estratégico
Catarina Almeida	Leroy Merlin	Técnica especialista de impacto positivo	Gestão operacional
Luís Pinho	Helexia Portugal	<i>Country Director</i>	Empresa parceira que participa na rede
Maria João Melo	Helexia Portugal	<i>HR manager</i>	Empresa parceira que participa na rede
Ágata Bettencourt	240	<i>HR manager</i>	Empresa parceira que participa na rede
Telma Ferreira	Helexia Portugal	<i>Communication designer</i>	Voluntária de empresa parceira
Teresa David	Helexia Portugal	<i>Brand specialist</i>	Voluntária de empresa parceira
Ricardo António	Ethical	Partner	Consultoria estratégica
José Afonso	Just a Change	<i>Growth director</i>	Parceiro social estratégico

Inquéritos

Nos primeiros anos do programa de voluntariado, não era realizado qualquer inquérito interno. Como as ações eram desenvolvidas em parceria com a associação JustaChange, a recolha de feedback era conduzida diretamente por essa entidade. Em 2023, a Leroy Merlin passou a inquirir os seus colaboradores de forma sistemática e quantitativa. A análise dos dados desse ano revela um total de 347 respostas de participação no programa de voluntariado, das quais 32% corresponderam a primeiras experiências e 68% a voluntários já habituados a participar. O nível de satisfação foi muito elevado, com uma avaliação média de 9,51/10, e a probabilidade de recomendação ainda superior, atingindo 9,69/10.

Os locais com maior número de participações foram Braga, Aveiro, Matosinhos e Viana do Castelo. A atividade registou maior intensidade entre março e maio, com novo pico em outubro, enquanto janeiro, fevereiro e junho apresentaram menor volume de ações. Foram ainda identificados alguns registos com datas anteriores a 2023, possivelmente por erro ou por integração de informação histórica. No geral, os resultados confirmam que se trata de um programa bem-sucedido, capaz de proporcionar experiências positivas e fidelizar voluntários, embora haja espaço para atrair novos participantes e equilibrar a distribuição das ações ao longo do ano.

Em 2024, o inquérito de avaliação foi alargado para incluir variáveis qualitativas, permitindo medir não apenas a satisfação, mas também os efeitos das ações ao nível pessoal e organizacional. Nesse ano, registaram-se 322 respostas, sendo 96 (30%) de colaboradores em primeira participação e 226 (70%) de voluntários já experientes. A experiência obteve uma avaliação média de 9,24/10, e a probabilidade de recomendação atingiu 9,57/10. A comunicação das oportunidades de voluntariado foi avaliada com 8,87/10.

- 76% afirmaram ter aplicado ou melhorado competências profissionais;
- 95% reconheceram contributo para o seu bem-estar;
- 82% sentiram mudança positiva a nível pessoal;
- 93% perceberam maior envolvimento da empresa com a comunidade;
- 93% reforçaram o orgulho em pertencer à Leroy Merlin.

Os resultados confirmam um programa consistente, com elevado impacto individual e organizacional.

Em 2025, foram recolhidas 240 respostas ao inquérito de avaliação das ações de voluntariado, das quais 63 (26%) corresponderam a primeiras participações e 177 (74%) a voluntários já experientes. A avaliação global média foi de 9,41/10, a probabilidade de recomendação atingiu 9,67/10 e a comunicação sobre as oportunidades de voluntariado foi avaliada com 8,97/10. A perceção dos participantes manteve-se amplamente positiva:

- 82% afirmaram ter aplicado ou melhorado competências profissionais.
- 97% reconheceram contributo para o seu bem-estar.
- 80% sentiram uma mudança positiva no seu comportamento pessoal.
- 95% consideraram que a participação reforçou o envolvimento da empresa com a comunidade.
- 95% afirmaram ter aumentado o orgulho em pertencer à Leroy Merlin.

Os resultados evidenciam a consistência e o impacto positivo do programa, tanto no desenvolvimento individual como no reforço do vínculo organizacional.

Entre 2023 e 2025, os dados mostram (ver **Tabela 6**) que o programa de voluntariado da Leroy Merlin manteve níveis muito elevados de satisfação e recomendação, com avaliações médias sempre

acima dos 9,2 pontos e probabilidades de recomendação entre 9,57 e 9,69. No entanto, observa-se uma tendência de redução na proporção de novos voluntários, que passou de 32,0% em 2023 para 26,2% em 2025, aumentando o peso dos participantes já experientes. Embora isso possa reforçar a consistência e a experiência das equipas, também evidencia um risco de menor renovação da base de voluntários. Paralelamente, o número total de respostas aos inquéritos diminuiu de 347 para 240 no mesmo período, o que pode estar associado a menos ações, menor adesão ou a uma taxa de resposta mais baixa. No conjunto, os resultados confirmam a solidez e o impacto positivo do programa, mas sublinham a importância de reforçar a captação de novos participantes e de manter, ou recuperar, o volume de respostas para garantir a vitalidade e o crescimento da rede de voluntariado.

Entrevistas

Foram entrevistadas 10 pessoas pertencentes às seguintes entidades: Leroy Merlin, Helexia Portugal, Oney, Just a Change e Ethical. Os participantes ocupam funções diversas, abrangendo desde cargos de gestão até perfis mais operacionais (ver **Tabela 5**). Adicionalmente, foram incluídos colaboradores que irão participar em ações de voluntariado no âmbito do programa ReCria, com o objetivo de compreender as suas motivações para a participação.

As perguntas colocadas aos entrevistados variaram em função da sua relação com o programa ReCria (ver **Tabela 6**). No caso da Leroy Merlin, enquanto entidade impulsionadora da iniciativa, procurou-se compreender o processo que levou à transformação de um programa interno de voluntariado numa rede colaborativa de impacto social. Para a Helexia e a Oney - empresas do mesmo grupo empresarial (Associação Familiar Mulliez), mas pertencentes a setores distintos, respetivamente energia e finanças - o objetivo foi identificar as motivações que levaram à sua adesão ao programa.

No caso da Just a Change, interessou perceber a evolução da relação com a Leroy Merlin, os contributos para o desenvolvimento do ReCria, as metodologias de avaliação utilizadas e a visão para o futuro do programa. A Ethical, enquanto consultora especializada em voluntariado corporativo, contribuiu com uma perspetiva metodológica e estratégica sobre a avaliação de impacto em programas colaborativos. Para além das especificidades de cada entidade, todas as entrevistas procuraram também explorar os benefícios e desafios de colaborar em rede e como o impacto desta colaboração pode ser medido nas diferentes organizações envolvidas. Foram ainda entrevistadas duas pessoas participantes na rede de voluntariado, com o objetivo de compreender as suas motivações individuais para integrar o programa (ver **Tabela 7**).

Tabela 6: Quadro comparativo de blocos comuns e específicos. Este quadro resume os blocos temáticos abordados nas entrevistas, identificando os que são comuns a todos os stakeholders e os que apresentam ênfases específicas.

Nome	Empresa	Blocos de questões aplicados conforme o papel de cada entidade no programa ReCria								
		Percurso e motivações para criar rede de voluntariado	Integração com impacto positivo	Resultados e avaliação	Valor da rede colaborativa	Visão de futuro do programa ReCria	Reforço de cultura, valores e desenvolvimento de competências	Reforço de cultura, valores e desenvolvimento de competências	Reforço de cultura, valores e desenvolvimento de competências	Reforço de cultura, valores e desenvolvimento de competências
João Lavos	Leroy Merlin	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim			Sim	
Rita Castanheira	Leroy Merlin	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim			Sim	
Catarina Almeida	Leroy Merlin	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim			Sim	
Luís Pinho	Helexia Portugal			Sim	Sim	Sim		Sim	Sim	Sim
Maria João Melo	Helexia Portugal		Sim	Sim	Sim			Sim	Sim	Sim
Ágata Bettencourt	Oney			Sim	Sim	Sim		Sim	Sim	Sim
Ricardo António	Ethical			Sim	Sim	Sim	Sim			
José Afonso	JustAChange			Sim	Sim	Sim	Sim			

Tabela 7: Resumo das respostas ao inquérito recolhidas entre 2023 e 2025.

Nome	Empresa	Relação com Voluntariado	Motivação de Participação	de Desenvolvimento de Competências	Colaboração em Rede	Visão futura do Programa ReCria	Fu- do
Teresa David	Helexia Portugal	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	
Telma Ferreira	Helexia Portugal	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	

Procedimento de Recolha de Dados

A recolha de dados iniciou-se com um primeiro contacto com os participantes, realizado por e-mail e/ou telefone, para agendamento das entrevistas. As entrevistas decorreram presencialmente ou, quando necessário, através da plataforma Microsoft Teams, tendo sido todas integralmente gravadas em áudio.

Em todos os casos, foi garantida a apresentação do propósito e do enquadramento da investigação, bem como a obtenção do consentimento informado por escrito, devidamente assinado pelos participantes (ver **Anexo A.1**).

Após a recolha, as gravações de áudio foram transcritas com recurso ao software Evernote, que permite organizar notas e inclui funcionalidades de transcrição de áudio para texto. As transcrições foram posteriormente revistas manualmente, sendo o software ChatGPT utilizado apenas para melhorar a fluidez textual e a coerência do discurso, sem alterar o conteúdo ou o significado original das respostas.

