



Sara Raquel Costa Marques

# A Importância da Gestão na Sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos Prestadoras de Serviços Sociais

Tese de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, apresentado à  
Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação e à Faculdade de Economia sob  
orientação da Professora Doutora Helena Neves Almeida

Coimbra, 2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



Sara Raquel Costa Marques

A Importância da Gestão na  
Sustentabilidade de Organizações  
Sem Fins Lucrativos Prestadoras de  
Serviços Sociais

Tese de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, apresentado à  
Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação e à Faculdade de Economia sob  
orientação da Professora Doutora Helena Neves Almeida

Coimbra, 2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



**Dedicatória**

*Dedico este trabalho aos meus pais e ao meu  
irmão por participarem ativamente no  
percurso da minha vida.*



## **Agradecimentos**

Agradeço a todas as pessoas e instituições que contribuíram para a realização desta Dissertação de Mestrado:

À professora Helena Almeida pelas suas orientações, incentivo e motivações em momentos imprevistos e difíceis de lidar, por facultar conhecimentos e muita disponibilidade para colaborar e auxiliar no desenvolvimento e realização da investigação.

Aos Diretores e Gestores das Organizações Sem Fins Lucrativos, que permitiram a concretização deste estudo, pela cooperação e simpatia, que apoiaram disponibilizando documentos e suporte teórico para a recolha de dados.

À Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação e Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra que me proporcionaram a oportunidade de realizar este estudo, contribuindo para aprofundar os meus conhecimentos e vivenciar novas experiências úteis para o futuro profissional.



**Abreviaturas**

BSC - *Balanced Scorecard*

CESE - Comité Económico e Social Europeu

CEP-CMAF - Conferência Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações

CIRIEC - Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa

CMMAD - Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento

ES – Economia Social

INE - Instituto Nacional de Estatística

MSE – Modelo Social Europeu

ONU - Organização das Nações Unidas

OSFL - Organizações sem Fins Lucrativos

SEDES - Associação para o Desenvolvimento Económico e Social

USAID - *United States Agency for International Development*



## RESUMO

As organizações sem fins lucrativos demonstram uma necessidade de mudança urgente de paradigma, na medida em que na maioria destas organizações existe um déficit ao nível da capacidade de gestão e estas ainda não toma em consideração a necessidade do profissionalismo. A esta problemática alia-se o desafio destas organizações que é a sua sustentabilidade. A gestão e a sustentabilidade tornaram-se questões de relevância neste contexto, em que os processos de gestão e o pensamento estratégico tornam-se essenciais a um melhor desempenho e autonomia. Neste estudo, definimos como objetivo geral da nossa investigação compreender a importância da gestão estratégica na sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos. Quanto à metodologia de investigação, o presente estudo de caso analisa os processos de gestão estratégica de três organizações sem fins lucrativos e a sua relação com a sustentabilidade das mesmas. A recolha de dados foi feita através de pesquisa documental, de uma ficha de caracterização e de uma entrevista semiestruturada aos gestores e funcionários de cada organização. Os resultados indicam que das organizações estudadas todas apresentam uma gestão estratégica mais desenvolvida ao nível do enfoque interno e menos desenvolvida no enfoque externo, o que indica desequilíbrio na sustentabilidade. Duas das organizações (A e C) estudadas apresentam uma visão estratégica da gestão mais desenvolvida do que a terceira, indicando várias semelhanças ao nível de três áreas de gestão: gestão de recursos, gestão de impactos e sistema legal. Porém, a organização B apresenta vantagens ao nível da administração estratégica e na capacidade de *advocacy*, e a organização C apresenta vantagens ao nível da gestão de recursos humanos e administração de parcerias.

**Palavras-chave:** Organizações Sem Fins Lucrativos, Gestão Estratégica, Sustentabilidade



## **ABSTRACT**

The nonprofit organizations demonstrate an urgent need for paradigm change, in a sense that on these non-profit organizations there is a deficit at the level of management capacity and they do not yet take into account the need for professionalism. Combined with this issue, joins the sustainability challenge that is inherent to this organizations. In this context, management and sustainability have become relevant issues where management processes and strategic thinking become essential to a better performance and autonomy. In this study, we define the overall objective of our research to understand the importance of strategic management in the sustainability of nonprofit organizations. Regarding the research methodology, this case study analyzes the strategic management processes of three nonprofit organizations and their relationship with their own sustainability. Data collection was done through documental research from a characterization form and a semi structured interview with managers and employees of each organization. From the studied organizations results indicate that all have the strategic management more developed on the internal focus than on the external focus, which leads to an imbalance in the sustainability. Two organizations (A and C) show a more developed strategic vision from the third administration, indicating therefore several similarities in three management areas: resource management, impact management and legal system. Despite this, organization B has advantages in terms of strategic administration and advocacy capacity, and organization C has advantages in terms of human resources management and partnerships administration.

**Keywords:** Nonprofit Organizations, Strategic Management, Sustainability



## RÉSUMÉ

Les organismes sans but lucratif en évidence un besoin urgent de changement de paradigme, dans un sens que dans ces organisations à but non lucratif, il ya un déficit au niveau de la capacité de gestion et ils ne prennent pas encore en compte le besoin de professionnalisme. Combiné avec cette question, rejoint le défi de la durabilité qui est inhérente à cette organisation. Dans ce contexte, la gestion et la durabilité sont devenus des questions pertinentes sur les processus de gestion et de la pensée stratégique deviennent essentiels pour une meilleure performance et d'autonomie. Dans cette étude, nous définissons l'objectif global de notre recherche pour comprendre l'importance de la gestion stratégique de la durabilité des organisations à but non lucratif. En ce qui concerne la méthodologie de la recherche, cette étude de cas analyse les processus de gestion stratégique de trois organismes sans but lucratif et de leur relation avec leur propre viabilité. La collecte des données a été réalisée grâce à la recherche documentaire à partir d'une forme de caractérisation et un entretien semi structuré avec les gestionnaires et les employés de chaque organisation. Des organisations étudiées résultats indiquent que tous ont la gestion stratégique plus développé sur la mise au point interne que sur la mise au point externe, ce qui conduit à un déséquilibre dans le développement durable. Deux organisations (A et C) montrent une vision stratégique plus développée de la troisième administration, indiquant donc plusieurs similitudes dans les trois domaines de gestion: la gestion des ressources, la gestion de l'impact et du système juridique. Malgré cela, l'organisation B présente des avantages en termes d'administration stratégique et la capacité de plaider, et de l'organisation C présente des avantages en termes de gestion et administration des partenariats des ressources humaines.

**Mots-clés:** organismes sans but lucratif, la gestion stratégique, le développement durable



## Índice

RESUMO .....	VII
ABSTRACT .....	IX
RÉSUMÉ.....	XI
INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	5
CAPÍTULO I – ECONOMIA SOCIAL E ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS .....	7
1. <i>A Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL)</i> .....	9
2. <i>O setor da Economia social em Portugal face ao contexto europeu</i> .....	11
CAPÍTULO II – GESTÃO E PLANEAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS .....	15
1. <i>Gestão de OSFL</i> .....	16
2. Modelos de Gestão .....	18
a. <i>Gestão Estratégica: conceitos e componentes associados</i> .....	19
CAPÍTULO III - OS DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE EM OSFL.....	25
1. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável.....	25
2. <i>Sustentabilidade no contexto das OSFL</i> .....	27
2.1. <i>Modelos e dimensões analíticas da sustentabilidade</i> .....	30
2.2. <i>Dimensões de sustentabilidade</i> .....	32
2.2.1. <i>Dimensão Estratégica ou Gerencial</i> .....	32
2.2.2. <i>Dimensão Sistémica</i> .....	38
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO .....	45
CAPÍTULO IV – PROBLEMA DE PESQUISA E OPÇÕES METODOLÓGICAS....	47
1. Problema de pesquisa .....	47
2. Modelo de Análise: Objetivos, finalidades e dimensões do estudo .....	49
3. Procedimentos Metodológicos .....	51
3.1. <i>Tipo de pesquisa</i> .....	51
3.2. <i>População/Amostra</i> .....	52
3.3. <i>Técnicas e Procedimentos de Recolha de Dados</i> .....	53
3.3.1. <i>Pesquisa Bibliográfica e Documental</i> .....	53
3.3.2. <i>Ficha de Caracterização das Organizações</i> .....	54
3.3.3. <i>Entrevista Semi-Estruturada</i> .....	55
3.4. <i>Tratamento e Análise de Dados</i> .....	57
3.4.1. <i>Análise de Conteúdo</i> .....	57
CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	60
1. <i>Caracterização da amostra: Organizações e Entrevistados</i> .....	60
1.1. <i>Organização A</i> .....	60

1.2. <i>Organização B</i> .....	63
1.3. <i>Organização C</i> .....	65
2. <i>Eixos Analíticos dos Resultados</i> .....	68
2.1. <i>Ações associadas à administração estratégica</i> .....	68
2.2. <i>Metodologias, Inovação e Práticas na Gestão de Recursos Humanos</i> .....	69
2.3. <i>Criação, desenvolvimento e potenciais fontes de receita</i> .....	72
2.4. <i>Percepções sobre as mudanças e avaliação do impacto da intervenção da organização</i> .....	74
2.5. <i>Comunicação e Transparência com os stakeholders e sociedade civil</i> .....	75
2.6. <i>Ações estratégicas para a formulação de políticas públicas</i> .....	77
2.7. <i>Cooperação e principais resultados obtidos com as parcerias</i> .....	78
2.8. <i>Perspetivas sobre a legislação no campo das Organizações de Economia Social</i> 79	
3. <i>Discussão de Resultados</i> .....	80
3.1. <i>Discussão de resultados sobre a caracterização das OSFL em estudo</i> .....	80
3.2. <i>Discussão de resultados sobre os eixos analíticos</i> .....	81
Conclusão .....	93
Referências Bibliográficas.....	97
ANEXOS .....	103
ANEXO I – ECONOMIA SOCIAL: CONCEITOS E CONTEXTOS .....	105
ANEXO 2 – DIMENSÕES DO CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE.....	111
ANEXO 3 – FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES .....	112
ANEXO 4 – GUIÃO DE ENTREVISTA .....	119
ANEXO 5 – ENTREVISTAS TRANSCRITAS POR EIXOS .....	121
ANEXO 6 – MODELO DE ANÁLISE POR EIXOS .....	134
ANEXO 7 - ANÁLISE DE CONTEÚDO POR EIXOS.....	138
ANEXO 8 – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO A.....	149
ANEXO 9 – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO B.....	155
ANEXO 10 – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO C .....	161
ANEXO 11 – DEFINIÇÃO E PROCEDIMENTOS DOS EIXOS DE ANÁLISE .....	169

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1. - Princípios que caracterizam as organizações de economia social .....	7
Tabela 2. - Caracterização do setor não lucrativo em Portugal .....	12
Tabela 3. – Desafios da atualidade que apelam uma melhoria na gestão das OSFL .....	16
Tabela 4. - Dimensões de Sustentabilidade .....	31
Tabela 5. - Questões de Pesquisa .....	49
Tabela 6. - Dimensões e questões orientadoras da estrutura da entrevista .....	55
Tabela 7. - Ações associadas à administração estratégica .....	69
Tabela 8. - Metodologias, Inovação e Práticas na Gestão de Recursos Humanos...	72
Tabela 9. - Criação, desenvolvimento e potenciais fontes de receita .....	73
Tabela 10. - Perceções sobre as mudanças e avaliação do impacto da intervenção da organização .....	75
Tabela 11. Comunicação e Transparência com os stakeholders e sociedade civil ..	76
Tabela 12. - Ações estratégicas para a formulação de políticas públicas .....	78
Tabela 13. - Cooperação e principais resultados obtidos com as parcerias .....	79
Tabela 14. - Perspetivas sobre a legislação no campo das Organizações de Economia Social .....	80

## **Índice de Figuras**

Figura 1. - Modelo McKinsey para OSFL .....	18
Figura 2. - Conceito de Estratégia .....	21
Figura 3. – Componentes da gestão estratégica .....	23
Figura 4. – Conceitos e Dimensões de análise do estudo .....	50
Figura 5- Eixos analíticos dos resultados da pesquisa .....	59

## **Índice de Quadros**

Quadro 1. - Escolas Teóricas de Economia Social.....	107
Quadro 2. - Síntese autores e conceitos de sustentabilidade.....	111
Quadro 3. - Áreas analisadas na caracterização das organizações em estudo.....	112
Quadro 4. - Caracterização Organização A .....	149
Quadro 5. - Caracterização das Valências da Organização A.....	149
Quadro 6. - Gestão de Recursos Organização A .....	153
Quadro 7. - Caracterização da cooperação interinstitucional organização A .....	153
Quadro 8. - Captação e Administração de Recursos Organização A .....	154
Quadro 9. - Caracterização Organização B .....	155
Quadro 10. - Descrição das valências organização B .....	155
Quadro 11. - Gestão de Recursos Organização B .....	159
Quadro 12. - Cooperação Interinstitucional Organização B .....	159
Quadro 13. - Captação e Administração de Recursos Organização B .....	160
Quadro 14. - Caracterização da Organização C .....	161
Quadro 15. - Caracterização Valências das Organização C .....	161
Quadro 17. - Cooperação Interinstitucional Organização C .....	167
Quadro 16. - Gestão de Recursos Organização C .....	167

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1. - Distribuição do Número de Destinatários da Organização A .....	150
Gráfico 2. - Número de Trabalhadores remunerados da Organização A .....	150
Gráfico 3. - Número de Voluntários da Organização A .....	151
Gráfico 4. – Distribuição do Número de Recursos Humanos .....	151
Gráfico 5. - Distribuição do Número de Recursos Humanos por Género Organização A .....	152
Gráfico 6. – Distribuição do Número de Recursos Humanos por Faixa Etária Organização A .....	152
Gráfico 7. – Distribuição do Número de Recursos Humanos por Grau de Escolaridade Organização A .....	153
Gráfico 8. - Distribuição do Número de destinatários da Organização B .....	156
Gráfico 9. - Distribuição do Número de Trabalhadores Remunerados Organização B .....	157
Gráfico 10. - Distribuição do número de Voluntários Organização B .....	157

Gráfico 11. – Distribuição do Número de Recursos Humanos Organização B ...	157
Gráfico 12. - Distribuição do número de recursos humanos por Género Organização B .....	158
Gráfico 13. - Distribuição do Número de Recursos Humanos por Faixa Etária Organização B .....	158
Gráfico 14. - Distribuição do Número de Recursos Humanos por Grau de Escolaridade Organização B .....	159
Gráfico 15. - Distribuição do Número de destinatários da Organização C .....	164
Gráfico 16. - Distribuição do Número de Trabalhadores Remunerados Organização C .....	165
Gráfico 17. - Distribuição do número de Voluntários Organização C .....	165
Gráfico 18. – Distribuição do Número de Recursos Humanos Organização C....	165
Gráfico 19. - Distribuição do número de recursos humanos por Género Organização C .....	166
Gráfico 20. - Distribuição do Número de Recursos Humanos por Faixa Etária Organização C .....	166
Gráfico 21. - Distribuição do Número de Recursos Humanos por Grau de Escolaridade Organização C.....	167



## INTRODUÇÃO

A presente dissertação insere-se no âmbito do Mestrado de Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo que tem como tema “A importância da gestão na Sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos prestadoras de serviços sociais”.

.O crescimento e desenvolvimento da sociedade contemporânea têm sido acompanhados simultaneamente pelos fenómenos do consumo e capitalismo, que provocam desequilíbrios económicos e sociais, o que estimula um aumento das desigualdades sociais. Neste contexto, verificamos que os indivíduos vivem cada vez mais no sentido de satisfazerem os seus interesses individuais, criando uma necessidade de competitividade e concorrência que por sua vez origina insensibilidade na relação social entre os indivíduos. Perante este cenário, a sociedade enfrenta o surgimento de novas realidades e novos problemas, que suscitam novos desafios para os quais são exigidos novas estratégias e respostas.

Por consequência, na sociedade atual marcada não só pelo capitalismo mas pela globalização e baseada no conhecimento, que se caracteriza pela competitividade e incerteza, existe um grande esforço por parte das comunidades em se organizarem e formular respostas à crescente procura de bens e serviços, por parte das pessoas, a entidades enquadradas fora do setor privado lucrativo e do setor público. Deste modo, o progressivo descomprometimento do Estado agrava a situação, o que obriga ao surgimento de alternativas privadas à produção de bens e serviços sociais, que exigem um acordo e parceria de responsabilidades entre o Estado e a sociedade. Neste sentido surge o setor das organizações da economia social, que correspondem às exigências acima descritas, ou seja, cooperam com o Estado numa base de autonomia mediante acordos, possuindo uma dependência financeira à custa das transferências ou de ajuda técnica. No que diz respeito aos últimos 150 anos, a Economia Social é uma expressão e um fenómeno que tem vindo a ganhar relevo, bem como os seus objetivos intimamente ligados à solidariedade e ao desenvolvimento integrado da comunidade e do Homem.

Perante esta realidade, a presente investigação incide sobre o contexto do setor de economia social, mais particularmente no campo das organizações sem fins lucrativos (OSFL). Deste modo, torna-se pertinente neste estudo conhecer os seus modelos e

formas de gestão, de atuação, bem como das estratégias que utilizam para se manterem sustentáveis independentemente de apoios estatais, privados entre outros.

O campo da Economia Social ou Terceiro Setor pode vir a desenvolver ações que substituem em grande parte a ação do Estado, ou seja, pode agir no sentido de reconfigurar a ação do Estado em relação à implementação de políticas sociais. Deste modo, o primeiro setor diz respeito ao setor privado capitalista com fins lucrativos; o segundo está associado ao setor público, que procura satisfazer o interesse geral; assim, o terceiro, a Economia Social, por sua vez, surge ligado à economia solidária. O conceito de Economia Social (ES) é um dos pilares do Modelo Social Europeu (MSE), tendo contribuído para a coesão social, democratização das atividades económicas e sociais, desenvolvimento regional e criação de emprego.

O interesse que se desenvolveu pela área escolhida relativamente às organizações de economia social em Portugal, é o facto da sua crescente expressividade e impacto na sociedade atual ser acompanhada da necessidade cada vez mais visível da criação de novas fontes de financiamento e recursos, que começam a ser cada vez mais negligenciados pelo Estado. Esta realidade começa a exigir às OSFL a necessidade de fazer uma avaliação e reestruturação dos recursos que tem disponíveis, de forma a deixarem de ser tao dependentes de outras entidades e desenvolver a sua capacidade de autonomia, inovação e sustentabilidade. Assim, entendemos que a sua importância está associada a uma maior complexidade da sua estrutura organizacional, o que vem reforçar a indispensabilidade da utilização de ferramentas de gestão adequadas.

Por consequente, a maioria das OSFL apresenta défices de gestão e liderança, o que significa que se não existir a utilização de ferramentas de gestão com base numa estratégia ou num planeamento definido, numa avaliação com indicadores económicos e não económicos, para responder a estas necessidades, estas podem comprometer o sucesso da sua missão e consequentemente a sua sustentabilidade. Deste modo, entendemos que um dos pontos de interesse da nossa pesquisa se relaciona com a importância do conhecimento da existência de práticas e ações de gestão em organizações sem fins lucrativos, e equacionando a sua sustentabilidade. Esta tem sido uma vertente muito importante para o progresso de qualquer organização que necessite de criar ou inovar, face à competitividade e saturação dos mercados já existentes.

O presente trabalho está estruturado em três partes fundamentais:

A primeira parte diz respeito à fundamentação teórica do trabalho, que considera toda uma pesquisa prévia e que explora várias teorias bibliográficas que estão enquadradas e suportam o posterior trabalho empírico. Esta divide-se em dois capítulos.

O primeiro capítulo, onde são abordados os conceitos de Economia Social e Terceiro Setor, bem como as suas origens históricas e conceptuais, com destaque para a importância e significado deste conceito em Portugal. De seguida, realizamos uma reflexão teórica sobre as principais características e a importância das organizações de economia social, nomeadamente as organizações sem fins lucrativos prestadoras de serviços sociais.

No segundo capítulo, enquadrámos os conceitos de gestão e planeamento estratégico no contexto das organizações sem fins lucrativos. Iniciamos o capítulo com uma reflexão sobre a forma como estas organizações enquadram a questão da gestão.

Em consequência, abordaremos a questão da sustentabilidade nas organizações sem fins lucrativos, no entanto para a fundamentação e clarificação desta questão principal para o estudo presente torna-se necessário especificar conceitos e diferenciar termos que estão associados a esta. Neste sentido, começamos com uma breve abordagem sobre os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, tomando em consideração a ligação e origens que estão associadas entre estas duas conceções. No ponto seguinte, centramo-nos no conceito de sustentabilidade integrado no contexto das organizações sem fins lucrativos, refletindo simultaneamente sobre o fator de gestão e as implicações do mesmo para o contexto (OSFL) e conceito (sustentabilidade) analisados anteriormente. Por último mas não menos importante, fazemos referência para as dimensões (Dimensão Estratégica ou *Gerencial* e Dimensão Sistémica) da conceção de sustentabilidade em organizações sem fins lucrativos, que articulam pontos referentes à gestão organizacional e sustentabilidade das ações internas e externas à própria organização. A compreensão destas dimensões é necessária para a operacionalização e objetividade do objeto de estudo.

A segunda parte do trabalho é marcada pelo trabalho empírico, na qual fazemos uma descrição da metodologia utilizada que corresponde aos objetivos explícitos neste ponto do trabalho, bem como a apresentação dos procedimentos e técnicas empregadas ao longo da investigação de campo. Neste sentido, o nosso objetivo geral é compreender a importância da gestão estratégica na sustentabilidade das OSFL. A nossa investigação apresenta um carácter qualitativo, em que se pretende interpretar a visão estratégica e as ações de gestão inerentes a esta, para a sustentabilidade nas organizações sem fins

lucrativos prestadoras de serviços sociais através da percepção dos diretores das mesmas. Pretende-se desenvolver este estudo através da análise de três casos, que estudamos de forma detalhada e intensiva cada organização sem fins lucrativos no que diz respeito aos seus processos de gestão e visão estratégica para a sustentabilidade, tomando em consideração o contexto em que estão inseridas e a própria estrutura organizacional, identidade e cultura de cada uma.

Posteriormente, analisamos o objeto de estudo recorrendo às técnicas de recolha de dados a pesquisa documental, ficha de caracterização e entrevista semiestruturada, e como técnica de tratamento de dados, a análise de conteúdo. Ainda nesta parte, temos como finalizar a discussão dos resultados obtidos e cruzados das técnicas utilizadas, onde relacionamos esses mesmos resultados com a fundamentação teórica inicialmente desenvolvida.

Por último, na terceira e última parte apresentamos as considerações finais, isto é, o impacto final de toda a investigação, onde estão patentes as dificuldades e contributos do trabalho, desafios ocorridos e expectativas alcançadas ou a serem alvo de futuras investigações.

## **PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**



## CAPÍTULO I – ECONOMIA SOCIAL E ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

A Carta de Princípios de Economia Social estabelecida pela CEP-CMAF (Conferência Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações), define o setor da economia social<sup>1</sup> como o conjunto de empresas privadas organizadas formalmente (com personalidade jurídica), estabelecendo alguns critérios: a) As decisões nas Assembleias Gerais são tomadas na base de “uma pessoa um voto” e não em função da parte de cada um no capital ou no volume de negócios (primazia da pessoa sobre o capital e controlo democrático); b) Possuem autonomia de decisão e liberdade de filiação; c) São criadas para servir as necessidades dos seus associados através do mercado (defendem e aplicam os princípios de solidariedade e de responsabilidade social); d) Fornecem bens e serviços, incluindo seguros e financiamentos (conjugação dos interesses dos filiados com o interesse geral); e) A distribuição pelos sócios de eventuais lucros ou excedentes realizados não está diretamente ligada ao capital ou às cotizações dos seus associados (Comité Económico e Social Europeu, 2007).

Na mesma linha de pensamento encontramos (em síntese na Tabela 1) as ideias defendidas por Lopes (2008) da Associação para o Desenvolvimento Económico e Social (SEDES) e de Campos (2006) a propósito de outros princípios que caracterizam as organizações de economia social.

**Tabela 1. - Princípios que caracterizam as organizações de economia social**

Campos (2006, p.46)	Lopes (2008, p.6-7)
Iniciativa da sociedade civil; Primazia da pessoa sobre o capital;	Organização formal: personalidade jurídica; Primazia da pessoa sobre o capital;
Adesão voluntária e livre, a autonomia de gestão;	Adesão livre e voluntária;
Participação democrática;	Controlo democrático pelos seus filiados: uma pessoa, um voto;
Trabalho remunerado;	Conjugação dos interesses dos filiados ou utilizadores com o interesse geral;
Utilização dos excedentes (reinvestimento/distribuição);	Defesa e aplicação de princípios de solidariedade e de responsabilidade;
Produção de bens ou serviços com valor social;	Autonomia de gestão e independência em relação

<sup>1</sup> Para ver questões como a ambivalência concetual de economia social e terceiro setor e ainda sobre o conceito de economia social (ver anexo 1).

	aos poderes públicos;
Promoção da cidadania (solidariedade e responsabilidade);	- Repartição do excedente segundo critérios coletivos (muitas vezes, por exemplo, em função do montante da utilização dos serviços da organização).
Conjunção de interesses dos membros beneficiários com o interesse geral;	- Afetação da totalidade ou de parte importante dos excedentes (lucros) à consecução de objetivos de responsabilidade social e/ou de prestação de serviços de interesse para os filiados e/ou de interesse geral.
A empresa localizada – o desenvolvimento local e regional.	

(Fonte: síntese elaborada pela autora com base em Campos, 2006; Lopes, 2008).

O Comité Económico e Social Europeu (2007) distingue ainda dois tipos de Organizações de Economia Social: a) as organizações que funcionam como empresas, porém não visam o lucro (estando relacionadas com os movimentos cooperativos); b) e as organizações privadas que dependem de donativos, quotizações, trabalho voluntário e recursos públicos (ex.: associações, mutualidades, Misericórdias e fundações). Segundo Lopes (2008, p.4), as organizações de economia social são formadas por indivíduos que realizam atividades com o principal objetivo de satisfazer as necessidades das pessoas e não no sentido de remunerar ou gerar lucro para os investidores capitalistas. Este autor indica ainda que o conjunto de organizações de economia social também pode incluir “empresas privadas que estão organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, que prestam serviços de não de mercado a agregados familiares e cujos eventuais excedentes realizados não podem ser apropriados pelos agentes económicos que as criam, controlam ou financiam”. Deste modo, entendemos que o setor de economia social agrupa cooperativas, mutualidades, associações e fundações, porém algumas das Caixas Económicas e Caixas de Crédito Agrícola Mutuo também fazem parte deste setor.

No que concerne ao enquadramento jurídico das organizações de economia social, Namorado (2006) afirma que existe muito pouco reconhecimento e apoio destas organizações por parte do Estado. Embora o Governo não reconheça grande parte da importância do papel destas organizações, o autor defende que Portugal é um dos poucos países em que há reconhecimento constitucional, visto que o tratamento jurídico específico não existe em todos os países<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Em 1989 a Comissão Europeia apresentou uma comunicação ao Conselho sobre as “empresas de economia social e a realização de um mercado europeu sem fronteiras” que tinha como objetivo propor estatutos europeus para as cooperativas, associações e mutualidades (Namorado, 2006.).

Lopes (2008) considera que em comparação com outros países, em que a legislação regulamentar é de certa forma excessiva, em Portugal embora seja abundante a mesma sofre muitas vezes de imperfeições e necessidade de atualizações, como por exemplo: o Código Mutualista. Este autor acrescenta ainda que um dos objetivos fundamentais relativamente às organizações de economia social passa por: definir uma distinção clara entre o que são as organizações de economia social e outras, numa tentativa de desfazer a complexidade e conflitos existentes entre as várias organizações; e estabelecer as regras do funcionamento das Organizações da Economia Social.