Procedimento de Análise de Dados

A análise das entrevistas foi realizada com base na análise temática de Braun e Clarke (2006), uma abordagem reconhecida pela sua flexibilidade e pela capacidade de identificar e organizar padrões de significado em dados qualitativos. Esta metodologia revelou-se adequada ao presente estudo, dado envolver múltiplos stakeholders e diferentes níveis de experiência e perceção no âmbito do programa ReCria.

O processo analítico seguiu as orientações gerais propostas pelos autores. Numa primeira fase, procedeu-se à familiarização com os dados, através da leitura integral das transcrições. Posteriormente, foram identificadas unidades de significado que, após agrupamento e refinamento, deram origem a temas que refletiam padrões consistentes no conjunto das entrevistas. Finalmente, estes temas foram sistematizados numa narrativa analítica, articulando as principais dinâmicas, motivações e perceções

emergentes.

Embora aplicado de forma adaptada ao contexto do estudo, este procedimento permitiu captar tanto as nuances individuais como os elementos transversais entre os participantes. Assim, a análise temática contribuiu para uma compreensão sólida dos fatores que caracterizam a participação das organizações no ReCria, com especial destaque para as dinâmicas de colaboração e para os desafios associados à avaliação de impacto.

Resultados

A análise temática permitiu identificar cinco temas centrais que estruturam a participação das organizações no programa ReCria, com particular relevância para a avaliação e medição do impacto da colaboração em rede, foco desta tese. Estes temas refletem motivações, benefícios, desafios e percepções transversais nos diferentes stakeholders entrevistados (ver **Tabela 8**).

O primeiro tema diz respeito às motivações para integrar o ReCria, fortemente ancoradas em duas dimensões: o alinhamento de valores e propósito (sustentabilidade, responsabilidade social e coerência com a cultura organizacional) e a percepção de que a colaboração permite amplificar o impacto, através da soma de competências, recursos e perspectivas. Participar no ReCria é “fazer parte de algo maior”, potenciando resultados que nenhuma organização conseguiria alcançar isoladamente.

O segundo tema evidencia o papel do voluntariado como reforço cultural e humano. Os entrevistados descrevem o ReCria como um espaço onde os valores das empresas ganham expressão concreta, gerando benefícios subjetivos como bem-estar, sentimento de pertença, orgulho e motivação. Além disso, o programa contribui para o desenvolvimento de competências, tanto comportamentais (empatia, colaboração, liderança emergente) como técnicas, tornando o voluntariado um instrumento de aprendizagem e crescimento interno.

O terceiro tema aborda os benefícios e desafios da colaboração em rede. Entre os benefícios destaca-se o efeito multiplicador, a aprendizagem interorganizacional e a otimização de recursos. Contudo, surgem desafios relevantes: diferenças de processos e culturas organizacionais, exigências de coordenação, alinhamento de expectativas e dificuldades na medição sistemática do impacto interno e interorganizacional. Estes desafios sublinham a necessidade de modelos de gestão e avaliação mais estruturados.

O quarto tema - e o mais crítico para esta investigação - refere-se à avaliação e medição de impacto. As organizações utilizam sobretudo indicadores quantitativos (número de voluntários, horas, casas reabilitadas, resíduos recolhidos, árvores plantadas), reconhecendo, no entanto, que estes dados são insuficientes para captar a verdadeira transformação gerada pelo programa. De forma transversal, os entrevistados enfatizam a necessidade de incorporar indicadores qualitativos, capazes de avaliar mudanças individuais (competências, motivação, pertença), organizacionais (cultura, clima, retenção, *employer branding*) e interorganizacionais (confiança, sinergias, inovação colaborativa). Surge igualmente a noção de que o impacto real exige monitorização contínua, e não apenas registos “*one shot*”, apontando para a necessidade de modelos estruturados de avaliação, precisamente o objetivo da *fra-*

mework CIVIC proposta nesta tese.

O quinto tema diz respeito à experiência do voluntário, incluindo motivações, barreiras e condições facilitadoras. As principais motivações são contribuir para a sociedade, reforçar o orgulho em pertencer à empresa e crescer pessoalmente. As barreiras mais relevantes incluem limitações logísticas, falta de preparação e receios associados à intervenção social. Para garantir experiências positivas, os entrevistados destacam a importância de boa organização, clareza nos objetivos, autenticidade e apoio adequado, fatores que influenciam não apenas o sucesso da ação, mas também os indicadores de impacto interno.

Em síntese, os resultados revelam que o ReCria é percebido como uma rede assente em valores partilhados, capaz de reforçar culturas organizacionais, promover desenvolvimento humano e criar dinâmicas colaborativas inovadoras. Contudo, evidenciam também lacunas claras nos mecanismos de avaliação, mostrando que as organizações desejam evoluir de métricas simples para modelos de impacto integrados - humanos, organizacionais e interorganizacionais. Esta necessidade fundamenta e legitima o desenvolvimento da *framework* CIVIC, proposta nesta tese como resposta aos desafios identificados e como instrumento para uma medição de impacto mais completa, sistemática e alinhada com a natureza colaborativa do ReCria.

Tabela 8: Macro-temas e subtemas emergentes da análise temática Esta tabela sintetiza os cinco macro-temas e respetivos subtemas identificados através da análise temática das entrevistas realizadas aos diferentes *stakeholders* do programa ReCria.

Macro-tema	Descrição sintética	Subtemas identificados
Motivações para a participação no ReCria	Razões que levam as organizações a integrar o programa, ancoradas em valores partilhados e na perceção de impacto ampliado através da colaboração em rede.	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento de valores e propósito (sustentabilidade, responsabilidade social) • Coerência com a cultura organizacional • Sentido de pertença a algo maior • Amplificação do impacto através da colaboração • Complementaridade de competências, recursos e perspetivas
Voluntariado como reforço cultural e humano	O voluntariado como instrumento de expressão dos valores organizacionais, reforço cultural e desenvolvimento humano dentro das empresas.	<ul style="list-style-type: none"> • Concretização prática dos valores da empresa • Bem-estar e motivação dos colaboradores • Sentimento de pertença e orgulho organizacional • Desenvolvimento de competências comportamentais (empatia, colaboração, liderança) • Desenvolvimento de competências técnicas e aprendizagem experiencial

Continua na página seguinte

Macro-tema	Descrição sintética	Subtemas identificados
Benefícios e desafios da colaboração em rede	Dinâmicas positivas e tensões associadas à colaboração interorganizacional no contexto do ReCria.	<ul style="list-style-type: none"> • Efeito multiplicador do impacto • Aprendizagem interorganizacional • Otimização de recursos • Diferenças culturais e de processos entre organizações • Complexidade de coordenação e alinhamento de expectativas • Dificuldades na medição do impacto colaborativo
Avaliação e medição de impacto	Práticas atuais e lacunas na medição do impacto, com ênfase na necessidade de modelos mais integrados e contínuos.	<ul style="list-style-type: none"> • Predominância de indicadores quantitativos (inputs e outputs) • Limitações das métricas tradicionais • Necessidade de indicadores qualitativos • Impacto individual (competências, motivação, pertença) • Impacto organizacional (cultura, clima, retenção, employer branding) • Impacto interorganizacional (confiança, sinergias, inovação colaborativa) • Importância da monitorização contínua
Experiência do voluntário	Fatores que moldam a vivência do voluntariado e influenciam o impacto interno gerado nas organizações	<ul style="list-style-type: none"> • Motivações individuais para participar • Crescimento pessoal e sentido de contribuição social • Orgulho em pertencer à empresa • Barreiras logísticas e organizacionais • Falta de preparação e receios associados à intervenção social • Importância da organização, clareza de objetivos, autenticidade e apoio

Proposta de *Framework* para o programa ReCria

Os resultados da análise temática evidenciam que, embora existam instrumentos consolidados para a medição do voluntariado corporativo, ao nível operacional (inputs e outputs), transformacional (impacto no indivíduo) e organizacional ou comunitário, estes modelos revelam limitações quando aplicados a contextos de colaboração interorganizacional em rede. No caso do ReCria, o impacto não emerge apenas das ações realizadas ou da transformação dos voluntários e beneficiários, mas sobretudo das relações, dinâmicas e capacidades coletivas que se constroem entre organizações distintas que colaboram em torno de um propósito comum. Assim, a unidade de análise deixa de ser exclusivamente a ação, a empresa ou o beneficiário, passando a ser o ecossistema colaborativo enquanto entidade relacional. É neste vazio analítico que se posiciona a *framework* CIVIC, não como um modelo concorrente ou substitutivo dos sistemas de avaliação existentes, mas como um complemento específico, orientado para a medição das dinâmicas de rede - qualidade das parcerias, governança colaborativa, complementaridade de contributos, aprendizagem interorganizacional e capacidade de gerar impacto coletivo sustentável (ver **Tabela 9**). A CIVIC surge, assim, como resposta direta às lacunas identificadas pelos próprios *stakeholders*, oferecendo uma estrutura de avaliação alinhada com a natureza colaborativa do ReCria e com os desafios contemporâneos da medição de impacto em ecossistemas *multistakeholder*.