Namorado (2006) reforça a ideia de que a Economia Social deve ser vista como uma área que pode efetivamente contribuir para ajudar a resolver problemas de desequilíbrios sociais e económicos e ajudar a atingir vários objetivos de interesse geral, mas para isso é necessário investir-se na criação de políticas de apoio (políticas institucionais, políticas de difusão, formação e investigação, políticas financeiras, políticas de apoio com serviços concretos, políticas de procura).

### ***1. A Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL)***

O setor da economia social integra organizações em que não há apropriação do lucro gerado pela organização, onde o património existente é impessoal e se trabalha para um determinado fim ou missão.

Carvalho (2012, p.1) considera que uma organização sem fins lucrativos é “uma entidade de iniciativa privada, que fornece bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não remunera os detentores e fornecedores de capital”.

Na mesma linha de orientação Variz (2008) define as organizações sem fins lucrativos indicando que a sua função não se limita ao fornecimento de bens, serviços e equipamentos sociais. O mesmo autor acrescenta que estas organizações contribuem para a propagação de valores de solidariedade, o que faz com que estimule outros setores da sociedade a adotarem e apoiarem os mesmos valores, fomentando assim a necessidade de uma distribuição mais equitativa dos recursos.

Franco (2000) evidencia uma definição para as organizações sem fins lucrativos apelando à sua complexidade e limitações. O autor defende que as organizações sem fins lucrativos podem não ter uma conceção precisa, visto que o facto de não serem lucrativas e não colocarem o lucro como objetivo prioritário também é uma

característica do setor público. No entanto, se se considerar estas como “não-governamentais” corre-se o risco de ser uma designação imprecisa, visto que as organizações do setor privado também o são. Paton (2003) reforça esta reflexão pois não é consensual equiparar estas organizações a empresas sociais, pelo facto das últimas incluírem formas híbridas em que aliam parcerias entre os setores, aspetos com e sem fins lucrativos de ação social. Porém, o autor reconhece as vantagens e elementos positivos desta última designação imprecisa, que apela à inovação, dinamismo e associação de valores e comportamentos de empresas comerciais aos de organizações com fins sociais.

Morris (2000) refere três características que auxiliam a definição das organizações sem fins lucrativos: a natureza dos recursos da organização, que pode ser definida a partir de dois aspetos – o rendimento (refere-se a taxas, subsídios governamentais, vendas) e o fornecimento de trabalho (trabalho este pago e voluntário); os resultados e a natureza dos bens e serviços fornecidos (quais os propósitos públicos); a forma de distribuição do rendimento excedente das organizações (no caso OSFL estas não distribuem lucros).

Como resposta à grande complexidade e falta de entendimento concetual, Salamon e Anheier (1997, cit in Carvalho, 2012, p.8) apresentam uma conceção “estruturo-operacional do setor”. Os autores estudaram várias organizações ao nível da sua estrutura, âmbito, história, posição legal e qual o seu papel no setor em 44 países. Desta forma, os autores conseguiram identificar cinco características-chave que estas organizações têm em comum: são “organizadas, privadas, não distribuidoras de lucros, autogovernadas e voluntárias”.

As organizações sem fins lucrativos começaram nos últimos anos a ganhar relevo ao nível da investigação nos campos da Gestão e da Economia, dado o aumento de atividades ligadas à educação e à saúde (Carvalho, 2012). Tal como o interesse pelas OSFL cresceu, também aumentou a preocupação e polémica com o desempenho e sustentabilidade das mesmas. Deste modo, Variz (2008) começa por referir que as medidas de desempenho das OSFL encontram-se ligadas à missão, aos *stakeholders* e à sustentabilidade.

Azevedo e Couto (2012) explicam que para medir os resultados e desempenhos das organizações sem fins lucrativos é necessário criar medidas que permitam avaliar as pessoas e as organizações. E quando se pretende uma avaliação global destas organizações, torna-se imprescindível o conhecimento e aplicação de processos assentes

num planeamento estratégico e operacional, sem os quais as organizações podem facilmente entrar em desequilíbrio financeiro e por em causa sua missão.

Os mesmos autores acima citados evidenciam que, numa sociedade marcada pela competitividade e globalização, a sustentabilidade das OSFL reflete-se pela eficiência e eficácia das suas atividades, pelo sucesso dos seus objetivos, que justificam em parte os recursos que lhes são disponibilizados e possibilitam a sua sustentabilidade.

## ***2. O setor da Economia social em Portugal face ao contexto europeu***

Em Portugal, o conceito de Economia Social está pouco desenvolvido quando em comparação com outros países Europeus, nomeadamente com a Suécia e a Finlândia (Comité Económico e Social Europeu, 2007; Dias, 2005). Tanto na Suécia como na Finlândia este conceito adquiriu mais clarificação devido à própria estrutura da sociedade civil, que tem privilégios quando à sua expressão e organização. Assim, nestes têm-se gerado empresas sociais que têm com o objetivo a maximização do lucro mas em que a totalidade ou parte desse lucro é reinvestido no desenvolvimento social, na educação, na cultura da população.

Perante este contexto, assistimos a estratégias de sustentabilidade dos sistemas de Segurança Social diferentes das de Portugal, em que o Estado-Providência e a sociedade civil se reorganizam de forma a cobrir grande parte das funções sociais. É de salientar, que nestes países nórdicos existe uma maior consciência social, que seria importante desenvolver na sociedade Portuguesa (Comité Económico e Social Europeu, 2007; Dias, 2005).

Segundo Quintão (2004, cit in Amaral, 2013, p.9), o setor de economia social em Portugal engloba “organizações prestadoras de serviços que suplementam ou complementam os serviços públicos nas áreas da saúde, educação e serviços sociais, e organizações estruturadas através das quais os indivíduos se podem juntar de forma a fazerem face a necessidades da comunidade, participar na vida política, e perseguir interesses individuais e de grupo”. Numa investigação sobre o Setor Não Lucrativo em Portugal, realizada no âmbito de uma parceria entre o Projeto Comparativo do Setor Não Lucrativo da Universidade de John Hopkins e por investigadores da Universidade Católica Portuguesa, os principais resultados obtidos neste estudo permitiram caracterizar este setor em vários aspetos, mencionados na Tabela 2. (Franco et al., 2005, cit in Amaral, 2013).

**Tabela 2. - Caracterização do setor não lucrativo em Portugal**

Força económica significativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuinte para o rendimento e despesa (€5.4 mil milhões em 2002, equivalente a 4.2% do PIB);</li> <li>- Empregador significativo (4.2% da população economicamente ativa no país e cerca de 5.0% do emprego não agrícola) e;</li> <li>- Emprega tantos trabalhadores como a indústria de transportes.</li> </ul>
Força de trabalho das organizações da sociedade civil da população economicamente ativa é ligeiramente inferior à medida internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O número para Portugal, 4.0%, é ligeiramente inferior à medida internacional e bastante inferior aos valores da maioria dos países da Europa Ocidental;</li> <li>- A par de Espanha e Itália e significativamente maior que Europa central e de Leste e;</li> <li>- A percentagem de voluntários é inferior em Portugal do que nos países desenvolvidos, constituem apenas 29% da força de trabalho das organizações da sociedade civil em Portugal.</li> </ul>
Setor com forte presença	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecimento de uma variedade de serviços humanos (saúde, educação, serviços sociais e de desenvolvimento comunitário);</li> </ul>
Setor com fundos provenientes de uma variedade de origens	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Receitas próprias (pagamentos privados por bens e serviços, quotizações e rendimento de investimento): - Filantropia (doações individuais, de fundações e empresariais) e;</li> <li>-Apoio público ou governamental (subsídios, contratos, reembolsos por serviços prestados, pagamentos de sistemas de segurança social financiados pelo governo)</li> </ul>
Elemento que partilha características com os países que integram o “modelo de parceria de welfare/bem-estar”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Força de trabalho relativamente grande; - Mais trabalhadores remunerados que voluntários e;</li> <li>- Decisiva orientação do emprego para os serviços básicos de bem-estar – serviços de saúde, educação e serviços sociais</li> </ul>
Apoio do governo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio extensivo do governo às operações do setor.</li> </ul>

(Fonte: Amaral, 2013, p.11)

Em Portugal tem-se assistido a um desenvolvimento e crescimento do setor social em Portugal, devido sobretudo ao aumento do número de cooperativas, bem como aumento do interesse neste campo com a expansão de investigações científicas nesta temática e nas diversas políticas, que proporcionou um maior desenvolvimento neste Setor (Comité Económico e Social Europeu, 2007; Dias, 2005).

Em consonância com os autores acima citados, um outro estudo realizado pelo *International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy* (2007), analisou o reconhecimento do terceiro setor em cada um dos países da união europeia através de três critérios: a) “a ligação entre as diferentes partes que

compõem o terceiro setor (diversos ramos de organizações, setores de atividade, formas de relação, etc.) ”; b) “o reconhecimento do domínio pelas autoridades públicas, legislativas e institucionais”; e c) “a visibilidade nos média e na comunidade científica.” (Amaral, 2013, p. 8).

Dos resultados obtidos, salienta-se que, em países como Portugal, Suécia, Reino Unido, Itália, Irlanda, Grécia, Finlândia, Dinamarca e Luxemburgo, o Terceiro Setor encontra-se em emergência. Nestes países, o conceito de Terceiro Setor ou de Economia Social têm-se mantido de formas confusas, isto é, são identificadas várias iniciativas com ligação aos critérios estabelecidos acima e, no entanto, não se verifica a existência de uma ideia clara e concreta de unidade do setor.

Dos resultados obtidos, salienta-se que, em países como Portugal, Suécia, Reino Unido, Itália, Irlanda, Grécia, Finlândia, Dinamarca e Luxemburgo, o Terceiro Setor encontra-se em emergência. Nestes países, o conceito de Terceiro Setor ou de Economia Social têm-se mantido de formas confusas, isto é, são identificadas várias iniciativas com ligação aos critérios estabelecidos acima e, no entanto, não se verifica a existência de uma ideia clara e concreta de unidade do setor.

Na ótica de Ferreira (2009), embora existam organizações que facilmente identificámos como parte da economia social ou do terceiro setor (ex: mutualidades, cooperativas, fundações, associações, entre outras), ainda não existe a ideia de um setor único senão na Constituição da República e entre os académicos. Neste sentido, existe a necessidade da criação de uma organização confederal que divulgue, em nome deste setor, que “falta um interlocutor governamental, falta legislação geral, faltam estudos gerais que contabilizem e caracterizem um setor, falta o consenso acerca de um interesse comum ou uma identidade mínima comum, etc. ”. No entanto, apesar de não existirem estas estratégias de divulgação e expansão do setor de economia social acima referidas, existem alguns dados que comprovam a sua existência.

Num estudo realizado, pela parceria entre o Instituto Nacional de Estatística (INE) e pela *John Hopkins University* (EUA), evidenciou-se que, em Portugal, as Organizações sem fins lucrativos (OSFL) apresentam 4,3% da força de trabalho nacional, verificando-se um maior impacto deste setor no que diz respeito ao emprego quando comparado com outras áreas (ex. agricultura, o imobiliário ou os seguros). Segundo o mesmo estudo as OSFL em Portugal em 2006, empregaram cerca de 185 mil pessoas, responsáveis pela produção de bens e serviços que foram avaliados em mais de 5,7 mil milhões de euros. Deste modo, o setor das OSFL “era responsável pela criação

de 2,7 mil milhões de euros de riqueza para a economia, o equivalente a 2% do PIB nacional, o que lhe vale um peso muito menor face ao de outras indústrias de que quando considerado o indicador de emprego (...) em termos de contributo para o PIB, num total de 15 áreas consideradas, o setor das OSFL é 12º, em termos de emprego é o 8º no seio dessas mesmas indústrias.”

Namorado (2006, p.15) refere três aspetos a tomar em consideração no setor da economia social em Portugal: “ ao ser valorizada a noção de setor cooperativo e social, há uma receção jurídico-constitucional autónoma que abrange quase toda a economia social; nenhum dos tipos legais de pessoas coletivas está globalmente excluído da economia social, embora as sociedades comerciais o estejam do setor cooperativo e social” e não são abrangidas pela economia social, nem as empresas públicas, nem os órgãos de administração pública.

Contudo, tomando em consideração a perspetiva de Ferreira (2009) acreditamos que é necessário dar continuidade à definição de um conjunto de práticas e ideias específicas que caracterizem os objetivos e funções das organizações da economia social, não excluindo a questão da emergência da hibridização destas organizações na que tem vindo a crescer na sociedade atual.

## **CAPÍTULO II – GESTÃO E PLANEAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**

As teorias sobre a gestão têm evoluído muito ao longo dos anos, no entanto mantém o seu principal foco, que diz respeito à compreensão das “variáveis que determinam o desempenho das organizações e afetam a sua capacidade para criar valor” (Meneses, 2012, p.138). Deste modo, a gestão tem-se centrado sobretudo na competitividade, no contexto e nos *stakeholders* das organizações. Recentemente, a questão da gestão começou a ser associada à sustentabilidade, bem como a importância da criação de valor social e ambiental para além do económico, por parte da organização (*ibid.*).

Segundo o mesmo autor a gestão iniciou-se como disciplina em simultâneo com o crescimento do número de organizações, da respetiva complexidade operativa a elas associada, e da necessidade de cada vez mais as organizações estarem preparadas para lidar com o imprevisto e com a adaptação a mudanças devido a uma sociedade cada vez mais volátil.

Rodrigues (2011), assinala que a gestão é um processo que permite alcançar de forma eficaz os objetivos definidos por uma organização, permitindo assim uma melhor utilização dos recursos e uma preparação mais eficiente da organização para enfrentar situações de mudança. Neste sentido, Santos acrescenta que a gestão pode também ser associada a um “processo de coordenação e integração, através do planeamento, organização, direção e controle, tendente a assegurar a consecução dos objetivos definidos, através das pessoas, de forma eficaz e eficiente” (2008, p.27).

Todavia, salientamos que ao conceito de gestão vem associado o termo “liderança”. Assim, importa referir que estes conceitos embora sejam complementares, são também distintos. Desta forma, referimos que ambos os conceitos devem coexistir nas organizações. O conceito de liderança, refere-se a responsabilidade por dirigir, motivar, assegurar o cumprimento das funções de cada membro de uma determinada organização, de modo a que seja possível a consecução dos objetivos estabelecidos pela mesma (*ibid.*).

O conceito de gestão relaciona-se com o processo que permite a uma organização uma melhor eficiência e eficácia, é responsável pelo planeamento, pela organização dos

recursos, pela monitorização e pelo desempenho da entidade. A liderança é responsável por definir a visão, missão da organização, bem como tem como função inspirar, motivar e alinhar os vários *stakeholders* (Meneses, 2012).

Perante esta abordagem, consideramos que a gestão e a liderança juntas trabalham eficazmente vários níveis de uma organização: ao nível estratégico (que diz respeito à definição de aspetos como a missão, visão, objetivos e estratégias da organização); ao nível da própria gestão (onde é decidida a afetação dos recursos disponíveis); e ao nível operacional (em que se verifica qual o serviço/produto é prestado/produzido) (Santos, 2008; Meneses, 2012).

### **1. Gestão de OSFL**

Relativamente às organizações de economia social, verificamos que estas têm alcançado grande expressividade na sociedade atual. Porém, a importância destas organizações vem associada também a uma maior complexidade da sua estrutura organizacional, o que vem reforçar a indispensabilidade da utilização de ferramentas de gestão adequadas (Carvalho, 2005).

Por consequente, de acordo com vários autores a maioria das OSFL apresenta défices de gestão e liderança. Neste sentido, apresentamos na Tabela 3, um conjunto de desafios que a sociedade atual impõe a uma melhoria ao nível da gestão nas OSFL (Carvalho, 2003; Franco et al, 2005; Meneses, 2012).

**Tabela 3.** – Desafios da atualidade que apelam uma melhoria na gestão das OSFL

<b>Desafios da atualidade</b>
Aumento da concorrência
Aumento da exigência por parte dos <i>stakeholders</i>
A urgência da inovação
Da profissionalização das diversas áreas funcionais da gestão (ex: marketing, recursos humanos, finanças e contabilidade, controlo de gestão, operações)
Da retenção de colaboradores com idades compreendidas entre os 30 e os 50 (uma faixa etária menos compatível com baixos salários)
Da capacidade de atração de talento jovem (idealista)
Da mobilização de voluntários com elevadas competências profissionais (sénior)

---

e empresários)

---

O desafio da sustentabilidade económica

---

O aumento da escala de atuação

---

De *networking* e estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais

---

Da prestação de contas

---

Da transparência no funcionamento

---

Da diversificação das fontes de financiamento

---

(Fonte: Síntese com base em Meneses, 2012)

Franco et. al (2005), refere os resultados de um estudo sobre o Terceiro Setor que foi realizado nos Estados Unidos (por *The Bridgespan Group* em 2006) que apresentavam a necessidade de recrutarem novos líderes e gestores (mais precisamente 640.000) para as OSFL norte-americanas até 2015. Estes resultados decorrem de dois fatores: - primeiro porque as OSFL apresentam desde 2000 um crescimento médio de 6,4% por ano nos Estados Unidos; e segundo porque a geração de líderes “babybommers” encontrava-se em pré-reforma.

Em Portugal não existem referências a estudos que comprovem e regulem estatisticamente este setor, um fator que se torna preocupante dado o surgimento de novos problemas sociais e o aumento do número de pessoas em situação de vulnerabilidade, pelo que o sucesso e futuro das mesmas depende da sua capacidade para recrutar e reter bons líderes (Meneses, 2012).

Este autor, constata que uma das principais consequências da falta de um maior profissionalismo na gestão e liderança nas OSFL portuguesas se deve ao facto de a grande maioria dos subsídios disponibilizados a estas organizações serem direcionados para os custos diretos em relação aos projetos ou às próprias atividades, não lhes permitindo investimento na capacidade de gestão. Como salienta Meneses “as entidades financiadoras esperam que a organização tenha a maior eficiência e o maior impacto social possíveis, sem grande compreensão de que um bom desempenho se encontra profundamente dependente da capacidade de gestão e liderança” (ibid, p.159).

## 2. Modelos de Gestão

Quando se aborda a questão da gestão no campo das OSFL, é relevante referir o modelo de McKinsey (Figura 1) que apresenta as variáveis que influenciam o desempenho de uma organização sem fins lucrativos.

**Figura 1.** - Modelo McKinsey para OSFL



(Fonte: McKinsey, 2001 cit in Meneses, 2012, p.141)

- a) As “aspirações” dizem respeito à articulação e ao conjunto que é composto pela missão, visão e objetivos da organização.
- b) A “estratégia” refere-se ao conjunto de ações e programas que visam a prossecução dos objetivos da organização.
- c) As “competências organizacionais” estão relacionadas com a capacidade ao nível do desenvolvimento de ferramentas de gestão estratégica (como planeamento, de gestão de recursos e relação com os *stakeholders*).
- d) Os “recursos humanos” indicam as competências, experiências e responsabilidades e potenciais da Direção, da gestão, dos colaboradores e dos voluntários da organização.
- e) Os “sistemas e infraestruturas” enquadram os sistemas físicos e tecnológicos que apoiam as atividades do planeamento, nas tomadas de decisão, gestão do conhecimento, administração.

- f) A “estrutura organizacional” corresponde à estrutura legal e de gestão em que a organização procura corresponder a uma regulamentação para definir a sua identidade.
- g) A “cultura” é a área que interliga todas as outras anteriormente expostas, incluindo valores, normas de comportamento e ética, e práticas que são partilhados pelas pessoas que compõe a organização (Meneses, 2012, p.141-142).

Num estudo de Amaral (2013), sobre organizações do terceiro setor que intervêm na esfera da ação social no território de Santa Marta de Penaguião, que procurou identificar de que forma estas organizações desenvolvem processos de gestão sustentável e autónoma e, também, de que forma os dirigentes e colaboradores destas organizações se identificam com modelos de gestão que promovam a sustentabilidade, os resultados indicaram que as organizações analisadas não valorizavam formas de gestão que permitissem a consolidação institucional baseada na sustentabilidade e autonomia, enquanto atores chave na promoção de um desenvolvimento local sustentável e autónomo. Ora, Rodrigues (2011) defende que uma das ferramentas de gestão mais utilizadas e de grande valor para todas as organizações, incluindo para as OSFL é o planeamento estratégico.

#### *a. Gestão Estratégica: conceitos e componentes associados*

Nos dias de hoje, já é bastante comum ouvir as expressões “planeamento estratégico”, “estratégia” ou “gestão estratégica” no campo das organizações sem fins lucrativos. No entanto, torna-se necessário por um lado, definir o mais objetivamente possível estes conceitos a fim de entender o seu significado e a sua importância como ferramentas da área de gestão, e por outro, distingui-los de moda a compreender como se interligam as funções de cada um.

Gomes dos Santos (2011, p.5), aborda a questão do **pensamento estratégico** fazendo referência às fases que o compõem. Divide as fases através de duas análises: a) análise estática (primeira e segunda fase) que integra o planeamento financeiro (cumprimento consoante o orçamento anual) e o planeamento com base em previsões (pensamento de prever o futuro) respetivamente; e b) análise dinâmica – onde estão presentes a terceira e quarta fase, em que se faz um planeamento orientado para o

enfoque externo (pensar estrategicamente) e a gestão estratégica (procura criar o futuro).

O pensamento estratégico, envolve um processo em que a utilização adequada e a eficácia dos meios da estratégia vão refletir sobre os objetivos a atingir. Nesta medida, o raciocínio da estratégia está inerente aos meios e à forma como estes se articulam entre si (Beaufre, 2004). Nesta abordagem, o pensamento estratégico considera dois elementos fundamentais: a determinação da finalidade e as escolhas dos caminhos que vão afetar o sucesso ou insucesso dessa mesma finalidade. Assim, a abordagem estratégica preocupa-se com a finalidade que se quer atingir (isto processa-se através da ponderação de oportunidades, recursos, forças e fraquezas e decisões a tomar) e o plano estratégico a seguir para concretizar os objetivos assentes na finalidade da estratégia.

**O termo “estratégia”** teve os seus primórdios no âmbito do contexto militar, que vai ao encontro das noções de estratégia delimitadas por Clausewitz, Liddle Hart e Raymond Aron. Estas primeiras conceções de estratégia referem-se à arte de utilizar as forças militares para atingir os objetivos da política. No entanto, estas definições apresentam-se de certa forma limitadas, pois estão associadas à arte militar, situando-se somente num plano material e político (Beaufre, 2004).

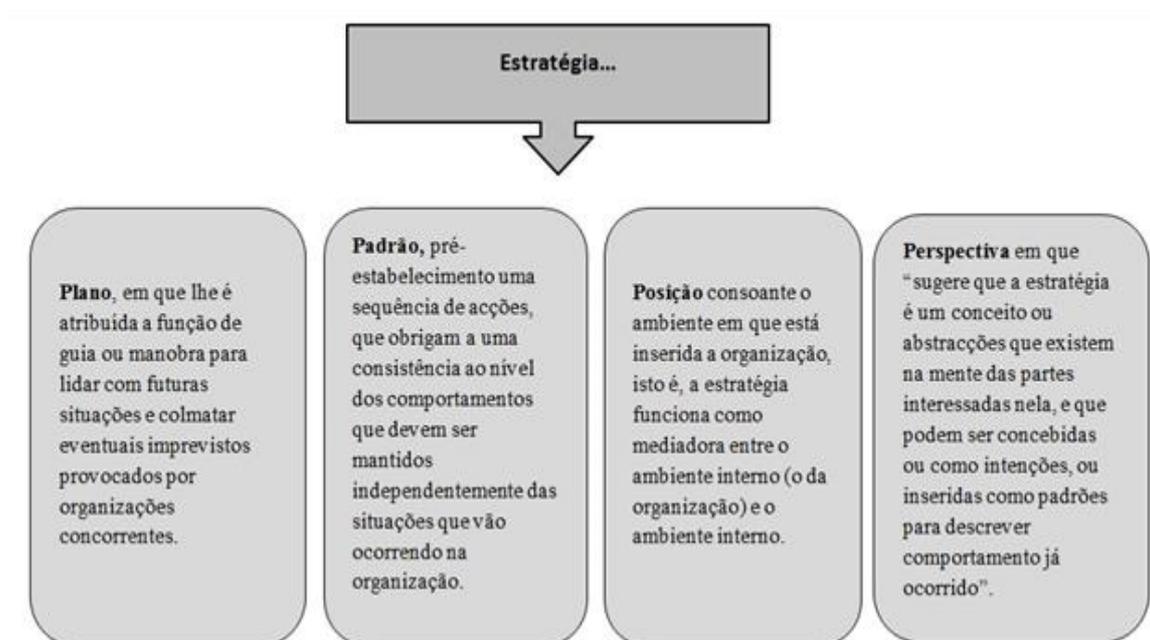
Segundo Beaufre (2004), a estratégia é uma arte relacionada intimamente com a dialética das vontades, que deve ser refletida e de caráter racional. De acordo com Foch (*in* Beaufre, 2004) a estratégia resulta da oposição entre vontades. A essência deste conceito assenta na perspectiva de dominar os problemas resultantes de opositores, através da eficácia da utilização de várias técnicas ou meios. Freire (1997 cit. in Rodrigues, 2011) acredita que a estratégia deve ser entendida como a esquematização de um plano que integre os objetivos, as políticas e as ações de uma organização, tendo como função criar uma vantagem competitiva e contribuir para a sustentabilidade da respetiva organização.

Koontz e Weihrich (1998 cit. in Rodrigues, 2011) defendem que a estratégia é um plano geral de ação que conjuga compromissos e os recursos necessários para a prossecução e operacionalização da missão da organização. Por consequente, a dimensão operativa da estratégia reside na procura, criação e desenvolvimento contínuos em experimentar hipóteses, tendo em vista a antecipação e conjetura de riscos ou obstáculos futuros, ampliando as potencialidades que levam ao sucesso. Neste sentido, torna-se pertinente conhecer e explorar o contexto em que está inserido o

opositor ou problema que tenta ou pode impedir a continuidade da estratégia (Beaufre, 2004).

Na ótica de Cardoso (2003) - a estratégia engloba quatro fases: a) identificação da missão da organização; b) definição de objetivos que concretizem a missão; c) análise do ambiente externo, que permite reconhecer ameaças e oportunidades; d) diagnóstico interno que esclarece os pontos fortes e fracos da organização e para finalizar a opção pela estratégia que permitirá atingir tais objetivos. Mintzberg (1987, cit in Franco & Azevedo, 2012, p.16) descreve cinco grupos, que refletem e sintetizam várias formas de como a estratégia é explicada por diferentes pessoas (Figura 2).

**Figura 2. - Conceito de Estratégia**



(Fonte: Mintzberg, 1987 cit in Franco & Azevedo, 2012, p.165)

Em relação à abordagem de Mintzberg (1987, cit in Franco & Azevedo, 2012) sobre a estratégia, importa salientar que os conceitos apresentados por grupos – plano, padrão, posição e perspectiva – não têm necessariamente de ser concebidos separadamente, ou seja, são compatíveis e podem estar relacionados entre si. Por exemplo, a noção de estratégia pode ser aplicada numa organização com uma ou mais funções, podendo ser utilizada como posição e perspectiva, mediante as necessidades da organização. O mesmo autor acima citado, chama a atenção para a importância do

pensamento estratégico, bem como dos riscos que as organizações correm ao iniciar um planeamento estratégico sem compreender o que é o primeiro. Assim entendemos, que a construção de um plano estratégico está inserida no percurso de um pensamento estratégico.