Embora a *framework* tenha sido desenvolvida no contexto do programa ReCria, a sua estrutura conceptual permite a adaptação e aplicação a outras iniciativas de voluntariado corporativo em contextos colaborativos.

Tabela 9: Dimensões de análise e intervenção da *framework* CIVIC

Dimensão de análise	O que já é medido (modelos existentes)	Limitações em contextos colaborativos	O que a <i>framework</i> CIVIC introduz
Ação de voluntariado (nível operacional)	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de voluntários • Horas de voluntariado • Montante investido • Outputs físicos (casas, árvores, resíduos, etc.) 	Foco na ação isolada e no curto prazo; não capta dinâmicas entre organizações nem efeitos de rede	Não intervém, a CIVIC não substitui nem replica indicadores operacionais.
Voluntário (nível individual)	<ul style="list-style-type: none"> • NPS do voluntário • Satisfação • Desenvolvimento de competências pessoais • Motivação e sentido de propósito 	Avaliação centrada no indivíduo dentro da sua organização; não mede aprendizagem interorganizacional nem competências de atuação em rede.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de competências colaborativas e interorganizacionais • Capacidade de atuar em ecossistemas <i>multistakeholder</i> • Aprendizagem relacional e transversal
Organização participante	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto cultural interno • <i>Employer branding</i> • Retenção e <i>engagement</i> • Clima organizacional 	Métricas organizacionais isoladas; dificuldade em captar benefícios emergentes da colaboração com outras entidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Valor organizacional percebido da colaboração em rede • Alinhamento estratégico com o ecossistema • Diferenças culturais e de processos entre organizações • Benefícios organizacionais decorrentes da cooperação (não apenas da ação)

Continua na página seguinte

Dimensão da Análise	O que já foi medido (modelos existentes)	Limitações em contextos colaborativos	O que a <i>framework</i> CIVIC introduz
IPSS / Parceiros operacionais	Práticas atuais e lacunas na medição do impacto, com ênfase na necessidade de modelos mais integrados e contínuos.	Foco na relação bilateral (empresa-IPSS); menor atenção à lógica multilateral e à governação do ecossistema.	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade da relação <i>multistakeholder</i> • Integração efetiva dos parceiros na rede • Impacto individual (competências, motivação, pertença) • Sustentabilidade das parcerias ao longo do tempo
Beneficiário final	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria das condições de vida • <i>Outcomes</i> sociais específicos • Indicadores qualitativos e quantitativos de impacto social 	Exige validação académica e acompanhamento prolongado; difícil atribuir causalidade direta à rede.	Não intervém diretamente, a CIVIC não mede impacto no beneficiário final.
Colaboração interorganizacional (rede)	Avaliada de forma implícita ou informal (perceções, narrativas, casos pontuais)	Ausência de indicadores estruturados e comparáveis; dificuldade em monitorizar maturidade e evolução da rede.	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade das relações interorganizacionais (confiança, cooperação) • Governança colaborativa e alinhamento • Complementaridade de contributos • Custo e eficiência da coordenação

Continua na página seguinte

Dimensão da Análise	O que já foi medido (modelos existentes)	Limitações em contextos colaborativos	O que a <i>framework</i> CIVIC introduz
Capacidade coletiva e impacto de rede	Normalmente inferido a partir de outputs agregados ou storytelling	Não distingue impacto “somatório” de impacto verdadeiramente emergente	<ul style="list-style-type: none"> • Efeito multiplicador da rede • Capacidade de inovação colaborativa • Sustentabilidade e escala do impacto coletivo
Evolução e influência sistêmica	Raramente medida; surge apenas em fases muito maduras	Falta de instrumentos para acompanhar a transição de programa para ecossistema	<ul style="list-style-type: none"> • Maturidade do ecossistema • Capacidade de <i>advocacy</i> e influência pública • Potencial de replicação do modelo

Dimensões da *Framework* CIVIC

A *framework* CIVIC posiciona-se como um modelo de avaliação complementar, orientado para colmatar as limitações dos instrumentos tradicionais de medição do voluntariado corporativo quando aplicados a contextos de colaboração interorganizacional em rede. Em linha com os resultados da análise temática do ReCria, a CIVIC não pretende substituir os modelos existentes nem medir o impacto social direto nos beneficiários finais, mas focar-se nas dinâmicas relacionais e capacidades coletivas que emergem do funcionamento do ecossistema colaborativo. A CIVIC estrutura-se em quatro dimensões analíticas interligadas, correspondentes a diferentes níveis de observação do impacto.

A primeira dimensão, ao nível do voluntário, incide sobre o desenvolvimento de competências colaborativas e interorganizacionais, nomeadamente a criação de novas ligações fora da sua organização, a qualidade dessas relações e a aprendizagem relacional resultante da atuação em contextos *multistakeholder*.

A segunda dimensão, ao nível das organizações participantes, analisa o valor organizacional emergente da colaboração em rede, procurando captar benefícios que resultam da cooperação continuada, como novas parcerias, acesso a competências complementares e alinhamento estratégico com o ecossistema, e que não são apreendidos por métricas organizacionais isoladas.

A terceira dimensão, ao nível das IPSS e parceiros operacionais, centra-se na qualidade e sustentabilidade das relações *multistakeholder*, avaliando a integração dos parceiros na rede, a complementaridade de contributos e a estabilidade das parcerias ao longo do tempo, para além da lógica bilateral

empresa–IPSS.

A quarta dimensão, ao nível da rede enquanto ecossistema, aborda a capacidade coletiva e a influência sistémica emergente da maturidade da colaboração interorganizacional. Esta dimensão distingue o impacto meramente somatório do impacto verdadeiramente emergente, incluindo o efeito multiplicador da rede, a capacidade de inovação colaborativa e o potencial de replicação e influência pública do modelo.

Em conjunto, estas quatro dimensões permitem à CIVIC oferecer uma leitura integrada do impacto do voluntariado corporativo em contextos colaborativos, alinhada com a natureza do ReCria e com os desafios contemporâneos da medição de impacto em ecossistemas *multistakeholder*.

Indicadores Seleccionados por Dimensão da *Framework* CIVIC

Com base nas quatro dimensões da *framework* CIVIC, foi definido um conjunto inicial e focalizado de indicadores para operacionalizar a medição do impacto do voluntariado corporativo em contextos de colaboração interorganizacional em rede (ver **Tabela 10**). Estes indicadores foram seleccionados em função do atual grau de maturidade do ReCria, privilegiando métricas exequíveis e relevantes para uma fase inicial do ecossistema. Ao nível do voluntário, os indicadores captam a formação e a sustentabilidade do capital relacional interorganizacional e o desenvolvimento de competências de atuação em rede. Ao nível das organizações participantes e das IPSS, a medição centra-se na ativação da rede, na qualidade e continuidade das parcerias e nas sinergias geradas. Ao nível da rede enquanto ecossistema, os indicadores permitem analisar a estrutura, a maturidade e a capacidade coletiva da colaboração interorganizacional. À medida que o ReCria evolua e consolide a sua dinâmica colaborativa, a *framework* CIVIC admite a integração progressiva de novos indicadores, nomeadamente ao nível da influência pública e da difusão sistémica do modelo.

Tabela 10: Indicadores iniciais da *framework* CIVIC por dimensão de análise A tabela seguinte sintetiza as dimensões e KPIs da *framework* CIVIC, estruturados por nível de análise e orientados para a avaliação do impacto relacional, organizacional e sistémico do voluntariado corporativo em redes colaborativas.

Dimensão CIVIC	KPI	O que mede	Horizonte temporal	Quando medir	Fonte/Instrumento
Voluntário	Novas ligações interorganizacionais por voluntário	Formação inicial de capital relacional interorganizacional, permitindo aferir o número de novos contactos estabelecidos pelo voluntário no âmbito da ação	Curto prazo	Ad-hoc (pós-ação)	Questionário no final da ação

Continua na página seguinte

Dimensão CIVIC	KPI	O que mede	Horizonte temporal	Quando medir	Fonte/Instrumento
Voluntário	Diversidade de ligações estabelecidas	Variedade de atores contactados (organizações, setores ou funções), permitindo analisar a amplitude relacional gerada pela participação na ação	Curto prazo	Ad-hoc (pós-ação e <i>follow-up</i>)	Questionário no final da ação e <i>follow-up</i>
Voluntário	Ligações ativas aos 3 meses (%)	Sustentabilidade e continuidade das relações estabelecidas, avaliando a proporção de contactos que permanecem ativos após três meses	Médio prazo	Após 3 meses	<i>Follow-up</i> aos 3 meses
Voluntário	Frequência de interação pós-ação	Intensidade e continuidade da interação relacional, analisando a regularidade das interações mantidas com os novos contactos	Médio prazo	Após 3 meses	Questionário de <i>follow-up</i>
Voluntário	Aquisição de competências em rede	Capacidade percebida de atuação em contextos <i>multistakeholder</i> , associada à exposição a múltiplas interações e dinâmicas colaborativas	Misto	Ad-hoc (pós-ação e <i>follow-up</i>)	Questionário no final da ação e <i>follow-up</i>
Voluntário	Continuidade do envolvimento cívico individual	Ativação de comportamentos autónomos de voluntariado após a participação no programa, incluindo a realização de ações de voluntariado a título pessoal	Médio prazo	<i>Follow-up</i> (3 a 6 meses)	Questionário de <i>follow-up</i>