Cardoso (2003) toma em consideração a definição de **gestão estratégica** que vem intimamente ligada aos conceitos de estratégia e pensamento estratégico. O mesmo autor defende a conceção de gestão estratégica como “um processo de formulação e implantação de planos que guiam a organização” realçando que “a gestão estratégica congrega o planeamento estratégico e as decisões relativas à sua implantação, avaliação e controlo”.

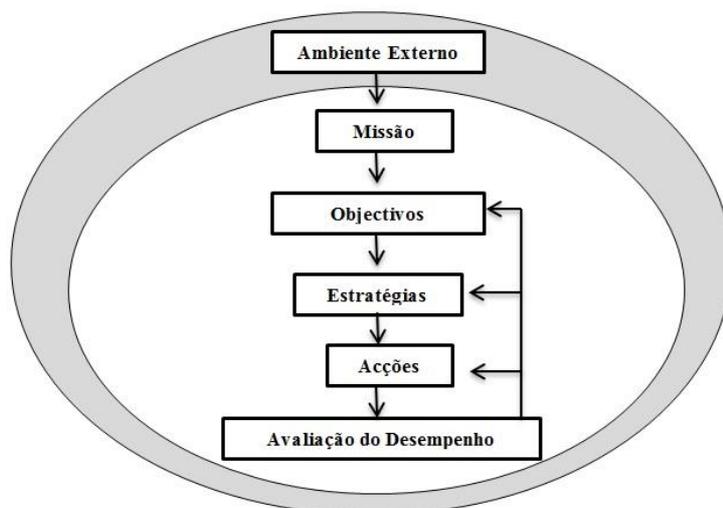
Drucker (1998, cit in Franco & Azevedo, 2012, p.168), considera que a gestão não deve ser só valorizada pelas empresas, mas também por todo tipo de organizações que mesmo tendo objetivos diferentes (umas com outras sem fins lucrativos), existe sempre a necessidade de serem geridas. Deste modo, o mesmo autor defendia que “embora a necessidade de gerir voluntários e de angariar fundos diferenciasse os gestores de organizações sem fins lucrativos dos gestores das empresas, muitas das suas responsabilidades são as mesmas”. Assim, estas responsabilidades enquadram a delimitação de objetivos, definição de estratégias, medição de desempenho, entre outros, que apelam a uma gestão estratégica das organizações.

Na mesma linha de pensamento, Hudson (1995) refere as principais componentes da gestão estratégica através da Figura 3.

As componentes que compõem a gestão estratégica fazem parte de um processo dinâmico, tal como o autor explica “ as estratégias conduzem a organização para o alcance dos objetivos definidos, que os objetivos concorram para a missão da organização, e que a missão esteja em consonância com o ambiente” (Hudson,1995 cit in Franco & Azevedo, 2012, p.169).

Costa (2004, cit in Gomes dos Santos, 2011, p.46) considera que “o planeamento estratégico é o processo formal de longo alcance utilizado para transformação da missão, políticas e valores em objetivos e metas a serem obtidos por meio das estratégias, se materializando por meio de instrumentos e metodologia própria que assegure a eficaz gestão dos programas e projetos”. Neste sentido, o planeamento estratégico permite à organização adotar uma perspetiva proactiva em relação á sua sustentabilidade e sucesso.

**Figura 3.** – Componentes da gestão estratégica



(Fonte: Hudson, 1995 cit in Franco & Azevedo, 2012, p.169)

Guimarães (2005) refere o conceito de planeamento estratégico como o percurso delimitado pela organização, que auxilie esta a refletir e a delinear estratégias que através de unidade, direção e propósito, abrangem todas as ações de intervenção que a organização planeia melhorar e reestruturar no futuro.

Para Beggy (2002), quando se aborda o planeamento estratégico no contexto das organizações de economia social devem ser tomados em consideração cinco aspetos: a existência de uma missão que seja concretizável; uma gestão financeira que seja adequada aos recursos disponíveis pela organização; orientação do programa dirigida ao público-alvo; reinvestimento integral do lucro; minimização dos riscos, recorrendo a outras técnicas e procedimentos e por fim medição dos resultados com indicadores adequados, como por exemplo o nível de satisfação das pessoas atendidas.

Relativamente ao planeamento estratégico nas organizações sem fins lucrativos, destacamos uma estudo realizado por Durst e Newell (2001, cit. in Rodrigues, 2011) a 87 OSFL norte-americanas, que tinha como objetivo analisar a forma como as organizações enfrentavam as mudanças exigidas pelo ambiente em que estavam inseridas. Este estudo revelou que mais de 80% das organizações utilizavam a ferramenta do planeamento estratégico, 65% recorriam à utilização de novas tecnologias de forma a melhorar a eficácia e eficiência da organização e 50% era caracterizada por dar importância a uma boa gestão dos recursos humanos.

Num outro estudo, também realizado nos Estados Unidos da América, por Alexander (2000, cit. in Rodrigues, 2011) onde foram analisadas quais as ferramentas de gestão mais eficazes e importantes a serem utilizadas pelas organizações sem fins lucrativos, os resultados do estudo indicaram que o planeamento estratégico e o marketing foram as referências mais consideradas.

Beggy (2002) refere ainda que as OSFL que utilizam o planeamento estratégico em comparação com as que não o utilizam, revelam uma melhor capacidade de encontrar soluções para os problemas. Conclusão relevante neste estudo é por um lado, o facto da utilização do planeamento estratégico ser mais frequente em organizações de maior dimensão e por outro lado, as organizações que investem no capital intelectual contribuirão também para a sustentabilidade da organização.

## CAPÍTULO III - OS DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE EM OSFL

O tema da sustentabilidade tem sido frequentemente abordado e discutido em diversas áreas, como nas universidades, na política, nas empresas ou organizações de índoles diferentes. No entanto, qualquer que seja a área ou contexto em que este conceito é refletido existem ainda muitas divergências e complexidades a nível conceptual, o que faz da sustentabilidade um conceito pouco exato (Carvalho, 2006).

### 1. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável

O relatório Brundtland publicado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) e divulgado pela Organização das Nações Unidas (ONU, 1987), reconhecido na literatura como a primeira obra que conceptualiza o termo sustentabilidade (Marcondes, 2007, cit in Júnior, Fontenele & Faria, 2008). A noção de sustentabilidade surgiu do conceito de desenvolvimento sustentável, na medida em que “ser sustentável é conseguir prover as necessidades das gerações presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras em garantir suas próprias necessidades” (Santos, Félix & Carvalho, 2009, p.27). Na perspectiva de Brinkerhohh e Goldsmith (1992, cit in Carvalho, 2006) o conceito de desenvolvimento sustentável está também relacionado com a força e qualidade das organizações de um país.

Santos, Félix e Carvalho enfatizam que a “sustentabilidade é um compromisso com o futuro, não é uma meta que possa ser atingida, mas um caminho que as organizações devem trilhar em busca de melhores soluções para os problemas humanos, seja eles económicos, sociais ou ambientais. Nenhuma tomada de decisão está isenta de impactos e todos eles devem estar previstos de forma a poderem ser neutralizados ou minimizados” (2009,p.27).

Júnior, Fontenele e Faria consideram que a sustentabilidade é manifestada através de ações que suportam as estruturas de gestão das organizações, ao afirmarem que **“ser uma organização sustentável significa ser economicamente lucrativa, ambientalmente correta e socialmente responsável ”** (2008, p. 4). Para os autores o conceito de sustentabilidade remete para ações ligadas a valores, objetivos e processos

que são designadas pelas organizações com o propósito de criar valor nas dimensões económica, social e ambiental.

O termo sustentabilidade ganhou relevo através de outros temas também estes emergentes, como é o caso da ecologia, do meio ambiente, a questão do voluntariado, educação, saúde e bem-estar, combate a fome e á pobreza, exclusão social e direitos humanos. No entanto, foi no contexto empresarial que o conceito de sustentabilidade adquiriu inicialmente um significado mais desenvolvido. Neste contexto, devido a uma expansão do modelo de negócios tradicional que passou a a considerar a *performance* social e ambiental, sinal de uma consciencialização maior das empresas para que estas para além de gerar lucro financeiro, tomassem em consideração a importância com ações de responsabilidade social e com o meio ambiente. Com o propósito de definir este novo modelo, Elkington em 1990 criou a ideia de que uma organização para ser sustentável deve possuir um *triple bottom line*, isto é, os seus resultados e ações devem corresponder e ser medidos em três vertentes - social, ambiental e económico (Júnior, Fontenele & Faria, 2008; Carvalho, 2006).

Numa outra abordagem, o conceito de sustentabilidade também ganhou relevo no contexto das organizações sociais. Neste meio, a conceção de sustentabilidade surge no sentido de justificar a importância de dar continuidade aos compromissos e ações das instituições sociais e ambientais para a construção social e desenvolvimento humano De acordo com esta perspetiva, uma organização pode ser considerada sustentável se corresponder a quatro critérios essenciais como: “ser economicamente viável, ocupar posição competitiva no mercado; produzir sem agredir o meio ambiente; e contribuir para o desenvolvimento social da região onde atua e do país como um todo” (Júnior, Fontenele & Faria, 2008).

De acordo com Barbieri (1997, cit in Júnior, Fontenele & Faria, 2008) a sustentabilidade é um fator que deve ser considerado no campo das organizações de economia social, visto que estas desempenham um papel fundamental não apenas na coesão social mas também na economia. A sustentabilidade é , pois, de extrema importância para o desenvolvimento de uma nova ordem mundial, visto que a intervenção das organizações de economia social atrai e engloba investimentos provenientes do setor público e privado.

## **2. Sustentabilidade no contexto das OSFL<sup>3</sup>**

O tema da sustentabilidade nas OSFL suscita um grande na comunidade acadêmica e coloca muitos desafios na sociedade atual.

Carvalho (2006), coloca desde logo algumas questões quanto ao significado de sustentabilidade que é atribuído a uma organização sem fins lucrativos, questionando-se sobre aquilo que é essencialmente importante para que uma instituição seja e permaneça sustentável. Como é que uma organização de economia social pode ser sustentável? Brinkerhohh e Goldsmith (1992) consideram que é preciso ser-se cauteloso quando nos referimos à ideia de sustentabilidade organizacional, pois esta conceção pode tornar-se redundante. Os mesmos autores defendem que organizações por definição já “são formas sustentáveis de interação entre as pessoas”, pelo que facto de a organização já existir pressupõe que esta seja sustentável no momento em que funciona. Porém, esta perspectiva também acentua que uma organização para ser sustentável, deve procurar manter-se sustentável, realizando atividades que não se reflitam somente no momento presente em que se encontram, mas que sirvam para fomentar a sua sobrevivência a longo prazo.

Neste seguimento, Azevedo refere que no que diz respeito às organizações sem fins lucrativos a garantia de sustentabilidade económica implica responder às seguintes questões: “a) Dados os objetivos económicos que as organizações sem fins lucrativos devem cumprir, em que medida estão a ser prosseguidos e atingidos ou não, ou seja, estão a cumprir ou não a sua missão? b) Quais têm sido os fatores facilitadores e dificultadores para atingir esses objetivos, no que se refere á disponibilidade e às decisões de afetação de recursos dessas organizações (recursos financeiros, recursos humanos, recursos materiais, relações com outras instituições em rede, entre outros), ou seja, estão ou não a mobilizar e afetar os recursos de forma suficiente?” (2012, p.373). O autor conclui ainda que uma OSFL sustentável do ponto de vista económico é aquela que for capaz de ser, simultaneamente, eficiente e eficaz no cumprimento da sua missão.

Atualmente a questão da sustentabilidade chama a atenção para a necessidade de que as captações e doações devem incentivar para que a organização possa dar os primeiros passos e encontrar formas para se afirmar perante o âmbito social em que atua. Em concordância com esta abordagem, Albuquerque (2006) indica que a

---

<sup>3</sup> Para ver síntese de autores e conceitos de sustentabilidade, ver anexo 2 (Quadro 2).

mobilização de recursos não serve apenas para assegurar meios novos ou adicionais, mas também serve para otimizar aqueles que já existem, com o objetivo de aumentar a eficácia da intervenção, adquirir e expandir-se através de novas parcerias, obtendo assim fontes alternativas de recursos financeiros. Como a autora expressa “a captação de recursos é uma maneira de tornar ainda mais público o trabalho desenvolvido pela organização”(ibid., p.) . Neste sentido, a captação e afetação de recursos contribui para amplificar a base social ou/e o número de pessoas envolvidas, aumentar o número de voluntários, aumentar a credibilidade.

Um grande número de organizações sem fins lucrativos ainda não toma em consideração a necessidade do profissionalismo neste contexto. No entanto, a necessidade de adquirir novos recursos humanos que estejam capacitados para os serviços sociais é um dos grandes desafios enfrentados por estas entidades, reforçando o caráter essencial de mecanismos que favoreçam o alcance desse objetivo (Santos, Félix & Carvalho, 2009).

De acordo com Azevedo e Couto (2012), a noção de sustentabilidade está relacionada com a melhor conjugação de recursos possível que é encontrada pela organização, de forma a permitir o cumprimento das suas funções económicas, sabendo que, nas OSFL existem três tipos de recursos a considerar: a) o capital humano, o capital financeiro e o capital social.

Júnior, Fontenele e Faria (2008, pag.6), consideram que para que as OSFL obtenham credibilidade e sustentabilidade é fundamental investirem em cinco aspetos: a) Qualificar tecnicamente o trabalho; b) Compartilhar o projeto político/missão; c) Promover uma cultura e metodologia de planeamento estratégico e de monitorização e avaliação; d) Aperfeiçoar os mecanismos de gestão; e) Qualificar a participação interna e a democratização dos processos de decisão.

A sustentabilidade tradicionalmente analisada através das fontes de financiamento, não se revela eficaz, por limitar o conceito de sustentabilidade ao significado de aquisição e manutenção a longo prazo de recursos financeiro-económicos. Júnior, Fontenele e Faria (2008), acreditam que a questão da sustentabilidade envolve muito mais do que apenas ações que gerem lucro, sendo um conjunto complexo de fatores que afetam diversas áreas da organização. Em concordância com esta perspetiva, McKinsey e Company (2001, cit in Júnior, Fontenele & Faria, 2008) defendem que começa a existir a tendência para as organizações e a sociedade procurarem soluções e intervenções para a sustentabilidade. Esta tendência marca uma alteração e de certa

forma prevê o fim do processo de dependência das organizações em relação ao Estado. As OSFL sentem necessidade de desenvolver estratégias para adquirir diversificadas fontes de financiamento. Deste modo, a sustentabilidade de organizações sem fins lucrativos implica não só a necessidade de profissionalização, mas também de Diversificar fontes de financiamento, de desenvolver projetos geradores de receita; de profissionalizar recursos humanos e voluntariado; de atrair membros-sócios para as organizações; de estabelecer estratégias de comunicação; de avaliar resultados; e desenvolver uma estrutura de gestão organizacional altamente eficiente.

Armani (2001, cit in Júnior, Fontenele & Faria, 2008) acrescenta ainda que a questão da sustentabilidade começa a adquirir uma maior compreensão se forem tomadas em consideração as iniciativas ou estratégias de quem gere as próprias organizações e de quem apoia e/ou financia com o intuito de angariar e construir recursos para tornar as organizações de economia social mais sustentáveis.

Gibb e Adhikary (2000) abordam o conceito de sustentabilidade sob a ótica dos *stakeholders*, isto é, acreditam que a sobrevivência de uma organização de economia social depende em parte da sua capacidade de atingir as expectativas dos *stakeholders* que consideram ter um papel mais importante. Desta forma, estes autores indicam que a sustentabilidade “não é um constructo que está ligado a uma capacidade restrita da organização (...) sendo assim uma medida multidimensional e individual de cada organização.” Os mesmos autores referem assim que a sustentabilidade depende da atenção que é dada às medidas estabelecidas pelos *stakeholders* que contribuem mais significativamente sobre a organização em causa.

Brinkerhohh e Goldsmith (1992) acrescentam que a noção de sustentabilidade está ligada à dimensão de planeamento estratégico. Os autores realçam duas questões para a sustentabilidade organizacional. A primeira questão diz respeito à importância das capacidades internas e externas da organização, em que evidenciam a necessidade das organizações em avaliarem o ambiente externo (utilizando como variáveis: o grau de hostilidade do ambiente) e interno (utilizando como principais variáveis: a tecnologia e a estrutura organizacional) com vista a analisar o grau de sustentação. Em relação à segunda questão, os autores citados referem que o conceito de sustentabilidade está relacionado com a estratégia organizacional, em que são considerados os pontos fortes e fracos internos e as oportunidades e ameaças do ambiente. Desta forma, a sustentabilidade destas organizações está associada a um diagnóstico das capacidades organizacionais e toma em consideração o contexto que envolve a organização.

Fowler (2000) acredita que para uma instituição sobreviver é necessário ter algumas capacidades e características tais como: capacidades internas, agilidade, lidar com a instabilidade e o imprevisível e a capacidade de se adaptar. Deste modo, o mesmo autor acrescenta que para uma organização de economia social ser considerada sustentável, é necessário saber gerir adequadamente os seus impactos e recursos, bem como ter capacidade de regeneração. A principal conceção de sustentabilidade para este autor, assenta no grau de participação dos beneficiários e na competência da implementação da ação, no grau de *empowerment* atingido pelos beneficiários e a competência da organização em realizar esta mesma intervenção. Segundo o autor as decisões sobre a missão e valores organizacionais condicionam as estratégias adotadas que, por sua vez, determinarão o tipo de relação da organização com os seus doadores. Assim, torna-se essencial que a organização saiba gerir eficazmente este relacionamento, tomando em consideração a sua autonomia. A última dimensão tratada pelo autor é a capacidade de regeneração, em que a organização ao adaptar-se a produzir mais impactos de qualidade, contribuirá para fortalecer uma boa reputação, o que proporciona a atração e aumento de obtenção de recursos.

Na perspetiva de Ramos (2003), a continuidade e permanência da atividade de uma organização de economia social é determinada através de três principais elementos que se interligam entre si: técnico, político e financeiro. Quando um destes elementos enfraquece ou sofre alterações negativas, compromete o desempenho dos outros.

Em contrapartida, referimos Salamon (1997, cit in Carvalho, 2006, p.36), que declara que a questão da sustentabilidade no campo da economia social se enquadra em quatro desafios: 1) *O desafio da legitimidade* – ser reconhecido por todos os setores da sociedade; 2) *O desafio da eficiência* – mostrar capacidade e competência operacional; 3) *O desafio da sustentabilidade* – possuir fundos que o permita prestar os seus serviços; 4) *O desafio da colaboração* – estabelecer parcerias estratégicas com o Estado e com o setor empresarial. O autor ainda refere a importância do estabelecimento de parcerias estratégicas com o Estado e com o setor empresarial.

### 2.1. Modelos e dimensões analíticas da sustentabilidade

Armani (2003), apresenta um conceito de sustentabilidade para as organizações sem fins lucrativos baseado em duas vertentes: dimensão estratégica ou gerencial e

dimensão sistémica. A primeira vertente – **dimensão estratégica** – está associada à gestão, às capacidades de eficácia e eficiência das organizações.

A segunda vertente - **dimensão sistémica** - diz respeito a questões externas das organizações. Esta centra-se na inserção política, na credibilidade e no fortalecimento da missão social das organizações como fatores determinantes para a realização e sobrevivência a longo prazo de intervenções que apelam a mudança social. Segundo o autor citado, a questão da sustentabilidade das organizações de economia social deve ser refletida através das duas dimensões em cima descritas, pois estas influenciam-se e complementam-se uma à outra. Desta forma, o mesmo autor explica que a dimensão estratégica ou gerencial “não é suficiente para desenvolver o poder de sustentação política, social e económica das instituições (...) o enfoque sistémico mostra-se apto e propenso a considerar não só a dimensão do desenvolvimento das organizações individualmente, mas também os desafios do campo não-governamental como um todo” (Armani, 2003, p.5), considerando assim fatores legais, políticos, culturais e económicos que estão inseridos nas potencialidades e limites de um determinado contexto histórico-social.

Apresentamos na Tabela 4 , os vários conceitos de sustentabilidade nas OSFL e os principais aspetos ou áreas que os autores atribuem a estes conceitos respetivamente. Perante os vários conceitos apresentados ao longo deste capítulo, consideramos o conceito de sustentabilidade defendido por Armani (2003) o mais adequado para a presente investigação. A escolha por este conceito deve-se ao facto de permitir enquadrar duas abordagens (externa e interna) de uma organização contemplando a influência entre as mesmas e pela objetividade das dimensões que permitem a operacionalização do conceito à observação na realidade.

**Tabela 4.** - Dimensões de Sustentabilidade

<b>Conceito de Sustentabilidade para OSFL de Armani (2003)</b>	
<b>Dimensão Estratégica ou Gerencial</b>	<b>Dimensão Sistémica</b>
Administração Estratégica	Capacidade de <i>Accountability</i>
Gestão de Pessoas	Capacidade de <i>Advocacy</i>
Administração de Recursos	Gestão da Imagem Pública
Gestão de Impactos	Administração de Parcerias
	Sistema Legal

(Fonte: síntese elaborada pela autora com base em Armani, 2003)

A fim de estudar em profundidade o conceito de sustentabilidade de Armani (2003), procuramos nos seguintes pontos apresentar as especificidades das dimensões incutidas no mesmo.

## ***2.2. Dimensões de sustentabilidade***

### **2.2.1. Dimensão Estratégica ou Gerencial**

A dimensão estratégica ou *gerencial* aborda uma perspetiva baseada em elementos instrumentais e operacionais para a gestão das organizações do terceiro setor. Nos pontos seguintes iremos desenvolver as seguintes dimensões: 1) administração estratégica, gestão de pessoas, administração de recursos e gestão de impactos.

#### **a) Administração Estratégica**

Segundo Bennett et al. (1996, cit in Oliveira, 2011), qualquer uma organização é constituída por identidade, valores, crenças, cultura e motivação. O mesmo se verifica no caso das OSFL., Santos, Félix e Carvalho (2009) acrescentam que o planeamento estratégico é uma das principais ferramentas que possibilitam eficazmente o desenvolvimento e delimitação da missão, visão e valores da organização. Em consonância com os mesmos autores, situa-se Oliveira (2005), que defende que o Planeamento Estratégico é um processo que faz parte da administração estratégica de uma organização e que tem como principais funções, a formulação de objetivos, ações para a implantação das estratégias, que devem ser seguidos e alcançados pela respetiva organização. Drucker (1994, in cit. Oliveira, 2011), realça ainda que a definição clara da missão deve evidenciar e integrar os interesses de todas as partes interessadas da organização, desde os seus beneficiários aos financiadores.

Russo (2009, cit in Amaral, 2013, p.19) destaca uma ferramenta designada *Balanced Scorecard* (BSC) que permite agrupar a visão e a estratégia de uma organização através de um conjunto estruturado em quatro vertentes de objetivos e medidas de desempenho, estruturado em: 1) A Perspetiva Financeira que está relacionada com os interesses dos acionistas (expectativa numa boa rendibilidade dos capitais que investiram); 2) A perspetiva do Cliente que determina o modo como a

empresa/organização deseja ser vista pelos seus clientes, relaciona-se com fatores como a satisfação, fidelidade, retenção, aquisição e rentabilidade dos clientes; 3) A perspectiva dos Processos Internos que direciona a sua atenção para as atividades e processos críticos internos necessários à satisfação dos clientes e à prossecução dos objetivos financeiros da empresa, para a satisfação dos acionistas; e 4) A Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional que está direcionada na capacidade que os gestores devem ter em focar a sua atenção nas competências necessárias para realizar os objetivos estratégicos. Deste modo, definem-se os objetivos e as medidas de desempenho quanto às infraestruturas e capital intelectual.

Oliveira salienta que nesta dimensão também se torna relevante fazer um diagnóstico estratégico para verificar o que a organização possui de pontos fortes e pontos fracos no seu processo de gestão, de modo a responder a seguinte questão: “Qual é a real situação da organização com relação aos seus aspetos internos e externos?” (2005, cit in Santos, Félix & Carvalho, 2009, p.31). Deste modo o autor, apresenta alguns princípios a tomar em consideração: - Avaliar o ambiente e as suas variáveis em que a organização está inserida; - Compreender que o ambiente pode proporcionar oportunidades que devem ser aproveitadas e ameaças que com a uma avaliação são mais facilmente geridas e evitadas; Conhecer de forma clara os pontos fortes e fracos do ambiente interno, de modo a prevenir e descobrir possíveis as ameaças; - O processo de análise do ambiente externo deve ser integrado, “com o comprometimento de todos, e também deverá ser contínuo e acumulativo”.

## **b) Gestão de Pessoas**

De acordo com Carvalho (2005, cit in Santos, Félix e Carvalho, 2009) o sucesso das OSFL está intimamente ligado ao desempenho, ao comprometimento, às ações, às decisões e ideias dos recursos humanos. Assim, a gestão do capital humano adquire grande importância em qualquer organização e, quando desenvolvida estrategicamente pode beneficiar significativamente para a concretização dos objetivos e missão das organizações.

Os mesmos autores acima citados, referem ainda que as organizações de economia social procuram cada vez mais realizar serviços eficazes sobre a ótica dos *stakeholder* e da respetiva sociedade. Neste sentido, uma das estratégias mais utilizadas para alcançar os objetivos definidos pela organização, surge da motivação. Os voluntários marcam

uma grande percentagem do capital humano em OSFL, são quem contribui mais diretamente para realização das atividades da mesma e evidenciam a importância da motivação no trabalho, simultaneamente.

Porém, não podemos deixar de realçar a importância das organizações sem fins lucrativos estabelecerem um conjunto de políticas e práticas para o setor dos recursos humanos de forma a melhorar a sua gestão.

Amaral (2012, p.21) menciona que “o grande compromisso da gestão de pessoas em organizações sem fins lucrativos é garantir a sustentabilidade económica e o cumprimento do conjunto de valores que as caracterizam e diferenciam das organizações públicas e privadas”. De acordo com esta visão, Parente (2010, p.309) apresenta um conjunto de características que as organizações se devem basear:

- 1) Primazia das pessoas e do cumprimento da missão sobre o capital e o lucro;
- 2) Democraticidade interna, equidade e a transparência;
- 3) Cooperação e solidariedade, associadas à não maximização do lucro, o qual é inexistente, redistribuído ou reinvestido;
- 4) A oferta de bens/serviços necessários e de qualidade aos seus membros ou à comunidade;
- 5) Autonomia na gestão face ao Estado e ao setor privado.

Parente (2010, p.311) reforça a ideia de que “trabalhar com os trabalhadores ou membros das OSFL, adotando metodologias participativas, profissionalizando a gestão, recompensando desempenhos individuais e coletivos (...) e agindo de acordo com métodos de planeamento prospetivo”. Esta perspetiva organizacional constitui um desafio que se tem torna evidente no contexto atual das OSFL e que apela à capacidade de inovação social ao nível da gestão de pessoas nestas organizações.

A mesma autora acima descrita evidencia que nas OSFL a área dos recursos humanos não é geralmente gerida e avaliada estrategicamente, pelo menos não de uma forma planeada e rigorosa a nível operacional e instrumental como em outras áreas específicas como é o caso dos recursos económicos. Deste modo, a autora considera que a área correspondente ao capital humano deve ser vista como uma área de gestão, que deve ser transversal a toda a organização, ou seja, deve estar interligada com as outras áreas de gestão.

Na visão de Falconer (1998, cit in Oliveira, 2011), o facto de as OSFL apresentarem ou investirem em poucas ou nenhuma oportunidade de autodesenvolvimento (por ex. formações) para os recursos humanos, estes podem sentir-se acomodados. Já Amaral

(2013, p.22), indica que “a necessidade de indicadores não-financeiros na medição do desempenho organizacional revela-se como ponto fulcral da atividade de gestão de uma organização”. Neste sentido, o mesmo autor justifica que a existência de indicadores de desempenho para os recursos humanos permite o acesso a informação sobre os mesmos que ajuda os gestores na tomada de decisões, no supervisionamento, na coordenação do desempenho e assim numa melhor aplicação dos recursos disponíveis.

Carvalho (2006), refere que a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos está relacionada com a criação de indicadores de avaliação de pessoas, nomeadamente dos resultados e eficácia das atividades realizadas pelas mesmas. Em consonância com esta autora, Caetano (2008, cit in Amaro,2013, p.23), corresponde à questão de avaliar o desempenho através de um conjunto de objetivos formais dos sistemas de avaliação de desempenho: 1) alinhar as atividades dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização; 2) melhorar o desempenho, a produtividade e a motivação; 3) aumentar a sustentabilidade da organização; 4) dar feedback e aconselhamento aos colaboradores sobre desempenho e carreira; 5) constituir uma base para decidir sobre incentivos e recompensas; 6) constituir uma base para decidir sobre progressões, promoções, demissões e rescisões; e 7) identificar necessidades.

### **c) Administração de Recursos**

A administração de recursos está associada à capacidade de criação e desenvolvimento de ações de captação de recursos. Fowler (1997, cit in Amaral, 2013) refere que as organizações sem fins lucrativos têm de ter a capacidade de encontrar outros meios para garantir fundos de forma suficiente e continuada.

Atualmente, salientamos que no caso das OSFL são cada vez menos disponibilizadas fontes de recursos, o que exige às organizações uma necessidade de encontrarem e criarem novas formas de angariar fundos. E o facto de existir uma maior restrição das fontes de recursos, origina também uma maior competição entre as organizações. Deste modo, torna-se fundamental existir uma gestão de recursos estratégica com vista a ampliar as fontes de forma a possibilitar a concretização da missão definida, e conseqüentemente a sua sustentabilidade (Santos, Félix & Carvalho, 2009).

Segundo Valarelli (2009, cit in Santos, Félix & Carvalho, 2009, p.33) o desenvolvimento de novas fontes de recursos constitui um fator “crítico” para o gestor

da organização. O mesmo autor evidencia que “o gestor deverá desenvolver novas fontes de recursos e geri-las de forma eficaz, pois tornará a Organização mais autónoma frente as exigências dos fornecedores dos recursos e menos vulneráveis as mutações causadas no ambiente externo.”

Carvalho (2005), entende a captação de recursos como as ações que podem ser patrocínios, parcerias, doações, venda de produtos, prestação de serviços, entre outros. Neste sentido, a autora salienta que não se deve limitar a procura de fundos a somente práticas que sejam permanentes, mas estender esta a outras oportunidades.

Numa outra perspetiva, Bennett et al. (1996, cit in Carvalho, 2005) chamam a atenção para possíveis riscos que podem ser causadas pelas ações de captação de recursos. Os autores destacam: a perda de autonomia da organização quando esta mantém parcerias com o Estado; influências ao nível da missão quando a organização estabelece parcerias com entidades privadas; e perda de foco quando a instituição se enquadra em medidas de “autogeração de recursos, como a comercialização de produtos”.

Nos sistemas de Proteção Social na Europa, e em particular em Portugal, deparamo-nos com vários fatores que têm influenciado a restrição de financiamento a organizações que dão resposta a problemas públicos que costumavam ser da responsabilidade dos sistemas de Proteção Social. Consequentemente, alguns desses fatores estão ligados a vários problemas de ordem financeira, com a redução do número de pessoas em idade ativa e com o aumento da esperança média de vida. Assim, devido a estes fatores “existe uma vontade cada vez maior para que os financiamentos públicos que forem atribuídos às OSFL fiquem sujeitos a uma avaliação mais rigorosa da sua eficácia, pelo facto do setor público ser um importante *stakeholder* destas organizações em Portugal” (Amaral, 2013, p.26).

Na ótica de Fowler (2000, cit in Carvalho, 2006), é importante que as OSFL criem um plano de captação de recursos com base nas seguintes etapas: 1) definição dos objetivos do plano e das áreas onde precisam da disponibilização de recursos; 2) análise dos tipos de recursos necessários as atividades a realizar; 3) mapeamento das potenciais fontes de recursos; 4) análise dos fatores que podem condicionar cada fonte; 5) definição da estratégia a ser utilizada com cada *stakeholder*; 6) Determinar um plano integrado de ações de captação; 7) implementação das ações planeadas; 8) utilização dos recursos obtidos de acordo com o que foi estabelecido pelos respetivos *stakeholders*; 9) monitoramento dos resultados e das ações realizadas com os recursos

disponibilizados; e 10) comunicação dos resultados obtidos aos *stakeholders* dos recursos.

Na mesma visão, Bennett et al. (1996, cit in Carvalho, 2006) consideram que a criação de um plano de captação de recursos constitui uma ferramenta útil para a concretização da missão da organização, reforçando e não direcionando a estratégia adotada pela instituição.

Amaro (2013), indica que as principais fontes de recursos das OSFL são: a comercialização de produtos e serviços, recursos provenientes de empresas privadas, de contribuições associativas, de órgãos governamentais, também existem as doações individuais, entre outros. Já Valarelli (2009, cit in Santos, Félix & Carvalho, 2009) registam que as fontes mais utilizadas nas OSFL correspondem: às fontes de recursos que são disponibilizadas por empresas privadas e; outras fontes recursos mais comuns são disponibilizadas por pessoas individuais que facultam o seu capital regularmente.

#### **d) Gestão de Impactos**

Segundo Amaral (2013), a gestão de impactos é uma área de grande importância no que diz respeito à sustentabilidade das organizações, visto que esta está ligada à gestão e compreensão de mudanças que são provocadas pelas ações ou atividades desenvolvidas pelas OSFL no âmbito da sua missão social. Assim, salientamos que a sustentabilidade destas organizações depende fortemente do impacto causado pela intervenção social no público-alvo e na sociedade em geral.

No âmbito de um estudo realizado pela *United Way of America* (1996), Azevedo et al. (2012), constata que a questão do impacto se relaciona com os “outputs” e os “outcomes” de uma organização. O autor refere que dos “outputs” fazem parte produtos que provém diretamente das atividades da organização e nestes importa o impacto causado nos produtores e financiadores de recursos. Relativamente aos “outcomes”, destes fazem parte os benefícios e alterações que são desejadas no público-alvo, nos *stakeholders* ou beneficiários da intervenção da organização como consequência dos “outputs”. Deste modo, podemos salientar que os segundos constituem um instrumento de gestão que exerce uma grande relevância na avaliação dos impactos e desempenho da intervenção de uma organização.

Na perspetiva de Carvalho (2006), embora seja crucial que as OSFL apostem numa avaliação de impacto das suas ações, no geral estas não têm investido nesta área

da gestão. Esta situação deve-se sobretudo à complexidade de avaliar uma intervenção social, visto que instrumentos de monitoração são escassos neste campo de atuação. O facto de não ser possível avaliar o impacto somente com base em indicadores financeiros e a necessária existência de outros indicadores também não permite uma avaliação objetiva e concreta.

Fowler (1997, cit in Carvalho, 2009) realça esta abordagem referindo que “ (...) na maioria das vezes, as instituições avaliam apenas o esforço que foi empreendido ou os resultados imediatos gerados quando, na realidade, a medida de eficácia das ações deveria ser avaliada pelas mudanças causadas no comportamento das pessoas. Deste modo, o mesmo autor defende que é importante considerar tanto as perspetivas do público-alvo como dos *stakeholders* que condicionam a intervenção da organização, pois só assim é possível definir indicadores de mudança que assentem no foco de ambas as partes e fazer uma avaliação do impacto.

### **2.2.2. Dimensão Sistémica**

A dimensão sistémica da sustentabilidade está associada à relação da organização com o meio ambiente e a posição sociopolítica em que está inserida. Esta dimensão subdivide-se em capacidade de *Accountability*, capacidade de *Advocacy*, gestão da Imagem Pública, Administração de Parcerias e Sistema Legal.

#### **a) Capacidade de *Accountability***

A capacidade de *accountability* é uma ferramenta que permite a uma organização que exerça transparência nas suas atividades perante a sociedade. Assim, Santos, Félix e Carvalho mencionam que “a prática do *Accountability* torna público e transparentes as atividades corporativas, de forma a aplicar a comunicação entre organização, sociedade e *stakeholders*” (2009, p.34).

Embora não exista ainda tradução deste conceito para português, entendemos que este é considerado como uma ação de “prestação de contas de forma responsável” (Amaral, 2013).

Segundo Carvalho (2006), *accountability* diz respeito à responsabilidade que uma pessoa ou organização tem de comunicar ou dar a conhecer algo ou algum tipo de

desempenho a outra pessoa. Este termo está intimamente ligado à responsabilidade das organizações quanto à transparência das suas atividades e resultados, incluindo transparência ao nível de recursos financeiros, materiais e humanos.

Na perspetiva de Oliveira (2009, cit in Amaral, 2013) podem ser considerados dois tipos de *accountability*: uma referente à prestação de contas financeiras (tendo em conta a forma, o destino, a distribuição e a utilização destes recursos); e a prestação de contas não financeiras que tomam em consideração relatórios de atividades que são realizados pelas próprias organizações.

No contexto das OSFL, a relação entre as organizações e os seus *stakeholders* torna necessário a existência de dados e informações que transmitam claramente, sobre quem é responsável gestão da organização, qual a sua missão e objetivos, qual a sua importância na sociedade em que esta inserida, bem como sobre a forma como estão a ser utilizados os recursos e a sua relevância em cada área de atividade (Santos, Félix & Carvalho, 2009).

Neste âmbito, Kumar (2001 cit in Amaral, 2013, p.29) faz referência a três tipos de *accountability* que estão presentes nas organizações sem fins lucrativos:

- a) *Accountability com sanções – em que a organização é obrigada a prestar contas de seu desempenho para todas as partes envolvidas e interessadas, como também deve levar em conta que aqueles a quem prestam contas têm o poder e a capacidade de aplicar sanções (por ex. corte de verbas);*
- b) *Accountability explicativa – exige que a prestação de contas explique suas ações, seja verbalmente, por escrito ou formalmente;*
- c) *Accountability responsiva – a organização deve levar em consideração as visões daqueles a quem presta contas. A obtenção de uma maior credibilidade e legitimidade, através de um reconhecimento público, passa por meio de prestação de contas.”*

Carvalho (2006), toma em consideração que nas organizações de economia social a capacidade de *accountability* é fundamental, visto que estas dependem fortemente de apoios públicos e de credibilidade para a angariação de outros recursos. Nesta medida, a autora evidencia que para que uma organização de economia social seja considerada *accountable* precisa reunir os seguintes critérios: 1) definição de objetivos que sejam adequados á missão da organização; 2) transparência no processo de decisão e nas relações; 3) demonstração da forma como utiliza os recursos disponibilizados; 4)

apresentar mecanismos de reconhecimento ou crítica sobre os responsáveis pela intervenção da organização.

Amaral (2013), reforça a importância da capacidade de *accountability* para a sustentabilidade das OSFL, referindo que é através desta que a organização assegura o seu desempenho e a sua forma de gestão, transmitindo assim credibilidade e transparência enquanto organização.

### **b) Capacidade de *Advocacy***

A capacidade de *advocacy* está relacionada com a defesa de interesses, e envolve ação e ativismo. Esta dimensão apela à procura pela mudança (seja para mudar uma situação considerada injusta, inadequada, ou para mudar uma política ou mesmo uma condição) (Amaral, 2013).

Segundo Libardoni a *advocacy* adquire maior relevância para a ação como uma estratégia de incidência política na promoção das transformações políticas, económicas, sociais e culturais necessárias à constituição de uma nova sociedade e de uma nova institucionalidade política (1999, cit in Amaral, 2013).

Armani (2003), desenvolve este conceito no sentido de chamar a atenção para a importância da utilização de recursos diretos (como campanhas, contactos com o poder executivo, entre outros) e recursos indireto (através da disponibilização de dados, análises ou informações sobre políticas) para a formulação de políticas públicas.

No campo das organizações sem fins lucrativos, as atividades ligadas à capacidade de *advocacy* adquirem um papel preponderante no que diz respeito à reivindicação e comunicação de propostas de grupos e participação nas decisões das políticas públicas. Esta dimensão permite às organizações e conseqüentemente às sociedades participarem na formulação de políticas públicas.

### **c) Gestão da Imagem Pública**

Amaral (2013) refere que uma gestão da imagem pública é uma área que contribui significativamente para a sustentabilidade de uma organização, seja ela lucrativa ou não. O mesmo autor salienta que uma OSFL deve transmitir para a sociedade uma imagem positiva da sua intervenção e importância na sociedade em que está inserida.

A *United States Agency for International Development* (USAID, 2002) acrescenta que a imagem pública de uma organização quando divulgada positivamente à sociedade exerce grande influência em todas as outras áreas de uma organização, como na capacidade de concretização dos objetivos, da captação de recursos e parcerias, na comercialização de produtos e serviços e na própria ação dos *stakeholders*.

Segundo Tavares (1998), uma gestão eficaz da imagem pública de uma organização implica a divulgação desta através de vários meios de comunicação entre o público-alvo e a organização. A autora destaca quatro níveis de gestão da imagem pública: 1) O primeiro nível diz respeito à imagem que é formada pela estratégia e políticas da organização; 2) No segundo nível a imagem forma-se através do contacto com os funcionários da organização; 3) No terceiro nível, a imagem é influenciada pela relação entre a organização, com a comunidade, a imprensa e outras organizações; 4) No quarto nível a imagem da organização é formada por todas as ações decorrentes do desenvolvimento das atividades da mesma. Neste último nível, a organização não exerce controlo sobre “os fatores de formação da imagem e estes dependem das questões políticas, económicas e sociais, além dos valores e crenças predominantes no ambiente” (ibid, cit in Carvalho, 2006, p.57).

Santos et al. (2009 cit in Amaral, 2013) refere que a perceção de uma imagem positiva da organização por parte da sociedade, implica a esta a construção de práticas de gestão assentes na transparência, e apela à inovação ao nível de processos e intervenções eficazes que sejam sustentáveis.

#### **d) Administração de Parcerias**

Lewis, considera que a administração de parcerias deve ser entendida como “um relacionamento acordado entre duas ou mais organizações, envolvendo divisão de papéis, responsabilidades e riscos, e a busca de objetivos comuns” (2001, cit in Carvalho, 2006, p.59). O autor, acredita que a gestão de parcerias diz respeito a um processo que está condicionado por fatores externos (económicos, políticos e culturais) à organização e exige uma constante atenção, pois as parcerias numa organização sem fins lucrativos podem ser instáveis, e a sua manutenção deve ser gerida estrategicamente.

De acordo com Roque (2010, cit in Amaral, 2013) a gestão de parcerias deve ser considerado como um agente que conduza à inovação da organização, no sentido em

que permite aproveitar oportunidades, criar produtos e serviços diferentes dos tradicionais no modo de atuação (por exemplo: serviços mais personalizados), correspondendo às necessidades e expectativas do público-alvo.

No caso das organizações sem fins lucrativos, existem duas razões que as levam a constituir parcerias, que estão associadas a uma relação interdependente e à partilha de interesses. Carvalho (2006) refere que a primeira razão é justificada no sentido da organização conseguir aumentar a sua capacidade no contexto político a fim de se relacionar melhor com o Estado e outras organizações públicas. A segunda razão diz respeito ao facto da organização partilhar recursos em conjunto com outras organizações, de forma a minimizar os custos económicos e maximizar os resultados.

Fischer (2002, cit in Amaral, 2013), toma em consideração a tipologia “trisetorial” (rede de parcerias entre os três setores, Estado, Mercado e Terceiro Setor) utilizada frequentemente por organizações sem fins lucrativos, que promove vantagens à sustentabilidade das mesmas. O autor defende que as organizações que adotam esta tipologia, efetuam parcerias estratégicas que fomentam a realização de atividades com base na mudança social, visto que envolvem os três setores a trabalharem em conjunto para uma missão social.

Amaral (2013), realça ainda que as parcerias entre as OSFL e empresas constituem geralmente na partilha de doações de bens materiais, cedência de tempo de funcionários ou colaboração para um projeto específico.

#### **e) Sistema Legal**

O sistema legal constitui uma área muito importante para as organizações sem fins lucrativos, pois este permite-lhes adquirir credibilidade na sociedade em que estão inseridas. O sistema legal quando respeitado pelas organizações facilita a sua constituição enquanto entidade, bem como dá a conhecer restrições e responsabilidades que auxiliam na forma como devem ser geridas (Carvalho, 2006).

Na perspetiva de USAID (2002), a sustentabilidade das organizações depende de um contexto legal e acrescenta que este sistema legal serve também para limitar a interferência do Estado na gestão das organizações, na captação de recursos, bem como garantir facilidade no registo e na regulamentação dos direitos e deveres legais dos associados, entre outros aspetos da legislação.

Em contrapartida, Salamon e Toepler (2000, cit in Carvalho, 2006) referem que o facto de existir uma legislação que regule as organizações em relação aos seus direitos, deveres, aos seus sócios, pode constituir-se em vantagem como em desvantagem. Na medida em que, estas através desta regulamentação também têm impostos por pagar, também quando regularizadas são beneficiadas pela transparência transmitida para a sociedade e ao nível de angariação de recursos.

Amaral (2013, p.35) toma em consideração quando refere que no Código do IVA (CIVA), “artigo 10.º são consideradas entidades sem fins lucrativos aquelas que, entre outros requisitos, em caso algum distribuam lucros os seus corpos gerentes não tenham, por si ou entreposta pessoa, algum interesse direto ou indireto nos resultados da exploração”. Deste modo, justifica que as organizações sem fins lucrativas podem exercer atividades económicas, mas que estas devem ser exercidas a título secundário ou acessório, desde que os rendimentos provenientes dessas atividades sejam utilizados integralmente para a prossecução dos seus objetivos e missão.

Segundo Gonçalves (2010, cit. in Amaral, 2013, p.35), as organizações sem fins lucrativos devem considerar em que momentos da sua existência jurídica têm de pagar impostos, nomeadamente:

*a) Quando são constituídas, no que diz respeito, fundamentalmente, à tributação do património com que são instituídas;*

*b) Ao longo da sua existência e enquanto desenvolvem a sua atividade, quer com a tributação do rendimento que obtêm e do património de que são titulares quer com a sua participação na tributação do consumo;*

*c) Na qualidade de organizações destinatárias de donativos a título de mecenato.*

Numa investigação realizada por Salamon e Toepler (2000) sobre as organizações de economia social, verificaram que em 13 países (incluindo países da América, Ásia e Europa) as organizações que tinham um maior número de trabalhadores eram as que apresentavam uma situação legal regularizada.



## **PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO**



## CAPÍTULO IV – PROBLEMA DE PESQUISA E OPÇÕES METODOLÓGICAS

### 1. Problema de pesquisa

“Ao longo do século XX e principalmente na segunda metade deste século, com o desenvolvimento tecnológico, com o aumento da mobilidade e da facilidade de comunicação, a atividade do homem através de organizações expandiu-se, ganhando importância e dimensão” (Francisco, 2012, p.3-4). As OSFL foram crescendo em número e em dimensão, e atualmente em Portugal adquirem uma importância económica e social cada vez maior (Salamon et al., 2003; Franco et al., 2005; Francisco, 2012).

Por consequente, também a gestão e a sustentabilidade se tornaram questões com grande relevância não só em organizações comerciais, mas também no campo das organizações sem fins lucrativos (Francisco, 2012).

Segundo Guedes (2011), as organizações sem fins lucrativos demonstram uma necessidade de uma mudança urgente de paradigma. Neste sentido, o mesmo autor refere que os modelos de gestão e planeamento tornam-se essenciais a um melhor desempenho de qualquer organização, seja esta com fins lucrativos ou sem fins lucrativos. Em consonância, Vilar considera que o sucesso das organizações sem fins lucrativos depende em parte da capacidade para conciliar “o conhecimento com a execução, o saber e o saber-fazer, bem como o conjugar a formação individual com a melhoria organizacional, sobretudo quando a dimensão e complexidade dos problemas assim o exigem” (2012, p.7).

Segundo Vilar (2012), em Portugal a literatura sobre gestão no que diz respeito ao setor não lucrativo, tem sido em geral escassa o que não beneficia o fortalecimento, desempenho e capacitação destas organizações. Assim, o mesmo autor defende que a conjugação dos meios disponíveis com a procura de uma intervenção com impacto social, deve ser uma das principais e permanentes preocupações destas organizações. Todavia, esta exigência só é atingida com o desenvolvimento e criação de estruturas adequadas, a formação de profissionais preparados e o desenvolvimento da sua capacidade de adaptação a circunstâncias em mudança.

Meneses, demonstrando um exemplo real desta problemática, afirma com a sua experiência profissional no Terceiro Setor, que na maioria das organizações sem fins lucrativos existe “um défice ao nível da capacidade de gestão e liderança” (2012, p.135). Assim sendo, uma das formas de colmatar este desafio é usar “terminologia

própria de gestão”, de forma a ser possível “criar valor”. Guedes (2011) toma em consideração que a utilização de modelos e ferramentas de gestão em outras áreas que não pertencem necessariamente à área empresarial suscitam alguns conflitos de teorias. Porém, o autor defende que independentemente da tipologia da organização, a utilização de modelos de gestão permite às organizações a aplicação de métodos eficazes de gestão de “recursos, tempo, capital, entre outros, cujos conceitos base podem ser aplicados em diversas situações do quotidiano” (ibid, p.1).

Na ótica de Sawhill e Williamson (2001, cit. in Francisco, 2012), à medida que uma OSFL começa a ter capacidade para aumentar a sua atividade e dimensão, com o intuito de obter mais impacto na sociedade em que está inserida. Assim, esta começa também a ter necessidade de fazer uma avaliação e reestruturação dos recursos que tem disponíveis e da sua capacidade de autonomia, inovação e sustentabilidade. Desta forma, se não forem utilizadas ferramentas de gestão com base numa estratégia ou num planeamento definido, numa avaliação com indicadores económicos e não económicos, para responder a estas necessidades (que surgem por vezes de forma imprevista e que apelam a mudanças na organização), esta pode comprometer o sucesso da sua missão que é o foco central que a faz “mover” (Siciliano, 1997; Sawhill & Williamson, 2001; Kaplan, 2001; Poister, 2003; Niven, 2003; Crittenden et al., 2004, cit. in Francisco, 2012).

A utilização de ações de gestão por parte das OSFL, funcionam também no sentido de a organização ter acesso a informação objetiva, que lhe permita fazer uma análise retrospectiva e prospetiva das áreas e campos que precisam de ter continuidade e daqueles que necessitam de ser reestruturados, obtendo assim uma perspetiva estratégica apoiando-se na sua capacidade de gestão.

Perante este contexto, a problemática do estudo em causa assenta na compreensão da importância das práticas de gestão para a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos. Para isto, é necessário conhecer e identificar as dimensões que interligam estes dois conceitos, que estão já referenciadas.

No presente trabalho associamos algumas questões de pesquisa incitadas pela problemática em estudo (ver Tabela 5):

**Tabela 5.** - Questões de Pesquisa

### **Questões de Pesquisa**

- 
- 1 – O que caracteriza as OSFL prestadoras de serviços sociais?
- 
- 2- Que processos de gestão (práticas e ferramentas) são utilizados pelas OSFL prestadores de serviços sociais?
- 
- 3 – Em que medida as práticas e ferramentas de gestão correspondem à visão de gestão estratégica?
- 
- 4 – Em que medida essas práticas e ferramentas contribuem para a sustentabilidade nas OSFL prestadores de serviços sociais?

## **2. Modelo de Análise: Objetivos, finalidades e dimensões do estudo**

O objetivo geral da nossa investigação é compreender a importância da gestão estratégica na sustentabilidade das OSFL.

Como objetivos específicos propomos:

- Caracterizar cada uma das organizações sem fins lucrativos quanto à sua missão, visão, valores, público-alvo e historial.
- Identificar práticas/ações de gestão utilizadas pelas OSFL em estudo;
- Analisar as diferenças das ações de gestão de cada uma das organizações sem fins lucrativos.
- Relacionar as práticas de gestão no pensamento estratégico da gestão das organizações.
- Identificar e analisar a importância da gestão estratégica na sustentabilidade das OSFL.

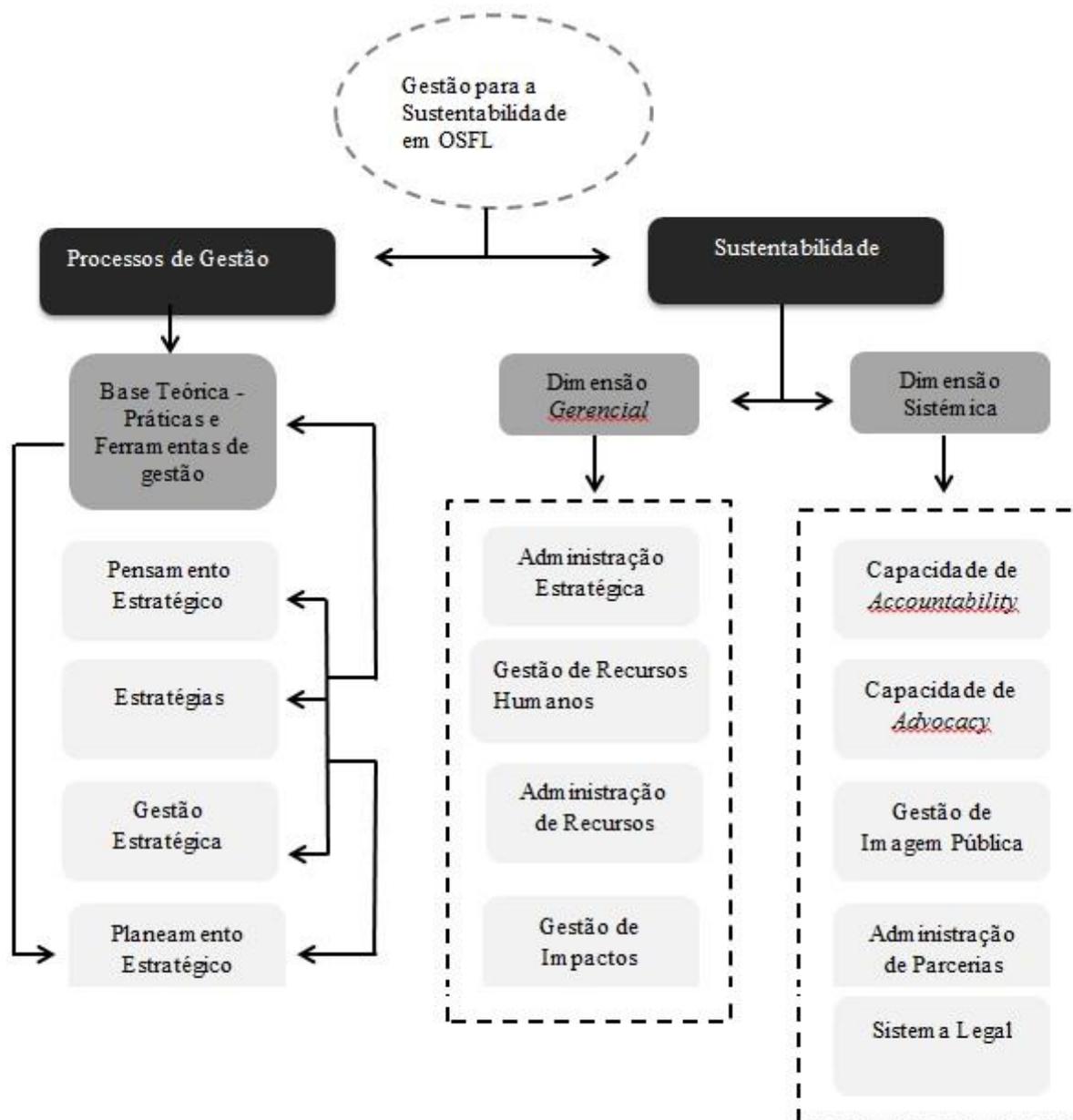
Este estudo tem como finalidade compreender qual a importância da gestão para a sustentabilidade, a efetividade e o sucesso da missão das organizações sem fins lucrativos prestadoras de serviços sociais.