Continua na página seguinte

Dimensão CIVIC	KPI	O que mede	Horizonte temporal	Quando medir	Fonte/Instrumento
Voluntário	Continuidade da colaboração com a IPSS	Manutenção ou aprofundamento da relação do voluntário com a IPSS envolvida, após a conclusão da ação formal de voluntariado	Médio prazo	<i>Follow-up</i> (3 a 6 meses)	Questionário de <i>follow-up</i>
Valor organizacional	Nº de novas organizações parceiras	Expansão da rede interorganizacional a partir do ecossistema ReCria, contabilizando novas entidades formalmente integradas (empresa/IPSS) num período (ex.: ano civil)	Curto prazo	Longitudinal (anual)	Registos da Governação (lista de parceiros / MoU / acordos) + Inquérito à Governação
Valor organizacional	Novas competências introduzidas na rede	Diversificação da capacidade coletiva do ecossistema, identificando competências/recursos novos trazidos por novos parceiros (ex.: know-how técnico, gestão de projeto, capacidade operacional, acesso a território/beneficiários, financiamento, voluntariado especializado).	Curto prazo	Longitudinal (anual)	Inquérito à Governação + mapeamento anual de competências (matriz simples)
Valor organizacional	Nº de colaborações ReCria	Ativação da rede para além das ações previstas, medindo quantas colaborações interorganizacionais surgiram por influência do ReCria (ex.: acordos comerciais, co-projetos, iniciativas conjuntas)	Médio prazo	Longitudinal (anual)	Inquérito anual a parceiros + registo de iniciativas (log de colaborações)

Continua na página seguinte

Dimensão CIVIC	KPI	O que mede	Horizonte temporal	Quando medir	Fonte/Instrumento
Valor organizacional	Tipos de colaboração estabelecida	Profundidade da parceria, na natureza das colaborações geradas (ex.: pontual / recorrente). Permite avaliar maturidade da colaboração	Médio prazo	Longitudinal (anual)	Inquérito anual + categorização (taxonomia de tipos)
Valor organizacional	Valor organizacional percebido da rede	Utilidade estratégica percebida do ecossistema para a organização parceira (ex.: reputação, <i>employer branding</i> , aprendizagem, inovação social, acesso a parceiros, eficiência na execução)	Curto prazo	Longitudinal (anual)	Inquérito anual a parceiros
Valor organizacional	Intenção de continuidade no ecossistema (%)	Compromisso organizacional e probabilidade declarada de manter participação no ReCria (indicador de retenção e sustentabilidade da rede)	Médio prazo	Longitudinal (anual)	Inquérito anual a parceiros + (opcional) registo de renovação formal
IPSS / Parceiros operacionais	Nº de empresas do ReCria com que a IPSS iniciou colaboração	Integração efetiva da IPSS na rede <i>multistakeholder</i> , medindo quantas empresas participantes no ReCria passaram a colaborar com a IPSS a partir da ação realizada	Curto prazo	Ad-hoc (pós-ação)	Inquérito às IPSS

Continua na página seguinte

Dimensão CIVIC	KPI	O que mede	Horizonte temporal	Quando medir	Fonte/Instrumento
IPSS Parceiros operacionais	/ Nº de empresas do ReCria com que a IPSS iniciou colaboração	Evolução da colaboração entre IPSS e empresas do ReCria de ações pontuais para projetos estruturados e contínuos, evidenciando aprofundamento e institucionalização da parceria	Médio prazo	Longitudinal	Inquérito às IPSS (validação pela Governação, opcional)
IPSS Parceiros operacionais	/ Continuidade da colaboração (%)	Sustentabilidade das parcerias estabelecidas, avaliando a proporção de colaborações entre IPSS e empresas do ReCria que se mantêm ativas ao longo do tempo	Médio prazo	Longitudinal (<i>follow-up</i>)	<i>Follow-up</i> às IPSS
IPSS Parceiros operacionais	/ Continuidade da colaboração (%)	Sustentabilidade das parcerias estabelecidas, avaliando a proporção de colaborações entre IPSS e empresas do ReCria que se mantêm ativas ao longo do tempo	Médio prazo	Longitudinal (<i>follow-up</i>)	<i>Follow-up</i> às IPSS
IPSS Parceiros operacionais	/ Acesso a novos recursos (sim/não; tipos)	Sinergias geradas pela integração no ecossistema ReCria, nomeadamente acesso a recursos humanos, técnicos, financeiros ou organizacionais	Médio prazo	Longitudinal	Inquérito às IPSS

Continua na página seguinte

Dimensão CIVIC	KPI	O que mede	Horizonte temporal	Quando medir	Fonte/Instrumento
Rede / Ecosistema	Nº de colaborações que surgem sem coordenação direta do Re-Cria	Grau de autonomia e maturidade da rede, evidenciando capacidade de gerar iniciativas para além do programa	Médio prazo	Longitudinal	Inquérito à Governação + parceiros
Rede / Ecosistema	Nº de projetos replicados ou adaptados noutros contextos	Difusão de práticas e soluções desenvolvidas no ecossistema para fora do seu perímetro direto	Longo prazo	Ad-hoc	Registos da coordenação
Rede / Ecosistema	Pedidos externos de informação, replicação ou parceria	Reconhecimento externo e legitimidade pública do modelo colaborativo	Longo prazo	Ad-hoc	Registos da coordenação
Rede / Ecosistema	Utilização do ReCria como referência (casos, estudos, comunicações)	Produção e disseminação de conhecimento com relevância externa (académica, institucional ou setorial).	Longo prazo	Longitudinal	Análise documental
Rede / Ecosistema	Influência percebida em práticas organizacionais ou institucionais (1–5)	Capacidade percebida da rede para influenciar decisões, práticas ou políticas fora do ecossistema imediato	Longo prazo	Longitudinal	Inquérito anual (governação + CEOs)

Detalhe dos Indicadores por Dimensão da *Framework* CIVIC

Dimensão 1 - Voluntário

Ao nível do voluntário, a Dimensão 1 da *framework* CIVIC centra-se na formação, consolidação e ativação do capital relacional interorganizacional, bem como no desenvolvimento de competências associadas à atuação em contextos *multistakeholder*. Os indicadores selecionados partem do pressuposto de que, na ausência de uma relação prévia entre as entidades envolvidas, muitas das ligações estabelecidas dificilmente teriam emergido sem a existência do programa ReCria, permitindo assim isolar o contributo específico do ecossistema colaborativo para a criação de novas relações interorganizacionais.

Nesta dimensão, o foco não incide apenas na geração imediata de contactos, mas também na qualidade, diversidade e sustentabilidade dessas ligações ao longo do tempo. O número de novas ligações interorganizacionais por voluntário e a diversidade de atores contactados permitem avaliar a amplitude relacional gerada pela participação na ação, nomeadamente a exposição do voluntário a organizações, setores e funções distintas da sua realidade habitual. Estes indicadores captam a fase inicial de formação de capital relacional. Complementarmente, a persistência das ligações aos três meses e a frequência de interação pós-ação introduzem uma leitura temporal da dimensão relacional, permitindo avaliar a continuidade, intensidade e consolidação das relações estabelecidas, indo além de uma interação pontual associada à ação de voluntariado. Estes indicadores fornecem informação relevante sobre a sustentabilidade do capital relacional criado e sobre a sua potencial evolução para relações mais estáveis ou recorrentes.

Para além da dimensão relacional, esta dimensão incorpora uma componente de aprendizagem e desenvolvimento individual. A aquisição de competências em rede avalia a capacidade percebida do voluntário para atuar em contextos colaborativos e *multistakeholder*, resultante da exposição a dinâmicas interorganizacionais, coordenação informal e interação com múltiplos atores. Esta componente permite articular capital relacional e aprendizagem individual, reconhecendo que a participação no ecossistema pode gerar competências transferíveis para outros contextos profissionais e cívicos. Por fim, a dimensão do voluntário inclui indicadores de ativação cívica e continuidade do envolvimento, avaliando se a participação no programa ReCria desencadeia comportamentos autónomos de voluntariado e a manutenção ou aprofundamento da relação com a IPSS envolvida, após a conclusão da ação formal. Estes indicadores permitem captar efeitos de médio prazo associados à internalização da experiência de voluntariado e à sua projeção para além do perímetro do programa.

A recolha dos indicadores desta dimensão é realizada através de um inquérito aplicado imediatamente após a ação, complementado por questionários de follow-up aos três e seis meses. No pós-ação, são recolhidos dados relativos ao número e diversidade de novas ligações, bem como à perceção de aquisição de competências em rede. Nos momentos de follow-up, avaliam-se a continuidade das ligações estabelecidas, a frequência de interação, a manutenção da colaboração com a IPSS e a continuidade do envolvimento cívico individual. Um exemplo de operacionalização destes instrumentos encontra-se disponível no **Anexo A.2**.