Para desenvolver estes objetivos de estudo, considerámos dois conceitos básicos que orientam esta investigação: “processos de gestão” e “sustentabilidade”. É a através do conceito gestão que nos são facultados na parte teórica do estudo as práticas e ferramentas de gestão que são mais utilizadas e comuns nas OSFL. No entanto, no presente estudo pretendemos não só ficar a conhecer estas práticas como também ambicionamos perceber a relação da utilização estratégica destas para a sustentabilidade

organizacional.

A relação entre estes conceitos foi estruturada na Figura 4 .

**Figura 4. – Conceitos e Dimensões de análise do estudo**



(Fonte: Criação Própria da autora)

O conceito de sustentabilidade no campo das OSFL é estudado através de duas dimensões: A Dimensão Estratégica, que diz respeito ao enfoque interno da organização (está associada às áreas de Administração Estratégica, Gestão de Pessoas, Gestão de Recursos, Gestão de Impactos; e a Dimensão Sistémica, que diz respeito ao enfoque externo da organização (está relacionada com a capacidade de Accountability, de Advocacy, Imagem Pública, Parcerias e Sistema Legal). Este conceito, permite- nos não só identificar as ações de gestão que visam uma maior autonomia destas organizações, como também nos permite fazer uma análise mais objetiva do pensamento estratégico dos gestores e da importância atribuída pelos mesmos em relação a essas práticas de gestão que afetam a sustentabilidade das suas organizações.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

#### **3.1. Tipo de pesquisa**

A investigação proposta é de carácter qualitativo, dado que, como referem Denzin e Lincoln “ (...) estuda-se o problema em ambiente natural, procurando interpretar os fenómenos em termos do que eles significam para os sujeitos.” Neste sentido, no âmbito do presente estudo pretende-se interpretar a visão estratégica e as ações de gestão inerentes a esta, para a sustentabilidade nas organizações sem fins lucrativos prestadoras de serviços sociais através da percepção dos diretores das mesmas (1994 cit. in Coutinho, 2011, p.287).

A investigação por um lado torna-se complexa devido à subjetividade dos conceitos abordados – gestão, sustentabilidade. Por outro lado, o conhecimento ou informação que se procura produzir ao longo do estudo, parte do particular para o geral, características próprias de uma investigação de natureza qualitativa como refere Coutinho "complexidade, subjetividade, descoberta e logica indutiva" (2011, p.288).

Nesta investigação, também está presente o elemento da descoberta que Coutinho (2011) indica anteriormente. Deste modo, pretendemos descobrir que processos de gestão são utilizados pelas OSFL prestadores de serviços sociais e de que modo esses processos de gestão contribuem para a sustentabilidade nas OSFL.

A mesma autora toma em consideração que os estudos qualitativos analisam as “palavras” como forma sintetizar e objetivar os dados recolhidos, permitindo assim

comparar, analisar ou desmistificar padrões nas mesmas. O estudo em causa procura comparar vários casos de organizações sem fins lucrativos prestadoras de serviços sociais e analisar possíveis padrões de compreensão.

Por consequente, consideramos a nossa investigação como um estudo de casos, em que “(...) examina-se um caso (ou um pequeno número de casos) em detalhe, em profundidade (...)”. (Coutinho, 2011, p.293). Pretende-se desenvolver este estudo através da análise de três casos. Assim, entendemos que a tipologia do estudo de caso é coletiva, visto que se estende a vários casos, permitindo uma análise mais profunda e detalhada do fenómeno (ibid.).

Num estudo de caso, apela-se a uma forma de organizar os dados obtidos preservando o carácter único do objeto social em estudo (Coutinho, 2011). Desta forma, procuramos analisar caso a caso (3 casos), ou seja, estudamos de forma detalhada e intensiva cada organização sem fins lucrativos no que diz respeito aos seus processos de gestão e visão estratégica para a sustentabilidade, tomando em consideração o contexto em que estão inseridas e a própria estrutura organizacional, identidade e cultura de cada uma.

### **3.2. População/Amostra**

A amostra é constituída por três organizações localizadas na região de Lisboa., que serão designadas como – Organização A, Organização B e Organização C – respeitando o anonimato para a recolha dos dados obtidos de cada uma. Neste sentido, consideramos a amostra como intencional e criteriosa, visto que a escolha de todos os casos cumprem critérios (Coutinho, 2011). Em relação ao procedimento de amostragem, consideramos como uma amostragem não probabilística visto que o processo de seleção das organizações, baseou-se nos seguintes critérios: organizações que atuem na mesma área geográfica, na região de Lisboa; organizações sem fins lucrativos que atuem na prestação de serviços sociais; organizações que possuem similaridades no seu funcionamento, embora distintas na sua natureza jurídica.

Relativamente à população deste estudo identificamos os gestores ou diretores de organizações sem fins lucrativos prestadoras de serviços sociais, pois são fundamentais para que obtenhamos conhecimentos e informações detalhadas sobre os processos de gestão que adotam nas organizações de que fazem parte. Todavia, também fazem parte da população profissionais que pertençam à equipa da direção das mesmas

organizações, de forma a complementarem a informação dada para a caracterização das organizações sem fins lucrativos e sobre ações de gestão em que estão diretamente relacionados.

### **3.3. Técnicas e Procedimentos de Recolha de Dados**

Neste estudo, foram utilizadas várias fontes de dados de forma a assegurar a obtenção de diferentes perspetivas sobre o fenómeno estudado. Neste contexto, ambicionávamos conhecer as abordagens dos gestores no que diz respeito à utilização de ações de gestão nas organizações onde estão inseridos, bem como compreender o seu pensamento estratégico para garantir a sustentabilidade das suas OSFL. No entanto, para que esta informação fosse viável e rigorosa entendemos que seria necessário recorrer à técnica de triangulação de dados como forma de “ (...) obter várias “medidas” do mesmo fenómeno (...) ” (Coutinho, 2011, p.299). Para além da pesquisa bibliográfica e documental, utilizámos diferentes técnicas de recolha de dados: uma ficha de caracterização das organizações e entrevistas semiestruturadas aplicadas a diferentes tipos de gestores ou responsáveis institucionais.

#### **3.3.1. Pesquisa Bibliográfica e Documental**

A técnica de pesquisa bibliográfica e documental é indispensável para pesquisas em ciências sociais e humanas, na medida em que utiliza fontes que fazem parte e complementam a base de qualquer investigação. Neste sentido, esta técnica é geralmente realizada através de livros, artigos e documentos considerados cientificamente autênticos e relevantes.

A pesquisa documental é uma técnica que pode utilizar desde fontes com tabelas estatísticas, cartas, pareceres, fotografias, atas, relatórios, diários, projetos de lei, ofícios, discursos, mapas, testamentos, inventários, informativos, depoimentos orais e escritos, certidões, documentos informativos arquivados em associações, sindicatos entre outros (Santos, 2000, Coutinho, 2011). Visto que a presente investigação é de carácter qualitativo, a pesquisa documental constitui uma técnica importante, no sentido de complementar as informações obtidas por outras técnicas. Com base nesta técnica, foram utilizados alguns documentos, ao nível do enquadramento teórico e ao nível da parte empírica para a caracterização das organizações sem fins lucrativos.

No que diz respeito à pesquisa documental para o enquadramento teórico, utilizámos algumas plataformas *online*, nomeadamente, o repositório da Universidade do Porto, o repositório da Universidade de Lisboa, que permitiu o acesso a resultados de teses de mestrado e doutoramento na área da sustentabilidade e organizações sem fins lucrativos. O Observatório do Emprego e Formação Profissional, o Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa, o Comité Económico e Social Europeu e o Instituto da Segurança Social, que nos permitiram aceder a dados concretos sobre os conceitos de economia social e as organizações sem fins lucrativos. Quanto à pesquisa documental para a parte empírica, foram nos fornecidos durante o contacto com cada OSFL, relatórios de atividades e contas, código de conduta, documentos com tabelas estatísticas com o número e natureza do vínculo dos colaboradores da organização, atos de constituição das organizações e atos de reconhecimento das organizações

### *3.3.2. Ficha de Caracterização das Organizações*

No procedimento para a construção da ficha de caracterização, foram considerados dados que nos permitissem fazer uma caracterização de cada organização sem fins lucrativos em estudo, do designado público-alvo, forma jurídica, território de abrangência, valências/núcleos de atividades, quadro de recursos humanos, fontes de recursos, parcerias e gestão financeira.

A construção desta ficha de caracterização foi feita pela autora do estudo e o seu preenchimento foi realizado em conjunto com profissionais da equipa da direção de cada organização estudada. No Anexo 3 (Quadro 3) demonstramos áreas os vários itens que foram analisados a partir da ficha de caracterização. Na área dos recursos humanos, foram consideradas como variáveis categóricas o género, o grau de escolaridade e a faixa-etária. Pretende-se com esta ficha recolher informação mais objetiva sobre a estrutura e gestão das organizações sem fins lucrativas em estudo, de forma a complementar a informação recolhida posteriormente nas entrevistas realizadas às mesmas e em simultâneo foi efetuado o levantamento de documentos complementares fornecidos diretamente pelas organizações.

### 3.3.3. Entrevista Semi-Estruturada

A técnica de entrevista semiestruturada integra questões constituídas num guião de entrevista que é organizado e estruturado com base que em teorias e hipóteses abordadas na parte teórica de uma investigação, ou seja, são questões que estão relacionadas com o tema da pesquisa que se pretende investigar na prática (Tuckman, 2002). Nesta técnica, o objetivo principal é através das questões propostas obter tanto a verificação de teorias já estudadas por outros autores mas também novos conhecimentos e hipóteses que surgem ao longo da entrevista com o entrevistado.

Segundo Coutinho (2011), a entrevista semiestruturada é um instrumento de investigação que permite ao investigador não só descrever como também explicar e compreender fenómenos sociais em relação ao seu objeto de estudo. O processo de recolha de dados de opinião da entrevista semiestruturada está centrado num guião de perguntas consideradas principais para o estudo em causa, mas possível serem acrescentadas novas questões à medida que estas vão ocorrendo durante a entrevista, contribuindo assim para o surgimento de novos conhecimentos relacionados com o estudo principal. Podemos considerar que a entrevista semiestruturada não está totalmente condicionada ao padrão de perguntas estipuladas inicialmente (Tuckman, 2002).

Em relação aos procedimentos, o guião de entrevista (Anexo 4), as questões do guião basearam-se nas dimensões de sustentabilidade explicadas na componente teórica que analisa o estado da arte. As entrevistas foram aplicadas aos diretores de cada organização na sede da mesma, sendo registadas com um gravador de áudio, após autorização dos mesmos, respeitando sempre o anonimato em relação aos nomes da organização e dos próprios entrevistados. De seguida, sintetizamos na Tabela 6 os vários grupos de questões, bem como as dimensões do conceito de sustentabilidade em que estão inseridas.

**Tabela 6. - Dimensões e questões orientadoras da estrutura da entrevista**

<b>Dimensões</b>	<b>Sub-dimensões</b>	<b>Questões</b>
<b>Dimensão Estratégica ou Gerencial</b>	Administração Estratégica	1. A organização efetua ações ou atividades para a realização do planeamento estratégico?
		2. A organização realiza alguma avaliação ao ambiente interno e/ou externo?

		3. Existem indicadores de desempenho definidos pela organização? Se sim, pode identificar quais?
	Gestão de Pessoas	4. A organização enquadra políticas ou práticas direcionadas para os recursos humanos?
		5. A organização proporciona alguma formação para os recursos humanos?
		6. Como funciona o processo de recrutamento e seleção dos recursos humanos que trabalham na organização (funcionários e/ou voluntários)?
		7. A organização realiza algum tipo de avaliação de desempenho para os recursos humanos?
	Administração de Recursos	8. A organização realiza atividades para gerar recursos? Se sim, quais?
		9. Existem fontes de recursos que considere como potenciais para a organização?
	Gestão de Impactos	10. Existe alguma iniciativa por parte da organização em perceber as mudanças que ocorrem com os beneficiários após a intervenção?
		11. A organização realiza algum procedimento que avalie o impacto nos beneficiários provocados pelas suas ações?
	<b>Dimensão Sistémica</b>	Capacidade de <i>Accountability</i>
13. Existem ações ou eventos específicos para a discussão e/ou exposição das atividades realizadas pela organização à comunidade? Se sim, quais? Como e com quem são realizados?		
14. Existe algum procedimento que permita a recolha de sugestões ou críticas por parte dos stakeholders ou sociedade em que está inserida a organização? Se sim, o que é feito com essa informação?		
	Capacidade de <i>Advocacy</i>	15. Conhece mecanismos que possibilitam a participação das organizações sem fins lucrativos na formulação de políticas públicas? Se sim, quais? A vossa organização já utilizou algum? Como?
		16. A organização desenvolve ações de sensibilização sobre os problemas públicos? Se sim, de que forma?
	Gestão da Imagem Pública	17. A organização dispõe de alguma forma de divulgação e comunicação para a comunidade sobre o trabalho que desenvolve? Se sim, como é feita essa divulgação? Qual o peso dos gastos associados a essa divulgação?

		18. A organização tem alguma percepção sobre a sua importância para o público em geral? Se sim, como é analisada essa percepção (ou através de que mecanismos)?
	Administração de Parcerias	19. Quais têm sido os resultados dessas parcerias para a organização?
		20. No presente, o nível de cooperação entre as organizações e as suas parcerias têm aumentado, mantido ou diminuído?
	Sistema Legal	21. Qual é a sua opinião sobre a legislação em relação às organizações de economia social/OSFL?
		22. A vossa organização tem algum benefício ou desvantagem provocada pela legislação atual?

As entrevistas tiveram uma duração entre 30 a 40 minutos. Durante a realização da entrevista, seguimo-nos por alguns princípios de ética que foram transmitidos aos entrevistados, nomeadamente no que diz respeito à confidencialidade dos dados recolhidos e consentimento pela gravação em áudio das entrevistas. Em cada um dos entrevistados foi sugerido o envio do presente trabalho quando este estiver oficialmente finalizado.

### **3.4. Tratamento e Análise de Dados**

#### *3.4.1. Análise de Conteúdo*

Segundo Bardin (2009), a análise de conteúdo é definida como um conjunto do qual fazem parte os tratamentos de informação em relação a técnicas de análise de “comunicações”, objetivando essencialmente o rigor. Procura-se com esta análise de conteúdo e pressuposto tratamento de dados evitar a heterogeneidade do objeto de estudo. Esta técnica está associada a um procedimento sistemático e objetivo como forma de tratar a recolha de dados de informação e opinião, isto é, a descrição de técnicas (por ex.: entrevistas).

No que diz respeito aos procedimentos da análise de conteúdo, baseámo-nos na conceção de Coutinho (2011) que considera que é necessário que a totalidade de conteúdo seja analisada em relação a todas as categorias significativas, sendo que a quantificação permite obter informações mais precisas e objetivas sobre a frequência da ocorrência das características do conteúdo estudado. Assim podemos referir que de

forma a obter objetividade, foi necessário transcrever as entrevistas após registo em áudio e fazer uma leitura atenta de modo a intersestar possíveis categorias de análise que permitam ao investigador obter resultados num sentido sistemático.

De acordo com Coutinho (2011), a codificação dos dados recolhidos nas entrevistas corresponde a uma transformação, que deve ser efetuada segundo regras precisas, dos dados “brutos” do texto que através de várias formas (por recorte, agregação e enumeração) possibilita adquirir uma representação do conteúdo que permite ao investigador identificar as principais características do “discurso”.

Por consequente, após a leitura da transcrição das entrevistas a investigadora procurou transformar a informação obtida em cada caso, em categorias de análise tomando em consideração a necessidade de se adaptar as mesmas ao conteúdo e problema do presente estudo.

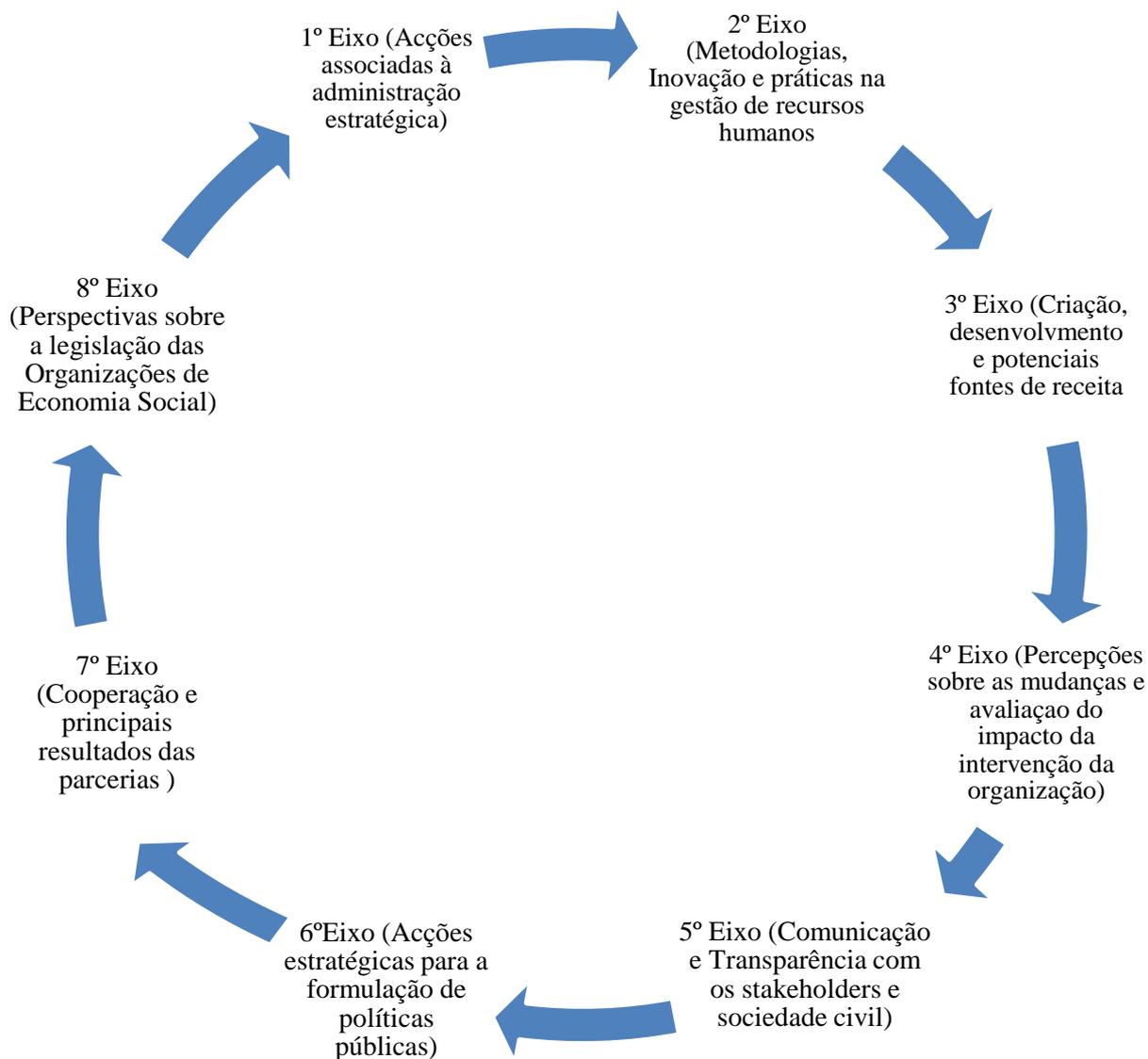
Depois de efetuada a análise de categorias, destacamos os eixos que dizem respeito aos principais temas abordados pelos vários grupos de perguntas do guião de entrevista, que foram transformados em categorias anteriormente. Deste modo, organizámos o conteúdo das entrevistas caso a caso por eixos e categorias (Ver Anexo 5 e 6). Após esta definição e identificação de eixos e categorias, fez-se necessário definir dimensões (organização dos principais tópicos que subdividem os temas representados nos eixos) e subdividir as categorias em subcategorias, com o intuito de obter uma categorização mais pormenorizada e concreta do conteúdo das entrevistas.

Coutinho (2011) menciona a importância de analisar as entrevistas considerando as unidades de contexto e as unidades de registo (Ver Anexo 7), em que as primeiras servem para compreender, atribuir significado as segundas. As unidades de registo permitem analisar e descrever a frequência relativa às dimensões, categorias e subcategorias por eixo das entrevistas. Neste sentido, prosseguimos com a análise e categorização das entrevistas através das unidades de contexto e unidades de registo.

A cada uma destas dimensões do conceito de sustentabilidade de Armani (2003), foram identificadas diferentes subdimensões que no seu conjunto permitem uma análise objetiva e pormenorizada sobre as ações de gestão que visam a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos. Deste modo, a construção das questões das entrevistas para recolher informações sobre os gestores das OSFL foi orientada pelas mesmas dimensões e subdimensões. A dimensão estratégica e gerencial engloba as seguintes subdimensões: Administração Estratégica, Gestão de Pessoas, Gestão de Recursos,

Gestão de Impactos. A dimensão sistémica enquadra as seguintes subdimensões: Accountability, Advocacy, Imagem Pública, Parcerias e Sistema Legal.

**Figura 5- Eixos analíticos dos resultados da pesquisa**



(Fonte: Criação própria da autora)

A análise da informação recolhida nas entrevistas permitiu-nos identificar os eixos de análise empírica (Figura 5), que serão posteriormente analisados. No Anexo 10, definimos os procedimentos de análise dos mesmos eixos.

## **CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### ***1. Caracterização da amostra: Organizações e Entrevistados***

#### ***1.1. Organização A***

A Organização A localiza-se em Lisboa, foi fundada em 2007, é uma associação de solidariedade social, a sua principal atividade consiste na realização dos sonhos. Esta atividade é dirigida sobretudo a: crianças e jovens diagnosticados com doenças crónicas e/ou em estado avançado de doença; crianças e jovens carenciadas e idosos.

#### ***Objetivos da Organização***

Tendo como objetivo transmitir uma mensagem de esperança na possibilidade de realização dos seus objetivos mais inspiradores, independentemente de circunstâncias, condicionamentos e limitações, no qual a superação da impossibilidade através da criação da possibilidade é o resultado final pretendido. A organização A foca a sua intervenção nos seguintes objetivos: - Transmitir e promover a crença de que todos somos capazes de alcançar os nossos objetivos de vida mais inspiradores (sonhos), se acreditarmos nas nossas capacidades e no nosso potencial e agirmos com um espírito positivo, independentemente da nossa condição, circunstância ou limitações;- Aumentar o estado anímico dos seus beneficiários e respetivas famílias, criando condições para a existência de um ambiente favorável à procura do bem estar e de uma melhoria de qualidade de vida pessoal e familiar; - Fornecer as ferramentas (psicológicas, emocionais e materiais) necessárias à realização dos sonhos dos beneficiários.

No Quadro 4 (Ver Anexo 8), descrevemos a missão, visão e valores em que se baseia a intervenção social da Organização A. Esta organização estabelece parcerias com diversas Instituições de natureza não lucrativa ou oficial, Instituições médicas e Organismos oficiais com o propósito de chegar a mais beneficiários.

#### ***Atividades***

A organização A enquadra a suas atividades em dois grandes contextos: intervenção Social através da realização de sonhos e realização de eventos, e na área de

investigação e desenvolvimento. No Quadro 5 (Ver Anexo 8), especificamos estas duas vertentes de atividade. Podemos acrescentar que os núcleos de atividades estão concentrados em diferentes edifícios pela região de Lisboa.

### ***Destinatários***

Relativamente aos destinatários desta organização, constatamos que estes englobam três grupos ao nível da intervenção social: crianças, jovens e idosos. Visto que o número de destinatários varia anualmente, no último ano (2013) verificou-se o apoio no total a 300 crianças, a 100 jovens e 20 idosos (Ver Anexo 8, Gráfico 1.).

### ***Recursos Humanos***

Em relação aos recursos humanos, observamos pelos Gráfico 2 (Ver Anexo 8) que a Organização A reúne um conjunto de trabalhadores remunerados divididos em dois grupos, nomeadamente 23 trabalhadores que pertencem ao quadro de pessoal e 7 trabalhadores com vínculo contratual. Já no Gráfico 3 (Ver Anexo 8), verificamos que a mesma organização é composta também por uma equipa de voluntários, em que 6 exercem funções diretivas e 55 voluntários são equivalentes a trabalhadores a tempo inteiro. No Gráfico 4 (Ver Anexo 8), constatamos que a Organização A é constituída por um total de 91 recursos humanos, dos quais 61 (cerca de 67%) são voluntários e 30 (33%) correspondem a trabalhadores remunerados. Em relação à variação do **género**, que se encontra representado no gráfico 5, verifica-se que o género feminino é predominante tanto em relação ao número de voluntários como ao número de trabalhadores, com cerca de 43 mulheres voluntárias e 18 mulheres trabalhadoras remuneradas no total da amostra face aos 26 homens voluntários e 4 homens trabalhadores remunerados, que compõem o género masculino.

No que diz respeito aos voluntários a **faixa etária** onde se encontram um maior número de voluntários é entre os 31 e 40 anos (48%), como se pode observar no gráfico 6. E voluntários com idades entre os 41 e 50 anos (6%) são em menor número nesta organização. Os trabalhadores remunerados com faixa etária entre os 31 e 40 anos correspondem a uma maioria (17 trabalhadores) do número de trabalhadores da Organização A, e a faixa etária entre os 19 e 30 anos (4 trabalhadores) apresenta uma minoria de trabalhadores remunerados da mesma organização. Salientamos que só existem recursos humanos com idades menores de 18 anos que pertencem aos voluntários (7 pessoas). No entanto, verificamos que existe um maior número de

trabalhadores remunerados (9 trabalhadores) com idades compreendidas entre os 41 e 50 anos do que o número de voluntários (4 pessoas) na mesma faixa etária (Ver Gráfico 6, Anexo 8). Comparando o **grau de escolaridade** dos recursos humanos da organização A, verifica-se que existe uma grande diversidade. Contudo a maior prevalência é de “Licenciatura” (45 voluntários e 19 trabalhadores remunerados), seguido de “12ºano” (17 voluntários), como é possível constatar através do gráfico 7 (Ver Anexo 8).

### ***Gestão***

Em relação à gestão, de uma forma geral a organização A revelou alguns dados importantes através da Ficha de Caracterização, nomeadamente no que diz respeito às tomadas de decisões de gestão que são sempre tomadas pelo órgão diretivo e as reuniões para este efeito acontecem mensalmente. Esta organização também dispõe de um plano de comunicação, em que as **ferramentas mais utilizadas** para a comunicação entre o órgão diretivo e as chefias é efetuada através de reuniões formais, encontros presenciais, contactos telefónicos e utilização de correio eletrónico. No que diz respeito à gestão de recursos, podemos referir que a Organização A realiza um plano orçamental anual. Esta identificou as principais **fontes de recursos** utilizadas, bem como as **maiores dificuldades sentidas** ao nível da gestão financeira representadas no Quadro 6 (Ver Anexo 8). Relativamente à cooperação interinstitucional, a organização A estabelece processos de cooperação/parceria com outras organizações. Assim, verificamos no Quadro 7 (Ver Anexo 8) que a organização A refere os principais **objetivos** que levam a estabelecer estas parcerias, quais as principais **tipologias das entidades parceiras** e ainda a **abrangência territorial** das mesmas. A tarefa de captação de recursos da Organização A é geralmente realizada pela Direção e pelos Colaboradores. Nesta área relativa à captação e administração de recursos consideramos que a mesma organização identifica que **tipos de apoios** recebem de empresas e quais os custos associados aos recursos, que apresentamos na Quadro 8 (Ver Anexo 8).

### **Entrevistado**

Nesta organização, a pessoa que entrevistada é do género masculino, tem como função ser Diretor Executivo e Presidente do Conselho de Administração. Foi o fundador da organização (2007). Este indivíduo faz atualmente parte de vários grupos associados ao empreendedorismo social.

## *1.2. Organização B*

A organização B é uma associação juvenil, sem fins lucrativos, que promove e apoia atividades direcionadas a jovens e está sediada em Cascais desde 1992. Esta organização concretiza vários projetos relacionados com as áreas de educação, formação e intervenção social, em que as principais atividades desenvolvidas são no âmbito da aprendizagem intercultural, participação e voluntariado nacional e internacional, consciência ambiental, desporto, entre outras. Da organização B fazem parte atualmente 1500 sócios que participam e ajudam a dinamizar as atividades promovidas pela organização. A sua área de atuação estende-se além de Cascais, quer a nível nacional, quer internacional, através de muitos projetos de mobilidade internacional. A organização B tem vários parceiros com organizações, instituições e grupos a nível nacional e internacional, destas parcerias resultam a partilha de experiências, a concretização de novos projetos conjuntos, no acolhimento de estagiários e/ou voluntários e na divulgação e comunicação das atividades que são realizadas.

### **Atividades**

No Quadro 9 (Ver Anexo 9), descrevemos a missão, visão e valores em que se baseia a intervenção social da Organização B. A organização B enquadra a suas atividades em dois contextos: a nível nacional produzem atividades locais e cursos/ações de formação na área da intervenção sociocultural e a nível internacional proporcionam vários projetos que são especificados no Quadro 10 (Ver Anexo 9).

### **Destinatários**

Em relação à organização B, verificamos que os destinatários são jovens, em que as idades variam consoante os projetos, mas numa perspetiva global recebem jovens com idades compreendidas entre os 12 e 30 anos. Esta organização enquadra a participação e intervenção com jovens através de quatro grupos. No ano passado conseguiram apoiar e enviar para o estrangeiro 30 jovens através do Serviço Voluntário Europeu e tiveram 893 participantes ao nível das atividades nacionais. As atividades da associação em geral envolveram cerca de 1008 jovens e o número total de sócios do ano de 2013 foi de 1500 sócios. Estes dados podem ser observados no Gráfico 8 (Ver Anexo 9).

## **Recursos Humanos**

No que diz respeito aos recursos humanos, a Organização B agrupa um conjunto de trabalhadores remunerados que pertencem a dois grupos, 3 trabalhadores com vínculo contratual e 1 trabalhador pelo programa do IEFP que podemos observar pelo Gráfico 9. No Gráfico 10 (Ver Anexo 9), constatamos que a mesma organização é composta também por uma equipa de voluntários, em que 7 exercem funções diretivas e 40 voluntários trabalham noutras funções. No Gráfico 11 (Ver Anexo 9), verificamos que a Organização B é constituída por um total de 51 recursos humanos, dos quais 47 são voluntários e 4 correspondem a trabalhadores remunerados. Em relação à variação do **género**, que se encontra representado no Gráfico 12 (Ver Anexo 9), verificamos no total da organização B 31 mulheres, das quais 28 são voluntárias e 3 são trabalhadoras remuneradas. Quanto ao género masculino, a organização apresenta no total 20 homens, dos quais 19 são voluntários e 1 é trabalhador remunerado. Tal como na organização A, também nesta verifica-se que o género feminino é predominante tanto em relação ao número de voluntários como ao número de trabalhadores. No Gráfico 13 (Ver Anexo 9), observamos no que diz respeito aos recursos humanos **a faixa etária** onde se encontra um maior número de voluntários é entre os 19 e 30 anos (85%) e em menor número representam 15 % dos voluntários com idade menor que dezoito anos. Em relação aos trabalhadores remunerados, verificamos que estes encontram-se todos na faixa etária entre os 19 e 30 anos. Tal como constatamos na organização A, também a Organização B apresenta somente recursos humanos com idades menores de 18 anos correspondentes a voluntários (7 pessoas). No entanto, enquanto que na primeira organização havia uma grande diversidade de faixas etárias dos recursos humanos, na segunda organização isto já não se verifica. Na organização B, comparando o **grau de escolaridade** dos recursos humanos, observamos no Gráfico 14 (Ver Anexo 9) que existe alguma diversidade. No entanto, a maior prevalência é de “Licenciatura e outros” (com 25 voluntários e 3 trabalhadores remunerados). Depois segue-se a maioria dos recursos humanos no “12ºano” (19 voluntários). Também podemos constatar que na Organização B não existem trabalhadores remunerados com o grau de escolaridade equivalente a “12ºano”.

## **Gestão**

A organização B revelou alguns dados importantes, no que diz respeito à gestão no geral, em que as tomadas de decisões de gestão são geralmente tomadas pelo órgão diretivo e as reuniões realizadas neste sentido são mensais. Esta organização dispõe de um plano de comunicação, em que o responsável pela sua monitorização é um técnico de comunicação aprovado pela Direção. As **ferramentas mais utilizadas** para a comunicação entre o órgão diretivo e as chefias é realizada através de encontros presenciais, contactos telefónicos e utilização de correio eletrónico. Relativamente à gestão de recursos, podemos referir que a Organização B realiza um plano orçamental anual. Esta considerou as principais **fontes de recursos** utilizadas, bem como as maiores **dificuldades** sentidas ao nível da gestão financeira representadas no Quadro 11 (Ver Anexo 9). No que diz respeito à **cooperação interinstitucional**, a organização B estabelece processos de cooperação/parceria com outras organizações. Deste modo, apresentamos no Quadro 12 (Ver Anexo 9) os principais **objetivos** que levam a organização A estabelecer estas parcerias, quais as principais **tipologias das entidades parceiras** e ainda a **abrangência territorial** das mesmas. A organização B indica que a responsabilidade de captação de recursos é atribuída geralmente à Direção e aos Colaboradores. Neste sentido, referimos que a mesma organização identifica os vários custos associados aos recursos, como é possível verificar no Quadro 13 (Ver Anexo 9). Esta organização não recebe quaisquer apoios de empresas.

## **Entrevistado**

Nesta organização, a pessoa entrevistada é do género feminino, tem como função ser responsável pela área de Comunicação e Imagem e trabalha na mesma organização há cerca de 6 meses.

### *1.3. Organização C*

A Organização C foi criada em 1998, é uma fundação de solidariedade social, da qual o apoio a crianças em risco e a ajuda aos idosos e aos mais desfavorecidos fazem parte da sua ação diária e permanente. Na Tabela 20 (Ver anexo 14), descrevemos a missão, visão e valores em que se baseia a intervenção social da Organização C.

## **Atividades**

Esta organização compõe 16 respostas sociais que podemos ver em pormenor na Quadro 14 (Ver Anexo 10), para além destas respostas ainda desenvolveu uma área de turismo social, disponibilizando alojamento turísticos à sociedade em geral. Esta vertente foi criada no sentido de contribuir para o financiamento da obra social que a fundação presta no apoio à comunidade.

### **Destinatários**

Em relação aos destinatários da organização C, verificamos que a sua intervenção social abrange maioritariamente Crianças, Jovens, Adultos e Famílias mas que não incide tanto na parcela dos Idosos e Desempregados. No gráfico 15 (Ver Anexo 10) podemos observar que num total de 608 destinatários, são Jovens (150) e Famílias (157) que revelam o maior apoio por esta organização, valores que juntos contribuem para cerca de 50% dos destinatários.

### **Recursos Humanos**

Relativamente aos Recursos Humanos, observamos pelo Gráfico 16 (Ver Anexo 10) que o conjunto de trabalhadores remunerados está distribuído por quatro casos: Com Vínculo contratual, No quadro de pessoal, Estagiários e ainda Programas do IEFP. Observamos distintamente que a maioria dos trabalhadores tem vínculo contratual, com 42 trabalhadores correspondendo a 74% da totalidade. A restante maioria distribui-se No quadro de pessoal e por fim existem 2 estagiários e um trabalhador em Programa do IEFP. Além de trabalhadores remunerados, contribuem ainda para os recursos humanos da organização C, 13 voluntários que se dividem em Funções Técnicas e Outras Funções, existindo um caso que participa em Funções diretivas. Através do Gráfico 17 (Ver Anexo 10), podemos constatar que do total do Número de recursos humanos (70), cerca de 81% corresponde a Trabalhadores remunerados e apenas 19% a Voluntários. Dentro do número de Recursos Humanos, podemos analisar a sua distribuição por **Género**, onde se verifica que o género Feminino é predominante tanto nos trabalhadores remunerados (45 trabalhadores) como voluntários (10 trabalhadores). Verifica-se ainda pelos valores do gráfico 18 (Ver Anexo 10) que apenas 21% dos trabalhadores são do género masculino, em relação a maioria de 79% do género feminino. Relativamente ao **grau de escolaridade**, constatamos que a maior prevalência vai para Licenciatura e outros e Bacharelato (48 casos, com 69% da totalidade). Verificamos também pelo Gráfico 19 (Ver Anexo 10) que em relação ao

grau de escolaridade, a maioria dos Recursos Humanos são trabalhadores remunerados, e que apenas a minoria de 19% são voluntários. Finalmente em relação da distribuição do número de Recursos Humanos por **faixa etária**, constatamos pela observação do Gráfico 20 (Ver Anexo 10), que o intervalo de idades está maioritariamente distribuído entre os 19 e 50 anos, sendo que não existem trabalhadores com menos de 18 nem mais de 65 anos. De entre este intervalo (19 a 50 anos), verificamos que, além de com o aumento da idade, aumentar também o número de trabalhadores, é interessante notar que aumenta também a discrepância entre Trabalhadores Remunerados e Voluntários.

### **Gestão**

No que diz respeito à gestão no geral, a organização C revelou alguns dados importantes, que mencionam que as tomadas de decisões de gestão são tomadas pelo órgão diretivo e as reuniões realizadas neste âmbito são mensais. Esta organização também dispõe de um plano de comunicação, em que as **ferramentas mais utilizadas** para a comunicação entre o órgão diretivo e as chefias é efetuada através de reuniões formais, encontros presenciais, contactos telefónicos. Relativamente à gestão de recursos, a Organização C realiza um plano orçamental anual, e identifica as principais **fontes de recursos** utilizadas e as **maiores dificuldades** sentidas ao nível da gestão financeira que são apresentadas na Quadro 16 (Ver Anexo 10). Em relação à **cooperação interinstitucional**, a organização C estabelece processos de cooperação/parceria com outras organizações. Neste sentido, apresentamos na Quadro 17 (Ver Anexo 10) os principais **objetivos** que levam a estabelecer estas parcerias, quais as principais **tipologias das entidades parceiras** e ainda a **abrangência territorial** das mesmas, identificadas pela organização C. A organização C considera que a responsabilidade de captação de recursos é corresponde geralmente à Direção e aos Colaboradores, no entanto os voluntários também podem auxiliar nesta função.

### **Entrevistado**

Nesta organização, a pessoa entrevistada, é do género masculino e ocupa o cargo de Administrador e Presidente do Conselho de Administração, com a função de Administrador há 16 anos e de Presidente há 2 anos.

## 2. Eixos Analíticos dos Resultados

### 2.1. Ações associadas à administração estratégica

O 1º Eixo (Ver Anexo 10) “Ações associadas à administração estratégica” está relacionado com a dimensão “Administração estratégica”, que aborda a importância da **utilização de elementos instrumentais e operacionais na gestão das organizações de economia social**. Este eixo procura identificar e compreender quais as ferramentas de gestão estratégica e de que forma são utilizadas pelos gestores das organizações sem fins lucrativos em estudo. Neste sentido, o presente eixo também faz referência às ações praticadas e à definição de objetivos e indicadores estratégicos desenvolvidos pelas mesmas organizações.

Neste eixo, na dimensão “ferramentas de gestão estratégica” registaram-se 3 ocorrências, o que corresponde à totalidade do número de entrevistados, ou seja, todos os entrevistados indicaram que utilizavam ferramentas de gestão estratégica, nomeadamente todos recorrem ao planeamento estratégico, só uma das organizações (Organização A) é que menciona uma outra ferramenta para além desta, como podemos confirmar:

*“ (...) Fizemos dois planeamentos até agora, (...) em colaboração com outra organização numa parte e outra parte com a equipa e uma consultora na área de Marketing.” (Diretor Executivo, Org. A)*

Em relação à dimensão “Avaliação” em destaque na categoria “ações avaliativas”, verificam-se 4 ocorrências, das quais 3 foram registadas na subcategoria “interna” e 1 na subcategoria “externa”, o que significa que embora todos os entrevistados das OSFL realizem avaliações internas, só uma das organizações (Organização B) é que demonstra iniciativas de avaliação externa com menos regularidade em comparação com as avaliações internas. Assim podemos referir:

*“ (...) todos os anos fazemos uma avaliação interna (...) avaliações externas fazemos mas com menos regularidade que a interna.” (Responsável pela área de Comunicação e Imagem, Org. B)*

Relativamente à dimensão “Indicadores de Desempenho”, observamos que na categoria “Categorias de Indicadores” representa um total de 4 unidades de registo, das quais destacamos 2 (Organização A e C) ocorrências na subcategoria “específicos”, 1 (Organização A) ocorrência na subcategoria “Quantitativos” e 1 (Organização B)

ocorrência na subcategoria “Qualitativos”, ou seja, todas as organizações apresentam indicadores de desempenho para os recursos humanos, no entanto existe uma grande diversidade de tipologias de indicadores apontados pelos entrevistados: específicos (Organização A e C) quantitativos (Organização A) e qualitativos (Organização B). Como exemplo de indicadores específicos, referimos:

– “ (...) *Um dos indicadores de desempenho que utilizamos mais neste setor está relacionado com a sustentabilidade. Não tem haver tanto com a sustentabilidade do lado das receitas mas mais com a sustentabilidade do lado dos custos (...).*” (Diretor Executivo, Org.A)

Neste eixo foram registadas 11 unidades de risco no total. Na Tabela 7, apresentamos uma síntese dos principais resultados do 1º eixo.

**Tabela 7. - Ações associadas à administração estratégica**

<b>OSFL</b>	<b>Ferramentas e Práticas de Gestão</b>
Org. A	- Realiza planeamento estratégico -Faz avaliação ao ambiente interno -Apresenta indicadores de desempenho quantitativos e específicos
Org.B	-Realiza planeamento estratégico -Faz avaliação ao ambiente externo e interno (de forma irregular) -Apresenta indicadores de desempenho qualitativos
Org. C	-Realiza planeamento estratégico - Faz avaliação interna - Apresenta indicadores de desempenho específicos

## ***2.2. Metodologias, Inovação e Práticas na Gestão de Recursos Humanos***

Este eixo está intimamente ligado à dimensão “gestão de pessoas” de Armani (2003) e aborda as questões **do desempenho, das ações, da capacidade de inovação social e criação de oportunidades de autodesenvolvimento** que estão inerentes à gestão estratégica dos recursos humanos.

Relativamente ao 2º Eixo, deparamo-nos com 28 unidades de registo no total, é o eixo com mais unidades de registo. No segundo eixo, verificamos na dimensão “Práticas e políticas” em relação à categoria “Instrumentos que validem e definam práticas ou políticas” 2 ocorrências (Organização C), das quais 1 ocorrência é registada na subcategoria “Existência de um manual de gestão de recursos humanos” e 1

ocorrência na subcategoria “Existência de um sistema de certificação de recursos humano” em que ambas as ocorrências pertencem á mesma organização. Assim, entendemos que das três organizações estudadas só uma é que possui um certificado de recursos humanos e um manual de gestão de recursos humanos, como podemos perceber:

- “ (...) *um manual de recursos humanos com procedimentos de recursos humanos, que é do conhecimento de todos os colaboradores que implica tais as práticas dos recursos humanos (...) um certificado para a organização e para as suas diversas componentes, um sistema de certificação da qualidade (...).*” (Administrador, Org.C)

No entanto, na dimensão “Realização de atividades para gerar valor capital humano” já registamos 3 ocorrências, o que nos permite perceber que embora só uma das organizações (a organização C) tem instrumentos que validam e definem políticas para os recursos humanos, sabemos que todas elas consideram adotar boas práticas que seguem e fomentam para os recursos humanos da organização, como podemos verificar através das seguintes referências:

- “ (...) *temos boas práticas que fomos adotando ao longo dos anos (...) um dos nossos objetivos estratégicos (...) ao nível da sustentabilidade é exatamente a tentativa de gerar valor para o capital humano da organização.*” (Diretor Executivo, Org A)

- “ (...) *existem boas práticas que devemos seguir que são desde início transmitidas tanto aos voluntários como à equipa de coordenação de projetos.*” (Responsável pela área de Comunicação e Imagem, Org. B)

Quanto á dimensão “Ações de formação” existe claramente diferenças ao nível das categorias “voluntários” e “trabalhadores remunerados”, relativamente à subcategoria “Existência de ações de formação” na categoria “voluntários” verificamos 2 ocorrências (Organização A e C), o que significa que apenas duas de um total de três organizações dispõem de formações dirigidas aos voluntários, a mesmas ocorrências verificam-se quanto à subcategoria “Regularidade das ações de formação”:

- “ (...) *um programa de entrada definido para os voluntários, porque são as pessoas que trabalham no terreno (...) regularmente eles fazem formações em várias áreas.*” (Diretor Executivo, Org A)

Enquanto que na mesma subcategoria mas para os trabalhadores remunerados registamos 3 ocorrências, ou seja, todas as organizações promovem ações de formação para os trabalhadores remunerados, podemos verificar através de um exemplo:

- “ (...) a nossa organização recorre a formações (...) para promover a competência dos seus técnicos.” (Responsável pela área de comunicação e imagem, Org. B)

Na dimensão “Metodologias e processos de Recrutamento e Seleção” observamos na categoria “voluntários” só uma organização (Organização B) é que apresenta processos de recrutamento e seleção informais, registando 1 ocorrência para as subcategorias “informal”, como podemos observar:

- “Os voluntários muitas vezes procuram a associação (...) tendo sido indicados por outras pessoas.” (Responsável pela área de comunicação e imagem, Org. B)

Ainda na mesma dimensão, verificamos na categoria “trabalhadores remunerados” 6 ocorrências, das quais 2 (Organizações A e C) na subcategorias “em parceria com outras organizações” e 1 (Organização C) ocorrência na subcategoria “Informal” e 3 ocorrências na subcategoria “formal”, isto é, em que todas as organizações identificam metodologias e processos de recrutamento e seleção direcionadas para os trabalhadores remunerados, e só a organização B é que apresenta estas metodologias tanto para trabalhadores remunerados como para voluntários, como podemos entender:

- “Os voluntários muitas vezes procuram a associação (...) tendo sido indicados por outras pessoas (...) aos funcionários (...) ou se procede a um convite para alguém que é considerado fundamental ao trabalho da organização ou abre-se um período de recrutamento.” (Responsável pela área de comunicação e imagem, Org. B)

Na dimensão “Metodologias de Avaliação do desempenho” verificamos 3 unidades de registo, com relação à categoria “Ferramentas de avaliação”, das quais 2 (organização B e C) ocorrências são registadas na subcategoria “Existência de objetivos de desempenho” e 1 (organização C) ocorrência na subcategoria “Existência de avaliação aos diretores e funcionários da organização”, o que revela que a organização A é a única que não apresenta a existência de objetivos de desempenho ou avaliações aos recursos humanos da organização e Organização C é a única que apresenta ferramentas de avaliação e objetivos de desempenho para os recursos humanos:

- “ (...) o mapa de ações, é trabalhado dentro de cada estrutura para definirem o que é quem vão fazer, como é que vão fazer (...). No final de cada ano, é feita a avaliação pelos diretores dos seus funcionários e o inverso também acontece (...).” (Administrador, Org.C)

Na Tabela 8, apresentamos uma síntese dos principais resultados do 2º Eixo.

**Tabela 8. - Metodologias, Inovação e Práticas na Gestão de Recursos Humanos**

<b>OSFL</b>	<b>Ferramentas e Práticas de Gestão</b>
Org. A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adotam boas práticas e estabelecem objetivos estratégicos para os recursos humanos</li> <li>- Realizam ações de formação para trabalhadores remunerados e voluntários com regularidade</li> <li>- Apresentam metodologias de recrutamento e seleção formais e em parceria com outras organizações.</li> </ul>
Org.B	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguem boas práticas para os recursos humanos</li> <li>- Realizam ações de formação externas para os trabalhadores remunerados</li> <li>- Apresentam metodologias de recrutamento e seleção formais e informais para os voluntários.</li> <li>- Definem objetivos de desempenho para os recursos humanos</li> </ul>
Org. C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresenta instrumentos de validação das práticas e políticas para os Recursos Humanos</li> <li>- Realiza atividades para gerar valor para o capital humano</li> <li>- Dispõe de ações de formação (externas e internas) para voluntários e trabalhadores remunerados</li> <li>- Apresenta metodologias de recrutamento e seleção formais e informais em parceria com outras organizações para os trabalhadores remunerados</li> <li>- Apresenta objetivos de desempenho para os recursos humanos</li> <li>- Indica a existência de avaliações para os recursos humanos.</li> </ul>

### ***2.3.Criação, desenvolvimento e potenciais fontes de receita***

O 3º Eixo (Ver Anexo 10) está ligado à dimensão “administração de recursos” do conceito de Armani (2003). Este eixo remete para importância da **área de captação e administração de recursos na sustentabilidade** das organizações sem fins lucrativos.

No 3º Eixo, a dimensão “Fontes criadas pela organização” no que diz respeito à categoria “fontes de receita própria” regista 5 ocorrências no total, das quais 3

ocorrências marcam a subcategoria “exteriores” e 2 (organização A e C) ocorrências na subcategoria “interiores”. Nesta medida, todas as organizações estudadas indicam a criação de fontes de receita própria desenvolvidas no ambiente exterior á organização, e duas organizações (A e C) é que desenvolvem fontes de receita própria no ambiente interior, podemos dar um exemplo em relação ao ambiente interior:

- “ (...) nós criarmos equipas de sonho dentro das empresas e tornamos isto num formato de formação e motivação de empresas e cobramos um valor por isso (...) o esforço é um bocado criar produtos ou serviços que ao mesmo tempo cumpram a nossa missão e que gerem receita (...).” (Diretor Executivo, Org.A).

Na dimensão “Potenciais fontes de recursos” em relação à categoria “Fontes de recursos públicas não utilizadas” verificamos 2 ocorrências, das quais 1 ocorrência é na subcategoria “Programas nacionais de financiamento de projetos” e 1 ocorrência na subcategoria “Programas internacionais de financiamento a projetos” e ambas correspondem a unidades de registo da organização B, como podemos verificar:

- “ (...) os programas nacionais e internacionais de financiamento de projetos.” (Responsável pela área de comunicação e imagem, Org. B)

Na mesma dimensão, a categoria “Fontes de recursos privadas não utilizadas” registamos no total 3 ocorrências, em que na subcategoria “Grandes doadores” só 1 organização (A) é que menciona como potencial fonte privada que não utilizou e que poderia contribuir para a sustentabilidade da organização e na subcategoria “Projetos desenvolvidos pelas organizações não realizados” observam-se 2 unidades de registo. Este eixo apresenta no total 11 unidades de registo equiparando-se ao primeiro eixo com o mesmo número de unidades de registo. Na Tabela 9, apresentamos os principais resultados do 3ºEixo.

**Tabela 9. - Criação, desenvolvimento e potenciais fontes de receita**

<b>OSFL</b>	<b>Ferramentas e Práticas de Gestão</b>
Org. A	Apresenta fontes de receita própria exteriores e interiores Indica potenciais fontes de recursos públicas e privadas
Org.B	Apresenta fontes de receita própria exteriores Indica potenciais fontes de recursos públicas

Org. C	Apresenta fontes de receita própria exteriores e interiores Indica potenciais fontes de recursos privadas
--------	--

#### ***2.4. Perceções sobre as mudanças e avaliação do impacto da intervenção da organização***

O 4º Eixo “Perceções sobre as mudanças e avaliação do impacto da intervenção da organização” (Ver Anexo 10) integra-se na dimensão “Gestão de Impactos” e relaciona-se com **a gestão e compreensão das mudanças que são provocadas pelas ações ou atividades desenvolvidas pelas organizações sem fins lucrativos no âmbito da sua missão social e do impacto causado pela intervenção social no público-alvo e sociedade em geral.**

Em relação ao 4º Eixo com um total de 9 unidades de registo, a dimensão “Perceções sobre mudanças em beneficiários, stakeholders e sociedade em geral” é a mais frequente com 6 ocorrências, das quais 1 na categoria “Realização de estudos de investigação”, como podemos verificar:

- “ (...) fizemos um estudo de investigação há dois anos com um universo grande de crianças (...) revelou nos alguns indicadores muito significativos naquilo que nós queríamos mudar na vida das crianças e das famílias. (...)”  
(Diretor Executivo, Org.A)

Constatamos 1 ocorrência na categoria “Atividades e práticas de monitorização de expectativas e resultados”, como podemos referenciar:

“Durante os projetos de longa duração, existe sempre um acompanhamento e monitorização de expectativas e de resultados (...) após as atividades de formação ou de participação mais efetiva, realiza-se uma reunião de avaliação.” (Responsável pela área de comunicação e imagem, Org.B)

Verificamos 4 ocorrências na categoria “Reconhecimento por parte de outras organizações. Nesta última categoria, evidenciamos a semelhança ao nível do número de unidades de registo em que se verifica 2 ocorrências em cada uma das subcategorias, “Referências e perspetivas informais” (registo das organizações A e C) e “Referências e perspetivas formais” (ocorrência das organizações B e C), o que significa que a organização C é a única organização que apresenta referências e perspetivas informais e

formais sobre o seu reconhecimento por parte de outras organizações, como podemos referenciar:

-“ (...) *Quer no social quer no empreendedorismo a forma como somos recebidos e tratados e (...) aquilo que fazemos é bem recebido pelos meios de comunicação em geral. (...) como a procura se manifesta em relação á oferta que temos é um fator de que estamos bem (...).*” (Administrador, Org.C)

Na dimensão “avaliação do impacto” só duas organizações (A e C) apresentam no total 3 ocorrências em relação à categoria “Procedimentos Avaliativos”, sendo que na subcategoria “Interiores” destacamos a maioria de ocorrências (2 ocorrências, organização A e C). Na Tabela 10, apresentamos os principais resultados do 4ºEixo.