Dimensão 2 - Valor Organizacional (Organização Participante)

A Dimensão 2 da *framework* CIVIC tem como objetivo avaliar o valor organizacional emergente da participação no ecossistema ReCria, com particular enfoque na expansão, ativação e consolidação da rede interorganizacional a partir da perspectiva das organizações participantes. Esta dimensão procura captar benefícios que vão além dos resultados diretos das ações de voluntariado, incidindo sobre dinâmicas de parceria, aprendizagem coletiva e criação de valor estratégico no médio prazo. Num primeiro nível, esta dimensão analisa a expansão estrutural da rede, através do número de novas organizações que passam a integrar formalmente o ecossistema ReCria ao longo do tempo. Complementarmente, avalia-se a diversificação da capacidade coletiva da rede, identificando as novas competências, recursos ou capacidades diferenciadoras introduzidas por esses parceiros (por exemplo, know-how técnico, capacidade operacional, acesso a território ou beneficiários, financiamento ou voluntariado especializado). Estes indicadores permitem caracterizar a evolução do ecossistema enquanto estrutura colaborativa e são recolhidos no âmbito da governação do programa, sendo sistematizados em relatórios anuais de atividade.

Num segundo nível, a Dimensão 2 avalia a capacidade de ativação da rede, isto é, a transformação de ligações iniciais em colaborações efetivas entre organizações. O número de colaborações geradas via ReCria permite medir até que ponto o ecossistema funciona como catalisador de interações operacionais para além das ações previstas no programa. Estas colaborações podem assumir diferentes configurações — bilaterais ou multilaterais — e traduzir-se em acordos comerciais, co-projetos, iniciativas conjuntas ou outras formas de cooperação que não existiam previamente e que foram direta ou indiretamente facilitadas pela integração no ecossistema.

A profundidade destas interações é captada através da tipologia das colaborações estabelecidas, distinguindo, por exemplo, colaborações pontuais, recorrentes ou de natureza mais estratégica. Este indicador permite avaliar a maturidade das relações interorganizacionais, indo além da simples existência de interações e introduzindo uma leitura qualitativa da sua evolução ao longo do tempo.

Para além dos indicadores de natureza estrutural e operacional, esta dimensão integra indicadores de valor percebido e compromisso organizacional. O valor organizacional percebido da rede avalia a utilidade estratégica atribuída pelas organizações ao ecossistema ReCria, incluindo dimensões como reputação, *employer branding*, aprendizagem organizacional, inovação social, acesso a parceiros ou eficiência na execução. Complementarmente, a intenção de continuidade no ecossistema funciona como um indicador de retenção e sustentabilidade da rede, refletindo o grau de compromisso das organizações participantes.

A operacionalização desta dimensão assenta na combinação de fontes de governação e de um inquérito anual dirigido aos CEOs ou decisores estratégicos das organizações participantes. Este inquérito permite recolher informação sobre o número e o tipo de colaborações emergentes, o valor organizacional percebido e a intenção de continuidade no ecossistema, enquanto os registos da governação (listas de parceiros, acordos, mapeamento de competências) asseguram a recolha sistemática dos indicadores estruturais. Um exemplo de operacionalização destes instrumentos encontra-se disponível no **Anexo A.3**

Dimensão 3 - IPSS e Parceiros Operacionais

A Dimensão 3 da *framework* CIVIC analisa de que forma a lógica em rede do programa ReCria potencia a criação de relações *multistakeholder* e o reforço da capacidade de atuação das IPSS e parceiros operacionais. Esta dimensão parte do pressuposto de que a integração num ecossistema colaborativo estruturado permite superar modelos tradicionais de parceria estritamente bilaterais, promovendo interações mais diversificadas, complementares e potencialmente mais sustentáveis entre organizações sociais e empresas.

No contexto do ReCria, a participação conjunta de múltiplos atores favorece o estabelecimento de novas ligações entre IPSS e empresas que, em muitos casos, não teriam contacto direto fora do programa. Estas ligações iniciais podem evoluir para colaborações mais estruturadas, permitindo às IPSS aceder a recursos, competências e capacidades que dificilmente estariam disponíveis através de ações pontuais ou relações isoladas. O valor gerado decorre, assim, da complementaridade de contributos das organizações envolvidas, potenciando soluções mais integradas para os desafios enfrentados pelas entidades do setor social.

Os indicadores associados a esta dimensão procuram, em primeiro lugar, medir o grau de integração efetiva das IPSS na rede *multistakeholder*, através do número de empresas do ReCria com as quais a IPSS inicia colaboração a partir da ação realizada. Complementarmente, avalia-se a evolução e aprofundamento dessas colaborações ao longo do tempo, nomeadamente através do número de projetos desenvolvidos para além da ação inicial e da continuidade das parcerias estabelecidas. Estes indicadores permitem distinguir relações pontuais de colaborações mais estruturadas e institucionalizadas.

Adicionalmente, esta dimensão incorpora um indicador relativo ao acesso a novos recursos, avaliando se a integração no ecossistema ReCria permite às IPSS beneficiar de recursos humanos, técnicos, financeiros ou organizacionais anteriormente indisponíveis. Este indicador capta de forma direta as sinergias geradas pela lógica colaborativa do programa e a sua capacidade de reforçar a capacidade operacional das organizações sociais.

A título ilustrativo, uma empresa como a Helexia — que, fora do contexto do programa, não realiza investimento direto em projetos de autoconsumo para entidades de pequena dimensão — pode, no âmbito do ReCria, disponibilizar competências técnicas, capacidade de engenharia e, em determinados casos, capacidade de investimento, viabilizando a implementação de soluções de autoconsumo solar em IPSS que, de outra forma, não teriam acesso a este tipo de intervenção. Este exemplo ilustra como o ecossistema pode desbloquear colaborações que não emergiriam em contextos tradicionais de mercado ou de voluntariado pontual.

A recolha dos indicadores desta dimensão é realizada através de inquéritos dirigidos às IPSS e parceiros operacionais, aplicados de forma longitudinal, permitindo acompanhar a evolução das colaborações ao longo do tempo. Sempre que relevante, a informação recolhida pode ser complementada ou validada pela governação do programa. Um exemplo de operacionalização destes instrumentos encontra-se disponível no **Anexo A.4**

Dimensão 4 - Rede e Ecossistema

As redes de voluntariado corporativo e outras iniciativas orientadas para causas sociais podem gerar efeitos que ultrapassam o impacto direto das ações desenvolvidas, à medida que evoluem para ecossistemas colaborativos mais maduros. Nesta perspetiva, a influência pública e sistémica não é entendida como um resultado imediato ou deliberadamente planeado, mas como um efeito de segunda ordem, resultante da consolidação das relações interorganizacionais, da aprendizagem coletiva e da legitimidade acumulada pela rede ao longo do tempo.

No contexto da *framework* CIVIC, esta influência emerge quando o programa deixa de funcionar apenas como um mecanismo de coordenação centralizada e passa a operar como uma rede com capacidade de auto-organização, capaz de articular múltiplos atores de forma consistente em torno de um propósito comum. Um primeiro mecanismo de influência está, assim, associado à ativação e autonomização de dinâmicas colaborativas, evidenciada pelo surgimento de colaborações e projetos que ocorrem sem coordenação direta do programa ReCria. Este fenómeno sinaliza a transição de um programa estruturado para um ecossistema relacional mais maduro, no qual os próprios atores passam a mobilizar a rede como recurso para a ação coletiva.

Um segundo vetor de influência relaciona-se com a difusão e replicação de práticas desenvolvidas no ecossistema. À medida que a rede acumula experiência prática e evidencia resultados consistentes, torna-se possível adaptar ou replicar projetos e soluções noutros contextos organizacionais, territoriais ou setoriais. Estes processos de difusão refletem a capacidade da rede para gerar conhecimento aplicável para além do seu perímetro imediato e constituem um indicador relevante da sua maturidade colaborativa.

Um terceiro vetor de influência decorre do reconhecimento externo e da produção de referências, nomeadamente através de pedidos externos de informação, replicação ou parceria, bem como da utilização do ReCria como caso de referência em estudos, comunicações, relatórios ou outros formatos de disseminação. Estes sinais traduzem a legitimação pública do ecossistema e a sua afirmação enquanto interlocutor relevante em contextos externos, incluindo o meio académico, institucional ou setorial. Por fim, em estágios mais avançados de maturidade, a influência da rede pode manifestar-se de forma mais difusa, através da influência percebida em práticas organizacionais ou institucionais, captada a partir da perspetiva dos atores centrais do ecossistema. Este indicador, de natureza perceptiva, permite sinalizar a capacidade da rede para informar decisões, práticas ou orientações fora do contexto imediato do programa, mesmo quando essa influência não se traduz ainda em mudanças formais ou normativas.