**Tabela 10. - Percepções sobre as mudanças e avaliação do impacto da intervenção da organização**

<b>OSFL</b>	<b>Ferramentas e Práticas de Gestão</b>
Org. A	Realiza estudos de investigação para perceber mudanças nos beneficiários
	Indica reconhecimento através de referências informais por parte de outras organizações
	Indica a realização de procedimentos de avaliação do impacto (exteriores e interiores)
Org.B	Realiza atividades de monitorização e de expectativas de resultados dos beneficiários
	Indica reconhecimento através de referências formais por parte de outras organizações
Org. C	Indica reconhecimento através de referências formais e informais
	Indica a realização de procedimentos de avaliação do impacto (interiores)

### ***2.5.Comunicação e Transparência com os stakeholders e sociedade civil***

O 5º Eixo (Ver Anexo 10) “Comunicação e Transparência com os stakeholders e sociedade civil” enquadra-se nas dimensões “capacidade de *accountability*” e “gestão da imagem pública” desenvolvidas no conceito de Armani (2003). Este eixo diz respeito

à **capacidade dos gestores da organização na utilização de ferramentas que permitam a transparência nas suas atividades perante a sociedade.**

No 5º Eixo na dimensão “Comunicação” relativamente à categoria “Instrumentos de Comunicação” registamos 12 ocorrências, em que a maioria de ocorrências encontra-se nas subcategorias “Meios e Redes de Comunicação Social” (3 registos), como podemos dar um exemplo:

– “ (...) temos uma página no facebook que há pouco estava a ver as estatísticas e tem uma visibilidade muito grande (...) nos meios de comunicação social, temos boa aceitação (...).” (Administrador, Org.C)

Registamos em relação aos Canais de Comunicação Oficiais” 3 ocorrências, como podemos referenciar:

- “ (...) temos um site que é bastante procurado (...).” (Administrador, Org.C)

Na mesma dimensão, na categoria “Eventos de discussão e exposição” verificamos 3 ocorrências, que podemos verificar:

- “ (...) as Assembleias Gerais estão abertas a todos os sócios que reúnam as condições de participação (cotas em dia, por exemplo), e reúnem os vários órgãos sociais da organização (...).” (Responsável pela área de comunicação e imagem, Org.B)

Consideramos a organização C não desenvolve quaisquer eventos que tenham como objetivo a discussão e exposição das suas atividades. Quanto à dimensão “Recolha de sugestões e críticas” conta com 2 unidades de registo, uma em cada subcategoria, “Ações de Reflexão” (1 ocorrência da organização B) e “Realização de relatórios” (1 ocorrência da organização A). Este eixo regista no total 17 ocorrências, é eixo com maior frequência de registos a seguir ao 2º eixo (com 28 unidades de registo). Na Tabela 11, apresentamos os principais resultados do 5º Eixo.

**Tabela 11. Comunicação e Transparência com os stakeholders e sociedade civil**

<b>OSFL</b>	<b>Ferramentas e Práticas de Gestão</b>
Org. A	Apresenta instrumentos de Comunicação com os stakeholders e sociedade (Testemunhos, digitais, email, presencialmente, meios de comunicação social e canais de comunicação oficiais)
	Realiza eventos de discussão e exposição (ações de rua e campanhas em empresas)

	Realiza procedimentos de utilização de recolha de sugestões e críticas (relatórios)
Org.B	Apresenta instrumentos de comunicação com os stakeholders e sociedade (meios e redes de comunicação social, canais de comunicação oficiais)
	Realiza eventos de discussão e exposição das suas atividades (participação em assembleias gerais)
	Indica procedimentos de recolha de sugestões e críticas (ações de reflexão)
Org. C	Apresenta instrumentos de Comunicação (Email, presencialmente, meios e redes de comunicação social, canais de comunicação oficiais)

## ***2.6. Ações estratégicas para a formulação de políticas públicas***

O 6º Eixo (Ver Anexo 10) está associado à dimensão “capacidade de advocacy”. Este eixo remete para **as ações estratégicas que a organização sem fins lucrativos exerce de incidência política, ou seja, ações com base na defesa de interesses e ativismo para a formulação de políticas públicas.**

De acordo com o 6º Eixo, a dimensão com maior frequência de registos é “Recursos Utilizados” com 4 ocorrências no total, divididas pelas seguintes categorias “Recursos Diretos” (1 ocorrência) e “Recursos Indiretos” (3 ocorrências), o que significa que todas as organizações utilizam recursos que estão integrados na formulação de políticas públicas. Neste sentido, damos um exemplo de recursos diretos:

-“ (...) *tem representação direta em vários locais (...) são formas de apoiar e de fornecer a nossa experiência para a construção de políticas públicas.*”(Responsável pela área de comunicação e imagem, Org.B)

E verificamos outro exemplo correspondente aos recursos indiretos:

- “ (...) *nos acabamos por fazer sensibilização indiretamente (...) não fazemos campanhas completamente destinadas a isso (...) acho que a sensibilização vem muito através dessa divulgação e dessa exposição. Não é algo estrategicamente desenhado, ou seja, eu não planeio uma campanha de sensibilização mas posso ter a ideia de fazer*

*um viral com o objetivo de alertar as pessoas para isto ou aquilo.*” (Diretor Executivo, Org.A)

Neste mesmo eixo, verifica-se 3 ocorrências na dimensão “Conhecimento de Mecanismos de Participação”, ou seja, todas as organizações estudadas apresentam conhecimentos sobre a situação atual da existência de poucos mecanismos de participação na formulação de políticas públicas, como podemos evidenciar um exemplo:

- *“A nossa organização tem representação direta em vários locais, como na Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (...) no Conselho Municipal para os Assuntos da Juventude, é membro (...) (programa Escolhas), pertence à Comissão Social de Freguesia de Cascais-Estoril (...) Todos estes mecanismos são formas de apoiar e de fornecer a nossa experiência para a construção de políticas públicas.”* (Responsável pela área de comunicação e imagem, Org.B)

Na Tabela 12, apresentamos os principais resultados do 6ºEixo.

**Tabela 12. - Ações estratégicas para a formulação de políticas públicas**

<b>OSFL</b>	<b>Ferramentas e Práticas de Gestão</b>
Org. A	Apresenta a utilização de recursos indiretos
	Conhece mecanismos de participação da formulação de políticas públicas
Org.B	Apresenta a utilização de recursos indiretos e diretos
	Conhece mecanismos de participação de formulação de políticas públicas
Org. C	Apresenta a utilização de recursos indiretos
	Conhece mecanismos de participação de formulação de políticas públicas

### ***2.7.Cooperação e principais resultados obtidos com as parcerias***

O 7º Eixo (Ver Anexo 10) está integrado na dimensão “administração de parcerias” e diz respeito **cooperação e principais resultados obtidos do das parcerias estabelecidas pelas organizações sem fins lucrativos.**

No 7º Eixo a dimensão “resultados” é a que se verifica com uma maior frequência de unidades de registo com 3 ocorrências, como podemos exemplificar:

- “ (...) *uma mais valia, troca de experiências e maior disseminação de resultados.*” (Responsável pela área de comunicação e imagem, Org.B)

Neste sentido, podemos considerar que todas as organizações estudadas demonstram resultados positivos na sustentabilidade das mesmas, derivados da rede de parcerias de cada uma. Na dimensão “Cooperação” que integra a categoria “Níveis de cooperação” indica 2 ocorrências, das quais 1 ocorrência (organização B) na subcategoria “Mantido” e 1 ocorrência (organização C) na subcategoria “Aumentado”, isto é, na perspetiva da organização C no momento presente esta tem mantido as suas parcerias, enquanto que na organização B as parcerias têm aumentado atualmente. Este eixo regista um total de 5 unidades de registo. Na Tabela 13, apresentamos os principais resultados do 7ºEixo.

**Tabela 13. - Cooperação e principais resultados obtidos com as parcerias**

<b>OSFL</b>	<b>Ferramentas e Práticas de Gestão</b>
Org. A	Indica resultados positivos com as parcerias
Org.B	Indica que as parcerias têm mantido
	Indica resultados positivos com as parcerias
Org. C	Indica que as parcerias têm aumentado
	Indica resultados positivos com as parcerias

### ***2.8.Perspetivas sobre a legislação no campo das Organizações de Economia Social***

O 8º Eixo relaciona-se com a dimensão “Sistema legal” do conceito de Armani (2003) e procura compreender que **perspetivas os gestores têm sobre os benefícios, limitações da legislação nas organizações** dos mesmos.

Por último, relativamente ao 8º Eixo, verificamos que este apresenta um total de 4 unidades de registo, sendo assim o eixo com menor frequência. Na única dimensão associada a este eixo, “Perspetivas dos gestores das OSFL” com relação à categoria “Classificação de perspetivas” observamos 4 ocorrências, das quais 2 registos

(Organização A e C) na subcategoria “limitações”, como podemos verificar um exemplo:

- “ (...) *uma das grandes lutas do empreendedorismo social é a criação de um regime de empresa social o que traria uma flexibilidade muito maior ao setor, tornando os modelos de governança mais alinhados com a necessidade de profissionalização que existe, por exemplo nós precisamos de ter agilidade nas decisões e não ser condicionados burocraticamente até a nível de tutela que existe por uma serie de limitações que existem (...).*” (Diretor Executivo, Org.A)

De seguida, constatamos 1 ocorrência na subcategoria “Benefícios”, que podemos referenciar:

- “ (...) *nós somos uma IPSS logo beneficiamos com os benefícios fiscais.*” (Administrador, Org.C)

Por fim, registamos 1 ocorrência (Organização C) na subcategoria “Neutra”, isto significa que os gestores entrevistados referem que existe mais limitações do que benefícios provocados pela legislação atual. Na Tabela 14, apresentamos os principais resultados do 8ºEixo.

**Tabela 14. - Perspetivas sobre a legislação no campo das Organizações de Economia Social**

<b>OSFL</b>	<b>Ferramentas e Práticas de Gestão</b>
Org. A	Indica limitações e benefícios provocados pela legislação
Org.B	Não se manifesta em relação à legislação
Org. C	Indica limitações e benefícios provocados pela legislação

### **3. Discussão de Resultados**

#### **3.1. Discussão de resultados sobre a caracterização das OSFL em estudo**

A amostra estudada caracteriza-se por três organizações sem fins lucrativos prestadoras de serviços sociais, localizadas na região de Lisboa, em que verificamos que embora a maioria das OSFL estudadas promova respostas sociais para diferentes públicos-alvo, constatamos que no conjunto total de beneficiários de cada organização a sua intervenção social abrange maioritariamente crianças e jovens. Por consequente, em

relação aos recursos humanos no que diz respeito á variável de género, verificámos que o género feminino é predominante tanto em relação ao número de voluntários como ao número de trabalhadores em todas as organizações do presente estudo. Na variável faixa-etária, observamos que existe uma grande diversidade no que diz respeito às idades de recursos humanos, em que na Organização A existe prevalência de pessoas com idades entre os 31 e 40 anos, tanto para os voluntários como para o grupo de trabalhadores remunerados. Na organização B, isto já não acontece, ou seja, a faixa etária com maior frequência de recursos humanos é entre os 19 e 30 anos, verificando-se esta semelhança também ao nível de voluntários e trabalhadores remunerados. Na organização C, existe uma grande discrepância entre a faixa-etária dos voluntários e trabalhadores remunerados, nos primeiros o maior número de pessoas encontram-se com idades entre 31 e 40 anos e o menor número de pessoas encontra-se nos 41 e 50 anos, enquanto que no grupo de trabalhadores remunerados prevalecem pessoas com idades compreendidas entre os 41 e 50 anos e em menor número pessoas com 51 e 65 anos.

### **3.2. Discussão de resultados sobre os eixos analíticos**

Comparando a frequência das unidades de registo no seu total verificámos que no geral os eixos 1º (Ações associadas à administração estratégica), 2º (Metodologias, inovação e práticas na gestão de recursos humanos), 3º (Criação, desenvolvimento e potenciais fontes de receita) e 4º (Perceções sobre as mudanças e avaliação do impacto da intervenção da organização) que correspondem no seu conjunto à perspectiva da “Dimensão estratégica ou *gerencial*” definida por Armani (2003) apresentam um total de 59 unidades de registo, enquanto que os eixos 5º (Comunicação e Transparência com os stakeholders e sociedade civil), 6º (Ações estratégicas para a formulação de políticas públicas), 7º (Cooperação e principais resultados obtidos com as parcerias) e 8º (Perspetivas sobre a legislação no campo das Organizações de Economia Social) dizem respeito à perspectiva da “Dimensão Sistémica” definida pelo mesmo autor apresentam um total da 34 unidades de registo. Nesta medida, podemos referir que das organizações sem fins lucrativos estudadas, **todas apresentam uma gestão estratégica mais desenvolvida ao nível do enfoque interno da organização, referindo assim menos**

## **ações e práticas de gestão estratégica desenvolvidas para o enfoque externo da organização.**

Em relação aos eixos de análise do conteúdo de entrevistas, podemos observar que o **eixo com maior frequência foi o 2º Eixo “Metodologias, inovação e práticas na gestão de recursos humanos”** com 28 unidades de registo no total, seguido do 5º Eixo “Comunicação e Transparência com os stakeholders e sociedade civil” que regista no total 17 ocorrências. Neste sentido, podemos considerar que a área relativa à gestão de recursos humanos adquire grande importância para a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos estudadas. No entanto, por um lado salientamos que embora seja a área mais frequente das três organizações estudadas só uma (a organização C) é que possui instrumentos que validam e definem práticas ou políticas dirigidas aos recursos humanos. Por outro lado, todas as organizações da amostra estudada referem realizar atividades para gerar valor para o capital humano, registando 3 ocorrências nesta categoria, o que nos permite perceber que todas elas consideram adotar boas práticas que seguem e fomentam para os recursos humanos da organização.

Seguem-se os 1º Eixo “Ações associadas à administração estratégica” e o 3º Eixo “Criação, desenvolvimento e potenciais fontes de receita”, indicam cada 11 ocorrências, estão equiparados apresentando o mesmo número de unidades de registo. Estes resultados obtidos acima referidos estão em consonância com o [estudo de Durst e Newell \(2001, cit. in Rodrigues, 2011\)](#) realizado a 87 OSFL norte-americanas que revelou que as ações ligadas à gestão que as organizações mais praticavam na resolução de problemas que implicavam a sustentabilidade das mesmas estavam relacionadas e com a importância de uma boa gestão dos recursos humanos, que foi a área com uma maior frequência no presente estudo.

De seguida, os eixos com uma frequência mais fraca do que os eixos mencionados anteriormente são o 4º Eixo “Perceções sobre as mudanças e avaliação do impacto da intervenção da organização” apresenta com 9 ocorrências no total e o 6º Eixo “Ações estratégicas para a formulação de políticas públicas” com uma frequência de 7 ocorrências. O **8º Eixo “Perspetivas sobre a legislação no campo das Organizações de Economia Social” é o eixo onde se verifica menos frequência de unidades de registo** com 4 ocorrências.

Deste modo, entendemos que a organização A e C apresentam várias semelhanças nos **processos de gestão** que utilizam, nomeadamente ao nível de **três grandes áreas de gestão**: na Administração de Recursos (3º eixo, Criação, desenvolvimento e

potenciais fontes de receita), Gestão de Impactos (4º eixo, Percepções sobre as mudanças e avaliação do impacto da intervenção da organização) e Sistema Legal (8º eixos, Eixo (Perspetivas sobre a legislação das Organizações de Economia Social), que iremos abordar posteriormente.

### **Ações associadas à administração estratégica**

No 1º Eixo “Ações associadas à administração estratégica” não podemos deixar de referir que em relação à dimensão “avaliação”, todos os gestores das OSFL entrevistados realizem avaliações internas. Todavia, só uma das organizações (Organização B) é que demonstra iniciativas de avaliação externa com menos regularidade em comparação com as avaliações internas, o que sugere um ponto fraco em relação à sustentabilidade das mesmas organizações segundo a perspetiva de Oliveira (2005, cit in Santos, Félix & Carvalho, 2009). Este autor refere que para a realização de um diagnóstico estratégico sobre os pontos fortes e pontos fracos no processo de gestão para ser bem-sucedido, deve integrar uma avaliação ao ambiente interno e externo, em que o segundo embora na maioria das vezes seja desconsiderado pelas organizações sem fins lucrativos, deve ser contínuo e acumulativo.

Se aprofundarmos a questão da ferramenta do planeamento estratégico conseguimos perceber que as três OSFL em estudo, mencionam a utilização da ferramenta de planeamento estratégico. Das três ocorrências, uma das organizações ainda acrescenta a preocupação com a área de Marketing referindo:

- “ (...) Fizemos dois planeamentos até agora, (...) em colaboração com outra organização numa parte e outra parte com a equipa e uma consultora na área de Marketing.” (Diretor Executivo, Org.A)

Esta questão do planeamento estratégico está de acordo com um estudo realizado nos Estados Unidos da América, por Alexander (2000, cit. in Rodrigues, 2011) onde foram analisadas quais as ferramentas de gestão mais eficazes e importantes a serem utilizadas pelas organizações sem fins lucrativos. Os resultados do estudo indicaram que o planeamento estratégico e o marketing foram as referências mais consideradas.

## **Metodologias, inovação e práticas na gestão de recursos humanos**

Em relação ao 2º Eixo “Metodologias, inovação e práticas na gestão de recursos humanos”, verificamos alguns resultados relevantes a propósito da dimensão “Ações de formação” existe claramente diferenças ao nível das categorias “voluntários” e “trabalhadores remunerados”, na medida em que apenas duas das organizações dispõem de formações dirigidas aos voluntários. Porém, para os trabalhadores remunerados já todas as organizações promovem ações de formação. No cruzamento destes dados obtidos nas entrevistas com os dados de caracterização, podemos verificar que na maioria das OSFL (2 no total de 3 organizações) estudadas o número de voluntários (Org. A 67% voluntários e 33% trabalhadores remunerados; e Org. B 47 voluntários e 4 trabalhadores remunerados) é superior ao número de trabalhadores remunerados, no entanto a organização (B) que apresenta um número maior de voluntários em comparação com os trabalhadores remunerados, não proporciona ações de formação para os voluntários, somente para os trabalhadores remunerados. Porém, a organização (C) que apresenta um número inferior de voluntários (19%) comparando com os trabalhadores remunerados (81%), possui ações de formação para ambos os grupos. Salientamos ainda que no que diz respeito aos dados sobre o facto de que a maioria das OSFL estudadas apresentarem uma maior percentagem de voluntários está em consonância com as conceções de Carvalho (2005, cit in Santos, Félix e Carvalho, 2009) e Falconer (1998, cit in Oliveira, 2011) que consideram que os voluntários marcam uma grande percentagem do capital humano em OSFL e estas devem proporcionar motivação no trabalho, para além de que o facto de as OSFL apresentarem ou investirem em poucas ou nenhuma oportunidade de autodesenvolvimento para os recursos humanos, estes podem sentir-se acomodados.

Carvalho (2006) refere que a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos está relacionada com a criação de indicadores de avaliação de pessoas, nomeadamente dos resultados e eficácia das atividades realizadas pelas mesmas. Neste âmbito, observamos que no segundo eixo, só duas organizações (B e C) é que apresentam objetivos de desempenho para os recursos humanos, das quais só uma (organização C) é que refere que faz avaliação aos diretores e funcionários da organização mencionando:

- “*No final de cada ano, é feita a avaliação pelos diretores dos seus funcionários e o inverso também acontece (...).*” (Administrador, Org. C)

Por consequente, a organização A não apresenta nem a existência de objetivos de desempenho ou avaliações aos recursos humanos da organização, o que podemos considerar uma desvantagem ao nível da sustentabilidade desta organização.

### **3º Eixo - Criação, desenvolvimento e potenciais fontes de receita**

O 3º Eixo “Criação, desenvolvimento e potenciais fontes de receita” refere a importância da área de captação e administração de recursos na sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos. Neste eixo todas as OSFL estudadas indicam a criação de fontes de receita própria desenvolvidas no ambiente exterior (fontes de receita própria desenvolvidas e realizadas em locais exteriores à organização que podem ou não ir ao encontro da missão da organização) à organização, e duas organizações (A e C) desenvolvem também fontes de receita própria no ambiente interior (criação de fontes de receita própria que articulam serviços e produtos criados no interior da organização que abrangem o público em geral). Neste contexto, Valarelli (2009, cit. in Santos, Félix & Carvalho, 2009) registam que as fontes mais utilizadas nas OSFL correspondem: às fontes de recursos que são disponibilizadas por empresas privadas e; outras fontes de recursos mais comuns são disponibilizadas por pessoas individuais que facultam o seu capital regularmente.

Nos resultados obtidos pela caracterização das OSFL do presente estudo, existe uma grande diversidade ao nível de fontes de recursos, no entanto verificamos que as fontes mais utilizadas pelas OSFL são: as doações individuais (2 registos, Organizações A e C) e as fontes de recursos disponibilizadas pelos órgãos governamentais (2 registos, Organizações B e C), seguidas das contribuições associativas (1 registo, Organização B) e comercialização de produtos e serviços (1 registo, Organização C). Por consequente, as OSFL estudadas também identificam como as principais dificuldades ao nível financeiro: Recursos insuficientes para cobrir as despesas (Organizações A e C); Falta de informação sobre fontes de recursos Organizações A e B); Conseguir novos associados/doadores (Organizações A e C). Quanto às fontes consideradas como potenciais, ou seja, que ainda não foram utilizadas pelas organizações e que os gestores consideram que possibilitariam melhorias ao nível da sustentabilidade, constatamos 3 registos que apontam para potenciais fontes de recursos públicas (2 registos da organização B e 1 registo da organização A), enquanto que para as potenciais fontes de recursos privadas, registamos 2 ocorrências (organização A e C), isto significa que os

gestores das OSFL identificam como principais fontes potenciais para a organização de carácter público. Porém, os mesmos quando se referem também às fontes potenciais privadas, referem como potenciais fontes de receita a aceitação de projetos desenvolvidos pelas próprias organizações que ainda não estão realizados, em que a concretização destes geralmente está relacionada com aceitação de entidades públicas, o que não deixa de ser intrigante.

Em relação à gestão de recursos, constatamos que segundo Santos, Félix e Carvalho (2008), torna-se fundamental existir uma gestão de recursos estratégica com vista a ampliar as fontes de forma a possibilitar a concretização da missão definida, e consequentemente a sua sustentabilidade. Neste sentido, enquanto que a organização B só apresenta fontes de receita direccionadas para o ambiente exterior, tanto a organização A como a organização C, apresentam a criação de fontes de receita próprias desenvolvidas no ambiente exterior e interior, em que o facto destas não se limitarem às fontes de receita desenvolvidas somente a um determinado ambiente, contribui para amplificar a base social ou/e o número de pessoas envolvidas, aumentar o número de voluntários, aumentar a credibilidade, tal como defende Albuquerque (2006). Esta autora também indica que a mobilização de recursos não serve apenas para assegurar recursos novos ou adicionais, mas também serve para otimizar os recursos já existentes, com o objetivo de aumentar a eficácia da sua intervenção, adquirir e expandir-se através de novas parcerias, obtendo assim fontes alternativas de recursos financeiros. As organizações A e C também manifestam ambas esta perspetiva visto que referem a importância de mobilizar recursos de forma a potenciar os recursos já existentes:

- “ (...) o esforço é um bocado criar produtos ou serviços que ao mesmo tempo cumpram a nossa missão e que gerem receita (...) através da própria realização de sonhos ou de experiências de sonhos (...) nós acabamos por aproveitar essa atividade de missão para gerar receita (...) isso permite-nos ter recursos que sobram para serem aplicados noutros (...)” (Diretor Executivo, Org.A)

- “Nós próprios procuramos visar aqui um conjunto de receitas baseado nas competências que temos instaladas, neste caso concreto a lavandaria, a cozinha e as instalações (...).” (Administrador, Org.B)

## **Perceções sobre as mudanças e avaliação do impacto da intervenção da organização**

O 4º Eixo “Perceções sobre as mudanças e avaliação do impacto da intervenção da organização” apresenta enquadra-se na gestão de impactos e é considerada uma área de grande importância no que diz respeito à sustentabilidade das OSFL. Neste eixo, verificamos que das organizações estudadas, duas (organizações A e B) demonstram iniciativas ao nível da medição e avaliação de mudanças nos beneficiários, no entanto se aprofundarmos esta questão, facilmente reconhecemos que estas iniciativas são realizadas de forma esporádica e não de uma forma regular pelas organizações, como podemos referenciar:

- “ (...) fizemos um estudo de investigação há dois anos com um universo grande de crianças (...).” (Diretor Executivo, Org. A)

- “Durante os projetos de longa duração, existe sempre um acompanhamento e monitorização de expectativas e de resultados (...) após as atividades de formação ou de participação mais efetiva (...) ” (Responsável pela área de comunicação e imagem, Org. B)

De acordo com estes dados, referimos Carvalho (2006), que defende que embora seja crucial que as OSFL apostem numa avaliação de mudanças nos beneficiários bem como do impacto das suas ações, no geral estas não têm investido nesta área da gestão. Uma outra questão que deve ser tomada em consideração neste contexto, está relacionada com a visão de Fowler (1997, cit in Carvalho, 2009) quando se refere que na maioria das vezes, as instituições avaliam apenas o esforço que foi empreendido ou os resultados imediatos, quando na realidade a medida de eficácia das ações deveria ser avaliada pelas mudanças causadas no comportamento das pessoas. Neste sentido, um dos gestores (da organização A) demonstra estar consciencializado da importância deste aspeto, mencionando:

- “A grande dificuldade é sempre em que medida é que a transformação que nós conseguimos é completamente compatível com a ação que nós desenvolvemos, porque há uma série de causas que influem (...) nós estamos a implementar uma unidade de investigação com uma série de métricas definidas á cabeça, segundo as quais nós vamos avaliar o impacto concreto de cada atividade, algo mais científico (...).” (Diretor Executivo, Org. A)

Deste modo, a avaliação de mudanças nos beneficiários implica a consideração tanto das perspetivas do público-alvo como dos *stakeholders* que condicionam a intervenção da organização.

Relativamente à gestão de impactos, entendemos que a Organização A e C indicam a realização de procedimentos de avaliação do impacto, no entanto a Organização A refere uma avaliação do impacto através da utilização de procedimentos interiores e exteriores, o que lhe confere maior eficácia em comparação com a Organização C que só utiliza procedimentos de avaliação do impacto interiores. Já a organização B realiza atividades de monitorização e de expectativas de resultados dos beneficiários, mas não refere quaisquer procedimentos de avaliação de mudanças nos beneficiários ou do impacto das suas atividades. Desta forma, em comparação com as organizações anteriores, embora exerça iniciativa para gerir estrategicamente os impactos ainda não desenvolveu procedimentos que validem essa informação.

No que diz respeito à gestão de impactos, uma outra vantagem da Organização A em relação à organização C e B, é o facto de esta fazer referência à realização de estudos de investigação para perceber mudanças nos beneficiários, que lhe permite ter uma visão estratégica dos aspetos que precisa mudar em intervenções futuras. Esta perspetiva está de acordo com Brinkerhohh e Goldsmith (1992) que defendem que uma organização para ser sustentável, deve também procurar manter-se sustentável, realizando atividades que não se reflitam somente no momento presente em que se encontram, mas que sirvam para fomentar a sua sobrevivência a longo prazo. Desta forma especificamos a visão da Organização A:

*“ (...) fizemos um estudo de investigação há dois anos com um universo grande de crianças (...) revelou nos alguns indicadores muito significativos naquilo que nós queríamos mudar na vida das crianças e das famílias. (...)”*  
(Diretor Executivo, Org.A)

### **Comunicação e Transparência com os stakeholders e sociedade civil**

O 5ºEixo “Comunicação e Transparência com os stakeholders e sociedade civil” diz respeito à capacidade dos gestores da organização na utilização de ferramentas que permitam a transparência nas suas atividades perante a sociedade. Neste sentido, constatamos que em relação aos instrumentos de comunicação que as OSFL estudadas utilizam para tornar público e dar a conhecer as suas atividades a todas as partes

interessadas e sociedade em geral. Todas as OSFL estudadas referem como principais instrumentos: a utilização de meios e redes de comunicação social e canais de comunicação oficial. Em relação aos mecanismos e atividades que contribuem para a transparência das OSFL estudadas, constatamos que só duas destas (organização A e B) é que realizam eventos de discussão e exposição esporádicos. Neste eixo, é revelante mencionar que a maioria das OSFL (Organização A e B) estudadas demonstram interesse pela recolha de informação dada pelas sugestões e críticas, em que ambas evidenciam procedimentos de utilização de recolha de informação, nomeadamente a realização de reuniões de avaliação e a reflexão em equipa sobre a importância da informação obtida.