Neste enquadramento, a Dimensão 4 da *framework* CIVIC procura captar a capacidade de influência pública e sistémica da rede enquanto expressão da sua maturidade colaborativa, e não como um objetivo isolado do programa. Dado o seu carácter progressivo e cumulativo, a avaliação desta dimensão assenta na identificação de sinais observáveis ao longo do tempo, incluindo: (i) a autonomização de colaborações e projetos, (ii) a difusão e replicação de práticas desenvolvidas no ecossistema, (iii) o reconhecimento externo da rede e (iv) a influência percebida em práticas organizacionais ou institucionais. Um exemplo de operacionalização desta abordagem encontra-se disponível no **Anexo A.5**

Conclusões

As empresas podem gerar impacto positivo na sociedade através do apoio financeiro a causas sociais. Contudo, esse impacto tende a ser mais profundo, sustentável e transformador quando envolve ativamente os seus colaboradores. O voluntariado corporativo, enquanto intervenção social estruturada que mobiliza pessoas, competências e recursos organizacionais, contribui não apenas para a melhoria das condições sociais das comunidades envolvidas, mas também para a transformação da forma como os colaboradores percebem o papel da empresa na sociedade, reforçando o sentido de cidadania, responsabilidade cívica e compromisso coletivo.

Quando desenvolvido em contextos colaborativos, envolvendo múltiplas organizações, o voluntariado corporativo revela um potencial acrescido para responder a problemas sociais de maior escala e complexidade. A articulação entre empresas, organizações da economia social e outros atores permite combinar recursos complementares, promover aprendizagem coletiva e gerar impactos que dificilmente seriam alcançados de forma isolada. Nestes ecossistemas colaborativos, o impacto do voluntariado deixa de se esgotar nos resultados imediatos das ações realizadas e passa a manifestar-se também na qualidade das relações interorganizacionais, na confiança construída ao longo do tempo, na capacidade de cooperação continuada e, em fases mais maduras, na influência pública e sistémica da rede.

É neste enquadramento que se insere o contributo central desta tese: a proposta da framework CIVIC (Corporate Impact Volunteering Indicators in Collaborative Networks). A CIVIC foi concebida para analisar os efeitos transformadores do voluntariado corporativo em redes colaborativas, respondendo à questão de investigação: Que dimensões e indicadores são mais relevantes para avaliar o impacto do voluntariado corporativo em redes colaborativas? Ao procurar ultrapassar os limites das métricas tradicionais, frequentemente centradas em indicadores operacionais e quantitativos, a framework propõe uma abordagem mais holística e qualitativa, valorizando dimensões como a aprendizagem individual e organizacional, a qualidade das relações interorganizacionais, a confiança, a cooperação e a capacidade de geração de valor coletivo.

A CIVIC é apresentada como um instrumento evolutivo, ajustável ao grau de maturidade da rede, permitindo acompanhar a transição de uma lógica predominantemente operacional para uma lógica de influência sistémica. Neste estágio mais avançado, as redes de voluntariado corporativo podem assumir um papel relevante na produção de conhecimento aplicado, na legitimação de práticas inovadoras e no diálogo estruturado com atores institucionais, contribuindo para a orientação de políticas públicas e

para a transformação dos ecossistemas onde se inserem.

O programa ReCria constitui o caso de estudo que permitiu operacionalizar e testar esta framework. Enquanto ecossistema de voluntariado corporativo assente numa origem colaborativa genuína, com um foco temático claro e um modelo operativo inclusivo, o ReCria ilustra de forma concreta o potencial transformador do voluntariado corporativo em rede. A sua análise demonstra como o voluntariado pode funcionar como uma plataforma neutra de colaboração, onde organizações atuam fora da lógica competitiva tradicional, privilegiando o impacto coletivo em detrimento da visibilidade individual, em alinhamento direto com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 17 - Parcerias para a Implementação dos Objetivos.

Em síntese, esta dissertação contribui para o avanço da reflexão teórica e prática sobre o voluntariado corporativo, ao evidenciar que o seu impacto mais relevante emerge quando é pensado e avaliado como um fenómeno relacional, colaborativo e sistémico. A framework CIVIC oferece um contributo transferível para a avaliação de iniciativas de voluntariado corporativo em contextos colaborativos, apoiando organizações na compreensão, gestão e amplificação do valor social, organizacional e coletivo que estas redes podem gerar.

Bibliografia

- ADEO (2023). *Human and Environmental Impacts 2022 Report*. https://www.adeo.com/wp-content/uploads/2023/06/EN_ADEO_Human-and-Environmental-Impacts-2022_DEPF.pdf. Accessed: 2026-01-12.
- Baumeister, Roy F. e Mark R. Leary (1995). "The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation". Em: *Psychological Bulletin* 117.3, pp. 497–529. DOI: 10.1037/0033-2909.117.3.497. URL: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>.
- Braun, Virginia e Victoria Clarke (2006). "Using thematic analysis in psychology". Em: *Qualitative Research in Psychology* 3.2, pp. 77–101. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa. URL: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- Brown, Katie M., Russell Hoye e Matthew Nicholson (2012). "Generating trust? Sport and community participation". Em: *Journal of Sociology* 48.2, pp. 133–152. DOI: 10.1177/1440783311407940. URL: <https://doi.org/10.1177/1440783311407940>.
- Carlà, Andrea et al. (2023). "Volunteering and well-being: A qualitative study on the experiences of older adults in Sweden". Em: *International Journal of Environmental Research and Public Health* 20.3, p. 2512. DOI: 10.3390/ijerph20032512. URL: <https://doi.org/10.3390/ijerph20032512>.
- Clary, E. Gil et al. (1998). "Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach". Em: *Journal of Personality and Social Psychology* 74.6, pp. 1516–1530.
- Cycyota, Christopher S., C. J. Ferrante e J. M. Schroeder (2016). "Corporate social responsibility and employee volunteerism: What do the best companies do?" Em: *Business Horizons* 59.4, pp. 321–329. DOI: 10.1016/j.bushor.2016.01.004. URL: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.004>.
- FareShare (2023). *Theory of Change – A Summary*. <https://fareshare.org.uk/what-we-do/our-impact/theory-of-change/>. Accessed: 2026-01-12.
- Holt-Lunstad, Julianne (2022). "Social connection as a public health issue: The evidence and a systemic framework for prioritizing the "social" in social determinants of health". Em: *Annual Review of Public Health* 43, pp. 193–213. DOI: 10.1146/annurev-publhealth-052020-110732. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-052020-110732>.
- Homans, George C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York, NY: Harcourt, Brace & World.

- Leigh-Hunt, Natalie et al. (2017). “An overview of systematic reviews on the public health consequences of social isolation and loneliness”. Em: *Public Health* 152, pp. 157–171. DOI: 10.1016/j.puhe.2017.07.035. URL: <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2017.07.035>.
- Leroy Merlin (2020). *Relatório de Sustentabilidade Leroy Merlin Portugal 2020*. <https://www.leroymerlin.pt/sobre-a-leroy-merlin/sustentabilidade/relatorios-de-sustentabilidade/>. Accessed: 2026-01-12.
- McGlone, Thomas, J. W. Spain e V. McGlone (2011). “Corporate social responsibility and the Millennials”. Em: *Journal of Education for Business* 86.4, pp. 195–200. DOI: 10.1080/08832323.2010.502912. URL: <https://doi.org/10.1080/08832323.2010.502912>.
- Mutz, Michael, Ulrich Burrmann e Silke Braun (2022). “Speaking acquaintances or helpers in need: Participation in civic associations and individual social capital”. Em: *Voluntas* 33, pp. 162–172. DOI: 10.1007/s11266-020-00274-x. URL: <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00274-x>.
- Pelozo, John e D. N. Hassay (2006). “Intra-organizational volunteerism: Good soldiers, good deeds and good politics”. Em: *Journal of Business Ethics* 64, pp. 357–379. DOI: 10.1007/s10551-005-5496-z. URL: <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5496-z>.
- Prilleltensky, Isaac (2020). “Mattering at the intersection of psychology, philosophy, and politics”. Em: *American Journal of Community Psychology* 65, pp. 16–34. DOI: 10.1002/ajcp.12368. URL: <https://doi.org/10.1002/ajcp.12368>.
- Provan, Keith G. e Patrick N. Kenis (2008). “Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness”. Em: *Journal of Public Administration Research and Theory* 18.2, pp. 229–252. DOI: 10.1093/jopart/mum015. URL: <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>.
- Putnam, Robert D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Rockwell, Kay e C. Bennett (1999). *Targeting outcomes of programs (TOP): A hierarchy for planning, evaluating, and reporting*. <https://digitalcommons.unl.edu/aglecfacpub/48/>. Accessed: 2026-01-12.
- Salvini, Andrea e Ioannis Psaroudakis (2022). “Towards innovative practices of networking among volunteer organizations”. Em: *Exploring the crisis: Theoretical perspectives and empirical investigations*. Ed. por Alessandro Borghini e Elisa Campo. Pisa: Pisa University Press, pp. 89–103.
- Tajfel, Henri e John C. Turner (1979). “An integrative theory of intergroup conflict”. Em: *The social psychology of intergroup relations*. Ed. por William G. Austin e Stephen Worchel. Monterey, CA: Brooks/Cole, pp. 33–47.
- University of Hertfordshire (2023). *FareShare: Social Impact and Technical Report*. <https://fareshare.org.uk/wp-content/uploads/2023/05/UH-Technical-Report.pdf>. Accessed: 2026-01-12.
- Vannier, Sarah A., Bridget O’Laughlin e Elizabeth M. Morgan (2021). “Volunteering and well-being during the COVID-19 pandemic: Evidence from older adults in the United States”. Em: *The Gerontologist* 61.5, pp. 870–880. DOI: 10.1093/geront/gnaa126. URL: <https://doi.org/10.1093/geront/gnaa126>.

Wenger, Etienne (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press. DOI: 10.1017/CB09780511803932. URL: <https://doi.org/10.1017/CB09780511803932>.

Williams, M. V., S. Green e P. Rudge (2022). “The impact of volunteering on social connectedness and well-being: A longitudinal study of UK adults”. Em: *Voluntary Sector Review* 13.2, pp. 261–279. DOI: 10.1332/204080521X16438199338981. URL: <https://doi.org/10.1332/204080521X16438199338981>.

Apêndice A

Anexo

A.1 Formulário de Consentimento

Título do projeto de investigação: Voluntariado corporativo em rede: Dimensões e indicadores de impacto

Nome e posição do investigador: João Guerra, estudante de mestrado em Gestão de Impacto e Sustentabilidade, Universidade Católica Portuguesa

Declaração de consentimento

Por favor, coloque um visto nas caixas indicadas:

Confirmo que li e compreendi a folha de informação sobre o estudo acima referido e que tive a oportunidade de colocar questões.

Compreendo que a minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento, sem necessidade de apresentar

Autorizações específicas

1. Aceito que a entrevista seja gravada em áudio.

Sim Não

2. Aceito que sejam utilizadas citações anonimizadas em publicações académicas resultantes deste estudo.

Sim Não

Assinaturas

Nome do participante: _____

Data: __ / __ / __

Assinatura: _____

Investigador (João Guerra): _____ Data: __ / __ / __

A.2 Inquérito aos voluntários

O objetivo deste inquérito é operacionalizar a medição das dinâmicas de colaboração interorganizacional no âmbito do programa ReCria, com enfoque na criação de novas ligações entre voluntários de diferentes organizações, na continuidade dessas relações ao longo do tempo e no desenvolvimento de competências associadas à atuação em contextos *multistakeholder*. As perguntas dirigem-se aos voluntários participantes, permitindo captar os efeitos relacionais e de aprendizagem resultantes da participação no ecossistema.

Pós-ação (imediate)

KPI: Novas ligações interorganizacionais por voluntário

KPI: Diversidade de ligações estabelecidas

1. Aproximadamente com quantas pessoas novas, de outras organizações interagiste durante a ação do ReCria

- 0
- 1 a 5
- 5 a 10
- Mais de 10

2. Essas pessoas pertenciam a quantas organizações diferentes da tua?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ou mais

3. Aproximadamente com quantas pessoas trocaste contactos (ex.: email, LinkedIn, telefone)?

- 0
- 1 a 5
- 5 a 10
- Mais de 10

KPI: Aquisição de competências em rede

4. Consideras que esta ação foi útil para melhorar a tua capacidade de trabalhar em contextos colaborativos?

- Sim
- Não

5. Consideras que esta ação foi útil para expor os participantes a alguma das seguintes competências?

- Trabalho em equipa

- Capacidade de trabalhar com diferentes pessoas e organizações
- Capacidade de trabalhar com diferentes organizações
- Aprender competências técnicas específicas da atividade
- Melhorar comunicação
- Outras: _____

6. Que contributo teve esta experiência para si, a nível pessoal ou profissional?

Follow-up (3 meses)

KPI: Ligações ativas aos 3 meses

KPI: Frequência de interação pós-ação

1. Mantiveste contacto com alguma das pessoas que conheceste através do ReCria?

- Sim
- Sim, com 1 pessoa
- Sim, com 2-3 pessoas
- Sim, com mais de 3 pessoas

2. Com que frequência interagiste com esses novos contactos desde a ação?

- Nenhuma
- 1-2 vezes 3-5 vezes
- Mais de 5 vezes

3. Que tipo de interação ocorreu? (escolha múltipla)

- Conversas informais
- Troca de conhecimento ou experiências
- Colaboração em iniciativas relacionadas com voluntariado
- Colaboração em contexto profissional
- Outro tipo de interação: _____

KPI: Aquisição de competências em rede (follow-up)

4. Em que medida consideras que estas ligações te ajudaram a compreender melhor como trabalhar em contextos multistakeholder? (*Escala 1-5*)

(1 = Nada | 5 = Muito)

5. Após a participação no ReCria, realizaste alguma ação de voluntariado a título pessoal (fora do contexto da tua empresa)?

- Não
- Sim, uma vez
- Sim, mais do que uma vez

6. Se sim, consideras que essa decisão foi influenciada pela experiência no ReCria?

- Não
- Sim, parcialmente
- Sim, de forma clara

KPI: Continuidade da colaboração com a IPSS

7. Se sim, consideras que essa decisão foi influenciada pela experiência no ReCria?

- Não
- Sim, de forma pontual
- Sim, de forma regular

8. Como caracterizarias essa continuidade de relação? *(opcional)*

- Apoio Informal
- Voluntariado regular
- Colaboração profissional
- Outro: _____

A.3 Inquérito valor gerado para as organizações participantes

Esta dimensão avalia o valor gerado para as organizações participantes no programa ReCria, considerando a criação e ativação de parcerias interorganizacionais, a diversidade e profundidade das colaborações desenvolvidas e o alinhamento do ecossistema com a estratégia das organizações.

Para assegurar uma recolha de informação adequada aos diferentes níveis de decisão no ecossistema, são utilizados dois inquéritos complementares. O inquérito à Governação do ReCria recolhe informação de natureza estrutural e operacional sobre a evolução da rede e das colaborações interorganizacionais. O inquérito aos CEOs das organizações participantes capta o valor organizacional e estratégico percebido, bem como a intenção de continuidade no ecossistema.

Inquérito A — Governação do Ecossistema ReCria

Respondentes: Núcleo de governação / coordenação do programa

Objetivo: Avaliar a estrutura, ativação e evolução da rede interorganizacional

Periodicidade: Anual (leitura longitudinal)

Bloco A — Expansão da rede interorganizacional

KPIs associados:

- Nº de novas organizações parceiras
- Novas competências introduzidas na rede

1. Quantas novas organizações passaram a integrar formalmente o ecossistema ReCria no último período de referência (ex.: último ano)?

- Nenhuma
- 1
- 2-3
- 4-5
- Mais de 5

2. Que tipo de organizações passaram a integrar a rede? (*escolha múltipla?*)

- Empresas privadas
- IPSS / organizações do terceiro setor
- Entidades públicas
- Outras: _____

3. Que novas competências ou recursos estas organizações introduziram no ecossistema? (*resposta múltipla*)

- Conhecimento técnico especializado
- Capacidade operacional no terreno
- Gestão e coordenação de projetos
- Acesso a beneficiários ou territórios
- Capacidade de mobilização de voluntários
- Recursos financeiros ou materiais
- Outros: _____

Bloco B — Ativação da rede e colaboração emergente

- Nº de colaborações geradas via ReCria
- Tipos de colaboração estabelecida

4. No último período de referência, quantas colaborações interorganizacionais emergiram através do ReCria para além das ações inicialmente planeadas?

- Nenhuma
- 1
- 2-3
- 4-5
- Mais de 5

5. Que tipo de colaborações foram estabelecidas? (*resposta múltipla*)

- Projetos conjuntos pontuais
- Iniciativas recorrentes / programas continuados
- Partilha de recursos (humanos, técnicos ou materiais)
- Co-desenho de soluções ou processos

- Acordos formais / parcerias estruturadas
- Outras: _____

6. Como classificaria o nível médio de profundidade dessas colaborações?

- Pontual e limitada no tempo
- Recorrente, mas focada em ações específicas
- Estruturada, com planeamento conjunto
- Estratégica, com impacto relevante e continuidade

Bloco C — Observação da evolução da rede (opcional, mas recomendada)

7. Considera que a capacidade colaborativa do ecossistema ReCria evoluiu face ao período anterior?

- Diminuiu
- Manteve-se
- Aumentou moderadamente
- Aumentou significativamente

Inquérito B — CEOs / Top Management das Organizações Participantes

Respondentes: CEO, Direção Geral ou membro do Comité Executivo

Objetivo: Avaliar valor estratégico, alinhamento e compromisso organizacional

Periodicidade: Anual

Bloco A — Valor organizacional percebido

KPI associado:

- Valor organizacional percebido da rede (1–5)

1. Em que medida a participação no ReCria gerou valor para a sua organização? (*Escala 1–5*)
(1 = Nenhum valor | 5 = Valor muito elevado)

2. Em que dimensões esse valor foi mais relevante? (*resposta múltipla*)

- Reputação e imagem institucional
- Envolvimento e motivação dos colaboradores
- Aprendizagem organizacional
- Acesso a novos parceiros estratégicos
- Capacidade de gerar impacto social
- Alinhamento com objetivos ESG / sustentabilidade
- Outras: _____

Bloco B — Alinhamento estratégico

KPI associado:

- Valor estratégico da colaboração
3. Em que medida considera que os objetivos do ReCria estão alinhados com a estratégia da sua organização? (*Escala 1–5*)
(1 = Nada alinhados | 5 = Totalmente alinhados)
-

4. A participação no ReCria contribuiu para reforçar a posição da sua organização em iniciativas de impacto social colaborativo? Nada
- Pouco
- Moderadamente
- Bastante
- Muito

Bloco C — Compromisso e continuidade

KPI associado:

- Intenção de continuidade no ecossistema (%)
5. Qual a probabilidade de a sua organização continuar a participar no ReCria nos próximos 12 meses? (*Escala 1–5*)
(1 = Muito improvável | 5 = Muito provável)
-

6. Que fatores mais influenciam essa decisão de continuidade? (*resposta múltipla*)
- Valor gerado para a organização
- Impacto social alcançado
- Qualidade da governação do ecossistema
- Alinhamento estratégico
- Disponibilidade interna de recursos
- Outros: _____

A.4 Inquerito IPSS e Organizações

O presente inquérito visa operacionalizar a medição das dinâmicas de colaboração entre IPSS e empresas no âmbito do programa ReCria, considerando a ativação de parcerias, o seu aprofundamento em projetos para além das ações iniciais, a continuidade das colaborações ao longo do tempo e o acesso a recursos gerados pela atuação em rede.

Para esse efeito, o instrumento integra dois conjuntos de questões complementares: um dirigido à administração das IPSS, focado na ativação e desenvolvimento das colaborações com empresas do

ReCria, e outro dirigido aos CEOs das organizações participantes, centrado na continuidade, profundidade e valor estratégico dessas colaborações.

Inquérito A — Administração das IPSS / Parceiros Operacionais

Objetivo: captar a ativação, aprofundamento e efeitos da colaboração com empresas do ReCria

Periodicidade: pós-ação + follow-up (3-6 meses)

Bloco A - Ativação da colaboração com empresas do ReCria

KPI associado:

- Nº de empresas do ReCria com que a IPSS iniciou colaboração
1. Através da participação no ReCria, a sua IPSS passou a colaborar com empresas que integram o ecossistema ReCria?
 - Sim
 - Não
 2. Se sim, com quantas empresas do ReCria iniciou colaboração?
 - 1
 - 2-3
 - 4-5
 - Mais de 5

Bloco B - Conversão da colaboração em projetos

KPI associado:

- Nº de projetos desenvolvidos para além da ação inicial
3. Após a ação inicial, a sua IPSS desenvolveu algum projeto com empresas do ReCria que se estendeu para além dessa ação?
 - Sim
 - Não
 4. Se sim, quantos projetos resultaram dessa colaboração?
 - 1
 - 2-3
 - 4-5
 - Mais de 5
 5. Como caracteriza o nível de estrutura desses projetos?
 - Pontual
 - Recorrente
 - Estruturado (com objetivos e planeamento definidos)
 - Estratégico (continuidade e impacto relevante)

Bloco C - Sustentabilidade da colaboração

KPI associado:

- Continuidade da colaboração (%)

6. Mantém atualmente colaboração ativa com alguma das empresas do ReCria envolvidas nas ações?

- Não
- Sim, com 1 empresa
- Sim, com 2-3 empresas
- Sim, com mais de 3 empresas

7. Como caracteriza, no geral, essas colaborações?

- Pontuais
- Recorrentes
- Continuadas no tempo

Bloco D - Acesso a recursos e reforço de capacidade

KPI associado:

- Acesso a novos recursos (sim/não; tipos)

8. A participação no ReCria permitiu à sua IPSS aceder a novos recursos que anteriormente não estavam disponíveis?

- Sim
- Não

9. Se sim, que tipo de recursos passaram a estar disponíveis? (*resposta múltipla*)

- Recursos técnicos / know-how
- Recursos financeiros
- Recursos humanos / voluntários especializados
- Equipamentos ou infraestruturas
- Outros: _____

10. Em que medida esses recursos contribuíram para reforçar a capacidade de atuação da sua IPSS?

(Escala 1–5)

(1 = Nada | 5 = Muito)

Inquérito B — CEOs / Decisores das Organizações Participantes

Objetivo: captar continuidade, profundidade e valor estratégico da colaboração com IPSS

Periodicidade: anual

Bloco A - Continuidade da colaboração com IPSS

KPI associado:

- Continuidade da colaboração (validação cruzada)

1. Após a participação no ReCria, a sua organização passou a colaborar de forma continuada com alguma IPSS integrada no programa?

- Sim
 Não

2. Se sim, com quantas IPSS passou a colaborar de forma continuada?

- 1
 2-3
 4-5
 Mais de 5

Bloco B - Profundidade da colaboração**KPI associado:**

- Tipologia / maturidade da colaboração

3. Que tipo de colaboração foi estabelecida com essas IPSS? (*resposta múltipla*)

- Apoio técnico / *know-how*
 Apoio financeiro
 Partilha de recursos humanos
 Desenvolvimento de projetos conjuntos
 Outros: _____

4. Como caracteriza a natureza dessas colaborações?

- Pontual
 Recorrente
 Continuada no tempo

Bloco C — Valor e perspetiva futura**KPI associado:**

- Valor percebido e intenção de continuidade

5. Em que medida considera que a colaboração com IPSS no âmbito do ReCria gerou valor para a sua organização? (*Escala 1–5*)

(1 = Nenhum valor | 5 = Valor muito elevado)

6. A colaboração com IPSS no ReCria influenciou a forma como a sua organização aborda futuras parcerias sociais?

- Sim
 Não

7. Se sim, de que forma? (*campo aberto curto - opcional*)

8. Qual a probabilidade de a sua organização continuar a colaborar com IPSS do ReCria nos próximos 12 meses? (*Escala 1–5*)

(1 = Muito improvável | 5 = Muito provável)

A.5 Rede e ecossistema

O presente anexo apresenta a operacionalização da Dimensão 4 - Rede e Ecossistema da framework CIVIC, que tem como objetivo captar a capacidade de influência pública e sistémica do programa ReCria enquanto expressão da sua maturidade colaborativa. Esta dimensão foca-se em sinais observáveis de autonomia da rede, difusão de práticas, reconhecimento externo e influência percebida para além do perímetro direto do programa.

As questões incluídas permitem uma leitura progressiva e longitudinal da evolução do ecossistema, recorrendo a indicadores simples e acionáveis, alinhados com o carácter emergente e cumulativo deste tipo de impacto. O instrumento complementa as dimensões anteriores da CIVIC, contribuindo para uma compreensão integrada da transição do ReCria de programa colaborativo para ecossistema com relevância externa.

Dimensão CIVIC - Rede e Ecossistema

Respondentes: Governação do ReCria e decisores das organizações participantes

Periodicidade: anual (leitura longitudinal)

Bloco A — Autonomia e maturidade da rede

KPIs associados:

- Nº de colaborações que surgem sem coordenação direta do ReCria
1. No último ano, surgiram colaborações entre organizações do ReCria que não foram diretamente coordenadas pela equipa do programa?
 - Sim
 - Não
 2. Se sim, quantas colaborações surgiram de forma autónoma?
 - 1
 - 2-3
 - 4-5
 - Mais de 5

Bloco B - Difusão e replicação do modelo

KPIs associados:

- Nº de projetos replicados ou adaptados noutros contextos
- Pedidos externos de informação, replicação ou parceria

3. No último ano, o ReCria recebeu pedidos externos para conhecer, adaptar ou replicar o modelo?

Sim

Não

4. Se sim, quantos pedidos externos foram registados?

1

2-3

4-5

Mais de 5

5. Esses pedidos tiveram origem em que tipo de entidades? (*resposta múltipla*)

Outras empresas

IPSS / organizações do terceiro setor

Entidades públicas

Instituições académicas

Outros: _____

Bloco C — Produção e disseminação de conhecimento**KPI associado:**

- Utilização do ReCria como referência externa

6. No último ano, o ReCria foi utilizado como referência em algum dos seguintes contextos? (*resposta múltipla*)

Estudos de caso

Publicações ou trabalhos académicos

Conferências, eventos ou fóruns setoriais

Documentos institucionais ou estratégicos

Não foi utilizado como referência externa

Bloco D - Influência percebida e evolução ao longo do tempo**KPI associado:**

- Influência percebida em práticas organizacionais ou institucionais (1–5)

7. Em que medida considera que o ReCria tem capacidade para influenciar práticas organizacionais ou institucionais para além das ações concretas que desenvolve? (*Escala 1–5*)

(1 = Nenhuma capacidade | 5 = Capacidade muito elevada)

8. Comparativamente ao ano anterior, considera que a influência externa do ReCria:

- Diminuiu
- Manteve-se
- Aumentou
- Não aplicável

9. Em que planos considera que essa influência tem sido mais visível? (escolha até 2)

- Criação de novas redes e parcerias
- Difusão de práticas e metodologias
- Desenvolvimento de projetos autônomos fora do programa
- Produção e disseminação de conhecimento
- Espaços institucionais ou práticas de política pública
- Ainda não é visível influência externa