### **Ações estratégicas para a formulação de políticas públicas**

No que diz respeito ao 6º Eixo “Ações estratégicas para a formulação de políticas públicas” podemos realçar como ponto forte o facto de todas as organizações estudadas apresentarem conhecimentos sobre a existência de poucos mecanismos e recursos que permitam participação direta e indireta na formulação de políticas públicas. No entanto, devemos ter em consideração que no momento atual em Portugal, os mecanismos que permitem às organizações sem fins lucrativos participarem na formulação de políticas públicas é escasso e ainda é um tema muito pouco desenvolvido, o que é transmitido pelos gestores das OSFL estudadas. Ainda assim, os mesmos mencionam algumas iniciativas e mecanismos que proporcionam este tipo de atividade.

### **Cooperação e principais resultados obtidos com as parcerias**

Relativamente ao 7º Eixo “Cooperação e principais resultados obtidos com as parcerias” podemos considerar que embora os níveis de cooperação das parcerias tenham aumentado (1 registo organização C) para umas OSFL e mantido (1 registo organização B) para outras, todas as organizações estudadas demonstram resultados positivos na sustentabilidade das mesmas, derivados da rede de parcerias de cada uma. Neste sentido, ao cruzarmos estes resultados com a caracterização das OSFL da amostra estudada, percebemos que estas para além de considerarem resultados positivos provenientes das parcerias, os objetivos que levam as mesmas a estabelecer parcerias e a tipologia de parcerias que estabelecem estão de acordo com a perspetiva de Carvalho

(2006). Este autor considera que existem duas razões que levam as OSFL a adquirirem parcerias: uma é no sentido da organização conseguir aumentar a sua capacidade no contexto político a fim de se relacionar melhor com o Estado e outras organizações públicas; e a segunda razão diz respeito ao facto da OSFL estabelecer parcerias a fim de minimizar os custos económicos e maximizar os resultados. Desta forma, as OSFL em estudo referiram que dos principais objetivos que as levam a estabelecer parcerias são: para realizar projetos (3 registos); para partilhar recursos humanos (3 registos); para promover a entidade (3 registos) e para partilhar infraestruturas e outros recursos materiais (2 registos). Para além, de que as principais tipologias de parcerias referidas pelas OSFL estudadas são: outras entidades do terceiro setor (3 registos); empresas (2 registos) e autarquias locais (2 registos). O facto das OSFL em estudo apontarem como dois dos principais objetivos com que definem parcerias serem para a promoção da própria entidade e para a partilha de infraestruturas e outros recursos materiais integram-se nas duas razões mencionadas por Carvalho (2006) acima referidas, em que o primeiro objetivo indicado pelas OSFL enquadra-se na primeira razão defendida pelo autor e o segundo objetivo está relacionado com a segunda razão.

Neste seguimento, o mesmo acontece quando nos referimos às tipologias de parcerias estabelecidas pelas OSFL estudadas em que das mais frequentes, são referidas outras entidades do terceiro setor e autarquias locais, ambas associadas á primeira razão defendida pelo mesmo autor.

### **Perspetivas sobre a legislação no campo das Organizações de Economia Social**

Relativamente a este último eixo (8º) referimos na parte teórica que a questão do sistema legal é uma área muito importante para as organizações sem fins lucrativos, pois permite às mesmas credibilidade e transparência. Neste contexto, referimos a perspetiva de USAID (2002) em que a sustentabilidade das organizações depende de um contexto legal e serve também para limitar a interferência do Estado na gestão das organizações, na captação de recursos, bem como facilidade no registo e na regulamentação dos direitos e deveres legais dos associados, entre outros aspetos da legislação. No que diz respeito a esta perspetiva, os resultados do presente estudo estão em desacordo, na medida em que só uma das organizações (organização C) é que menciona a existência de benefícios fiscais. No entanto, esta organização também menciona uma opinião “neutra” em relação à sua perspetiva sobre a legislação das

organizações de economia social, o que suscita alguma vulnerabilidade em estabelecer uma opinião concreta do assunto em questão, mencionando:

- “ (...) as instituições como nós não chegamos a perceber se a legislação nos beneficia ou prejudica (...).” (Administrador, Org. C)

Porém, das três OSFL estudadas duas evidenciam perspectivas negativas sobre esta questão, referindo:

- “ (...) acho que tem sido obsoleta, (...) nós precisamos de ter agilidade nas decisões e não ser condicionados burocraticamente até a nível de tutela que existe por uma serie de limitações que existem (...).” (Diretor Executivo, Org. A)

- “ (...) aquilo que o Estado faz ou pode é pouco para aquilo que é preciso (...) o Estado podia facilitar muito mais (...) o estado não facilita, não dá flexibilidades às organizações.” (Administrador, Org. C)

A perspectiva dos gestores das OSFL estudadas no presente estudo vai ao encontro da abordagem de Salamon e Toepler (2000, cit in Carvalho, 2006) que referem que o facto de existir uma legislação que regule as organizações em relação aos seus direitos, deveres, aos seus sócios, pode constituir-se em desvantagem como em desvantagem. Na medida em que, estas através desta regulamentação também têm impostos por pagar, no entanto também quando regularizadas são beneficiadas pela transparência transmitida para a sociedade e ao nível de angariação de recursos. Contudo, o 8º eixo relativo às “Perspetivas sobre a legislação no campo das Organizações de Economia Social” ainda gera muita controvérsia não só quanto aos dados recolhidos na parte empírica deste estudo, como também demonstra complexidade e discórdia ao nível das teorias que existem acerca do assunto, por parte de vários autores.



## Conclusão

No desenvolvimento deste trabalho, podemos constatar algumas concepções e abordagens relevantes sobre a gestão estratégica para a sustentabilidade das OSFL, que se adequam bastante às reflexões e considerações que têm sido alvo de discussão por diversos autores na sociedade contemporânea, que sintetizamos posteriormente.

A questão da importância da gestão aliada ao crescimento do número de organizações, veio chamar a atenção para a respetiva complexidade operativa associada a estas, e da necessidade de cada vez mais as organizações estarem preparadas para lidar com o imprevisto e com a adaptação a mudanças devido a uma sociedade cada vez mais volátil. O presente estudo, enquadra-se no contexto das organizações de economia social, onde verificamos a grande expressividade que estas têm alcançado na sociedade atual. No entanto, a importância destas organizações vem associada também a uma maior complexidade da sua estrutura organizacional, o que vem reforçar a indispensabilidade da utilização de ferramentas de gestão adequadas (Carvalho, 2005).

Atualmente, existe ainda muita diversidade e discussões sobre a capacidade das organizações sem fins lucrativos serem sustentáveis, em que as constantes mudanças na sociedade atual suscitam muitos desafios a estas organizações. Por um lado, alguns destes desafios dizem respeito ao aumento da concorrência, aumento da exigência por parte dos *stakeholders*, da urgência da inovação, do aumento da escala de atuação, o desafio da sustentabilidade económica e da profissionalização das diversas áreas funcionais da gestão (ex: marketing, recursos humanos, finanças e contabilidade, controlo de gestão, operações). Por outro lado, a teoria evidencia que uma das principais consequências da falta de um maior profissionalismo de gestão e liderança nas OSFL portuguesas, se deve ao facto da grande maioria dos subsídios que são disponibilizados a estas organizações são direcionados para os custos diretos em relação aos projetos ou às próprias atividades, não lhes permitindo o investimento na capacidade de gestão. (Meneses, 2012, p.159).

Nesta investigação consideramos dois aspetos importantes sobre a concepção de sustentabilidade nas OSFL, nomeadamente, na perspectiva de que uma organização para ser sustentável, deve procurar manter-se sustentável e as ações de gestão que efetua não devem ser apenas casos restritos mas sim regulares, que visem a realização de atividades que não se reflitam somente no momento presente em que se encontram, mas que sirvam para fomentar a sua sobrevivência a longo prazo (Carvalho, 2006; Santos,

Félix & Carvalho, 2009). Numa outra visão, não devemos determinar a sustentabilidade das OSFL limitando estas somente às fontes de recursos que possui, mas sim devemos ter em consideração que a sustentabilidade deve-se em parte à forma como as OSFL conjugam os recursos, ou seja, a mobilização de recursos não serve apenas para assegurar recursos novos ou adicionais, mas também serve para otimizar os recursos já existentes, com o objetivo de aumentar a eficácia da sua intervenção, adquirir e expandir-se através de novas parcerias, obtendo assim fontes alternativas de recursos financeiros. Neste sentido, a gestão estratégica da captação e afetação de recursos contribui para amplificar a base social e o número de pessoas envolvidas, aumentar o número de voluntários e consequentemente aumentar a credibilidade e transparência. (Albuquerque, 2006; Azevedo & Couto, 2012).

Nesta investigação, os conceitos de gestão estratégica e sustentabilidade foram analisados tendo em conta a identificação dos processos de gestão (ferramentas e práticas) utilizadas pelas OSFL estudadas integradas em duas dimensões de sustentabilidade, dimensão gerencial e dimensão sistémica, bem como a relação destes processos de gestão com o pensamento estratégico dos gestores para a sustentabilidade das suas OSFL. Deste modo, analisámos as várias áreas de cada dimensão acima referidas, das quais fazem parte a Administração Estratégica, a Gestão de Pessoas, a Administração de Recursos, a Gestão de Impactos, Capacidade de Accountability, Capacidade de Advocacy, Gestão da Imagem Pública, Administração de Parcerias, Sistema Legal.

Na parte empírica deste estudo, retirámos algumas considerações a respeito da importância da gestão estratégica para a sustentabilidade das OSFL, como o facto de todas as organizações estudadas investirem numa gestão estratégica mais desenvolvida ao nível do enfoque interno da organização (está associado à gestão, às capacidades de eficácia e eficiência das organizações) e preocuparem-se menos com o desenvolvimento de práticas de gestão estratégica no enfoque externo (este centra-se na inserção política, na credibilidade e no fortalecimento da missão social das organizações como fatores determinantes para a realização e sobrevivência a longo prazo de intervenções que apelam a mudança social). Neste sentido, segundo Armani (2003) a sustentabilidade destas organizações está relacionada com o equilíbrio das duas dimensões em cima descritas, pois estas influenciam-se e complementam-se uma à outra.

Num outro ponto, constatamos que existem várias semelhanças entre a visão estratégica da gestão entre as OSFL estudadas, em que as áreas mais desenvolvidas pela

maioria das OSFL são, a gestão de recursos, a gestão de impactos e o sistema legal. No entanto, não deixa de ser pertinente, que só uma das OSFL estudadas é que demonstra uma maior capacidade de advocacy em comparação com as outras.

Durante o decorrer desta investigação foram encontradas algumas limitações, nomeadamente no facto de ser analisado um número restrito de OSFL (três organizações no total), o que não permite uma generalização dos resultados quanto às OSFL portuguesas, mas somente evidenciar padrões no contexto específico do estudo. Por outro lado, a utilização e o cruzamento das técnicas de metodologia (como a pesquisa documental, a ficha de caracterização e a entrevista), embora tenham permitido realizar um estudo aprofundado e detalhado das organizações, apontamos a necessidade de complementar a informação com um grupo de discussão, para compreender melhor as diferenças de perspectivas da gestão para a sustentabilidade entre os diretores e os técnicos que atuam no terreno. Inicialmente estava previsto numa segunda fase da pesquisa realizar esta estratégia do grupo de discussão, mas a fase de recolha de dados prolongou-se mais do que estava previsto, devido a dificuldade em aceder á informação e ao tempo disponível para a pesquisa que se tornou insuficiente. No entanto reconhecemos que a utilização desta estratégia iria permitir complementar a informação obtida, sobretudo no que diz respeito á relação entre os conceitos de gestão e sustentabilidade. Uma outra limitação está relacionada com o número de entrevistas em cada instituição, em que só foi possível entrevistar uma pessoa por organização, o que não permitiu ter diferentes perspectivas dentro de cada organização.

Em suma, o presente estudo contribuiu fortemente para a aquisição de novas competências e capacidades ao nível de formação. Por outro lado, suscitou o interesse por novos estudos, que assentam no aprofundamento de conhecimentos, realidades e práticas associadas à gestão estratégica para a sustentabilidade, mas em contextos diferenciados das OSFL. Poderíamos refletir sobre quais seriam as diferenças ao nível dos modelos de gestão aplicados em OSFL, fazendo uma possível comparação entre estas diferenças nos contextos nacionais e internacionais.



## Referências Bibliográficas

Albuquerque, A. (2006). *Terceiro Setor: história e gestão de organizações*. São Paulo: Summus.

Amaro, R. (2009). Inforanimar: Boletim de informação e ligação da rede Animar. Acedido em 12 de maio de 2014 de <http://www.animardl.pt/newsletter/newsletter.php?id=8>.

Amaral, N. (2013). Da Dependência e Vulnerabilidade à Sustentabilidade e Autonomia do Terceiro Setor. Tese de Dissertação de Mestrado em em Serviço Social: Território e Desenvolvimento, pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Andrade, M, & Franco, R. (2007). *Economia do Conhecimento e Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto: Principia Editora. Acedido em 08 de abril de 2014]. Disponível em [http://www.porto.ucp.pt/feg/docentes/aandrade/publicacoes/livros/Manual\\_VIII.pdf](http://www.porto.ucp.pt/feg/docentes/aandrade/publicacoes/livros/Manual_VIII.pdf).

Armani, D. (2001). *O Desenvolvimento Institucional das ONGs no Brasil*. In: Brasil. Ministério da saúde. Secretaria de políticas de Saúde. Coordenação Nacional de DST e AIDS. AIDS e Sustentabilidade: sobre ações das organizações da sociedade civil/Coordenação Nacional de DST e AIDS. Brasília: Ministério da Saúde.

Armani, D. (2003). *Novos Desafios à Luta por Direitos e Democracia no Brasil. Sustentabilidade das Organizações da Sociedade Civil*. Recife: Aliança Interage.

Azevedo, C., Franco, R., e Meneses, J. (2010). *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto: Imoedições, Edições Periódicas e Multimédia, Lda.

Bardin, L. (2009). Análise do Conteúdo. Retirado de <http://www.slideshare.net/guestc028f7/anlise-do-contedo-slides>

Beaufre, A. (1963/2004). *Introdução à Estratégia*. Lisboa: Edições Sílabo.

Beggy, T. (2002). Adapting the traditional business plan into social enterprises”, *Pennsylvania CPA Journal*, 5, 22-23.

Caeiro, J. *et al.* (2009). *Economia e Política Social: Contributos para a Intervenção Social no Século XXI*. Lisboa: Universidade Lusitana Editora.

Campos, C. (2006). A Economia Social e a Criação de Empregos: Perspetivas de Evolução. Conferência Nacional: Economia Social e Promoção de Emprego, Observatório do Emprego e Formação Profissional., Polo Tecnológico, Lisboa.

Cardoso, L. (2003). *Gestão estratégica das organizações*. Lisboa: Editora Verbo.

Carvalho, D. (2006). Gestão e Sustentabilidade: um estudo multicasos em ONGs ambientalistas em Minas Gerais. Tese de Mestrado em Administração, pela Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais.

Carvalho, J. (2005). *Organizações não lucrativas: Aprendizagem Organizacional, Orientação de Mercado, Planeamento estratégico e Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.

Carvalho, J. (2010). *O Desempenho nas Organizações Sem Fins Lucrativos*. Instituto Superior da Maia.

Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa (2007). *A Economia Social na União Europeia*. Comité Económico e Social Europeu.

Coelho, S. (2000). *Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: Senac.

Comité Económico e Social Europeu (2007). *A economia social na União Europeia*. Bruxelas: Comité Económico e Social Europeu. Acedido em 13 de fevereiro, 2014 de <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/eesc-2007-11-pt.pdf>

Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.

Dias, M. C. (2005). Economia Social e o Estado Providência, *Sociedade e Trabalho*, 25, 39-51.

Dias, M. (2006). *A Economia Social e a Criação de Empregos: Perspetivas de Evolução*. Conferência Nacional, Economia Social e Promoção de Emprego. Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa.

Ferreira, S. (2000). O Papel das Organizações do Terceiro Setor na Reforma das Políticas Públicas de Proteção Social, Uma Abordagem Teórico-Histórica. Tese de Dissertação de Mestrado em Sociologia, pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.

Ferreira, S. (2009). As (re)construções estratégicas da ideia de uma economia social. *Le Monde Diplomatique* - Edição Portuguesa. Disponível em: [http://www.ces.uc.pt/myces/UserFiles/livros/533\\_le%20monde.pdf](http://www.ces.uc.pt/myces/UserFiles/livros/533_le%20monde.pdf)

Franco, R., (2004). *Controvérsia em torno de uma definição para o terceiro setor: A definição estrutural-operacional da Johns Hopkins versus a noção de economia social*. Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica portuguesa.

Franco, R., et al. (2005). *O Setor não Lucrativo Português numa Perspetiva Comparada*. O projeto CNP em Portugal. Porto: Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa.

Gomes dos Santos, M. (2011). Texto de apoio sobre planeamento estratégico aplicado às organizações sem fins lucrativos. Acedido em 4 de maio de 2014 de [http://home.uevora.pt/~mosantos/download/PlaneamEstrategONGS\\_28Jul11.pdf](http://home.uevora.pt/~mosantos/download/PlaneamEstrategONGS_28Jul11.pdf)

Guimarães, C. (2005). *Planejamento Social Estratégico*. Acedido em 16 de maio de 2014 de [http://www.socialtec.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7:planejamentosocial-estrategico&catid=16:gestao-social&Itemid=2](http://www.socialtec.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7:planejamentosocial-estrategico&catid=16:gestao-social&Itemid=2)

Hespanha, P. & Santos, L. (2012). A economia solidária, os investigadores sociais e a crise. *Revista da Reitoria da UC*, p. 40-41.

Instituto da Segurança Social (2006). Processo de Participação PNAI 2003-2005. Resultados dos Workshops. Acedido em 5 junho, 2014 de <http://www.cnpcjr.pt/downloads%5CProcesso%20de%20Participa%C3%A7%C3%A3o%20PNAI%202003-2005.pdf>

Júnior, M., Faria, M., & Fontenele, R. (2009). *Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: Contribuições para um Novo Paradigma nos Empreendimentos Sociais*. In: XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo.

Morris, S. (2000). Defining the Nonprofit Setor: Some Lessons from History, *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11, (1), 25-43.

Namorado, R. (2006). Os quadros jurídicos da economia social – uma introdução ao caso português, *Oficina do CES*, Acedido em 10 de maio, 2014 de <http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/251.pdf>

Neves, C. (2010). As potencialidades da economia social. *Revista Dirigir*, 109, p.36-39. Acedido em 4 maio, 2014 de [http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/dirigir/documents/2010/dirigir\\_109.pdf](http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/dirigir/documents/2010/dirigir_109.pdf)

Oliveira, B. (2005). Proposta de um modelo de planeamento estratégico para instituições sem fins lucrativos, *Rev. FAE*, Curitiba, 8, 69-80. Acedido em 10 de maio de 2014 de [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista da fae/rev fae v8 n1/rev fae v8 n1 06.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista%20da%20fae/rev%20fae%20v8%20n1/rev%20fae%20v8%20n1%2006.pdf)

Oliveira, W. (2011). *Terceiro Setor e o Desafio da Sustentabilidade: Estudo de Multicasos do ONGs negras em Salvador- Bahia-Brasil*. Dissertação de Mestrado. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Parente, C. (2010). *Gestão de Pessoas nas OSFL*. In Azevedo, C., Franco, R., e Meneses, J. (Coord.). *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto: Imediações, Edições Periódicas e Multimédia, Lda.

Portal da Empresa (2010). Economia Social. Acedido em 12 maio de 2014 de <http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/AreasdeInteresse/EconomiaSocial/>.

Quintão, C. (2004). Empreendedorismo Social e Oportunidades de Construção do Próprio Emprego. Seminário de Trabalho social e Mercado de Trabalho. Acedido em 20 de abril, 2014 de [www.lettras.up.pt/isociologia/uploads/files/working4.pdf](http://www.lettras.up.pt/isociologia/uploads/files/working4.pdf).

Rodrigues, P. (2011). Planeamento Estratégico e Eficácia Organizacional em Organizações de Serviço Social. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços, pela Faculdade de Economia, Universidade do Porto. Porto

Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

Santos, I., Félix, R. & Carvalho, T. (2009). Gestão para a sustentabilidade do Terceiros Setor: um estudo de caso comparativo entre duas organizações do Terceiro Setor da cidade de Itabirito. Projeto Empresarial em Administração, Faculdade de Administração de Itabirito, Itabirito.

Salamon, L. (2005). *Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Silva et. Al. (2010). Economia, Inovação e Empreendedorismo Social: novos desafios para Vila Nova de Famalicão. Acedido em 5 de abril de 2014 de [http://www.adrave.pt/uploads/document/file/23/Economia\\_Inova\\_o\\_Empree.\\_Social\\_Profit\\_e\\_Univ.\\_Lusi.pdf](http://www.adrave.pt/uploads/document/file/23/Economia_Inova_o_Empree._Social_Profit_e_Univ._Lusi.pdf)

Tuckman, B. (2002). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.



## **ANEXOS**



## **ANEXO I – ECONOMIA SOCIAL: CONCEITOS E CONTEXTOS**

“A organização social, política e económica de um país poder-se-á, de forma simples, considerar como resultado da atividade de três setores: o setor público, o setor privado empresarial e o terceiro setor.” (Andrade e Franco, 2007, p.7)

A economia social encontra-se associada a experiências e iniciativas revolucionárias do século XIX, estimuladas por correntes como o socialismo utópico, o socialismo Cristão e o liberalismo económico, fomentadores de ideais como o cooperativismo, o mutualismo e o associativismo como forma de contestação ao capitalismo. A expansão destes movimentos trouxe o desenvolvimento de ações ligadas à beneficência, à proteção social, sobretudo direcionadas para grupos sociais mais desfavorecidos e vulneráveis ao consumo e a produção de bens e serviços, aos cuidados de saúde e à alfabetização (ex: idosos, doentes, pessoas com deficiência, sem abrigo entre outros) (Dias, 2005; Ferreira, 2000).

Também para Hespanha e Santos (2012, p.40) as origens da economia social tal como do Terceiro Setor remontam para o século XIX, num contexto marcado pela “luta da classe trabalhadora e foi se institucionalizando, ou seja, assumindo um papel reconhecido e apoiado pelo Estado, à medida que este foi assumindo crescentes funções providenciais”.

No século XX, assiste-se a um reforço de consciencialização sobre a importância do papel das organizações do Terceiro Setor para colmatar situações de desigualdade, fragilidade e exclusão social, através da sua consagração como resposta em termos de organização social aos fracassos do mercado e do Estado, na medida em que exerce capacidade sobre a possibilidade de realização dos direitos sociais; uma resposta à necessidade de novos direitos no contexto de novos problemas sociais (exclusão social, desemprego, pobreza entre outros). É neste contexto que todas estas experiências, movimentos e atividades começam a designar-se de “Economia Social” inicialmente em França, considerada o “berço” desta conceção, expandindo-se para outros países (Hespanha e Santos, 2012), embora os conceitos de terceiro setor e economia social sejam referidos nas referências bibliográficas como indissociáveis.

## 1 – Ambivalencia concetual de terceiro setor e economia social

Santos, Félix e Carvalho (2009), acreditam que o Terceiro Setor é um espaço que está concebido para um conjunto de organizações privadas sem fins lucrativos que procuram realizar ações complementares às das organizações públicas. Coelho (2000), acrescenta ainda que as organizações que integram este setor apresentam alguns fatores em comum, todas têm como público prioritário as populações em situação de vulnerabilidade social e guiam-se pela concretização dos valores com base na cidadania. Ainda segundo o mesmo autor, as organizações de economia social podem enquadrar-se em quatro grupos: caritativas, desenvolvimentistas, cidadãs e ambientalistas. Salvatore (2004 cit in Júnior, Fontenele & Faria, 2008, p. 3) defende que as organizações de economia social se caracterizam pela sua natureza privada e fins públicos, “sem finalidade de lucro, cujas ações estão voltadas para questões como cidadania, emancipação, autonomia e direitos da população em geral, e dos excluídos preferencialmente”.

Na ótica de Pereira (2006), o Terceiro Setor é visto como consequência da revolução nos papéis sociais tradicionais, que permite que a sociedade se torne cada vez mais ativa no que diz respeito à realidade da vida quotidiana. O mesmo autor considera que as organizações que constituem o Terceiro Setor assumem parte da responsabilidade do Estado que tem a função de garantir o bem-estar das pessoas, originando assim o surgimento de um “esfera pública não estatal”, visto que não faz parte do Estado mas sim de iniciativas privadas com fins públicos, direcionados para o desenvolvimento e os direitos humanos. Na perspectiva de Salamon (2008), o Terceiro Setor distingue-se dos outros na medida em que se refere a um conjunto de organizações que embora com base na sua autonomia e caráter privado, não distribuem lucros para os seus membros. O autor reforça a ideia de que nessas organizações as pessoas são livres de participar, sendo, por isso, as ações desenvolvidas essencialmente pela atividade de voluntários.

Em sintonia com a perspectiva de Hespanha e Santos (2012) Ferreira (2009) reflete que o conceito de economia social e Terceiro Setor e as correntes teóricas subjacentes a estes conceitos surgem na sociedade por razões que não se limitam só à procura e criação de novos modelos explicativos ou no desenvolvimento de política diferentes, mas também adquire importância no sentido de propor soluções para a crise económica e social que se tem aprofundado. Deste modo, a autora acima citada indica

dois momentos históricos que marcam profundas mudanças sociais nos quais a expressão da economia social obteve um maior desenvolvimento e apreciação: O primeiro momento do conceito de economia social surge em finais da década de 1960 com a crise do Estado-Providência, num contexto da revolução industrial e dos movimentos operários e sociais que permitiram dar início a uma nova sociedade; O segundo momento o conceito de economia social emerge num contexto em que os pensadores recuperam as ideias formuladas no primeiro momento.

Segundo Caeiro (2009) a economia social surge em 1830 num momento histórico em que as ciências económicas estavam em expansão. Charles Dunoyer que pertencia a Escola Francesa Liberal foi dos primeiros economistas a abordar este conceito no Tratado de Economia Social. Após a divulgação desta obra, surgiram várias escolas teóricas que procuraram desenvolver um conjunto de princípios e características da economia social (Tabela 1).

#### **Quadro 1. - Escolas Teóricas de Economia Social**

<b>Escolas Teóricas de Economia Social</b>	
<i>Escola socialista</i>	Foi uma corrente teórica da economia social que era constituída essencialmente por socialistas utópicos, na qual Marcel Mauss (1872-1950) contribuiu na defesa de uma economia com base na socialização voluntária.
<i>Escola social-cristã reformista</i>	Esta escola foi fundada por Frédéric Le Play (1806-1882) que inaugurou uma Sociedade e Revista de economia social;
<i>Escola Liberal</i>	Esta escola defende a liberdade da economia pelo recurso à intervenção do Estado em situações de autoajuda. Esta escola foi inicialmente dirigida por Charles Dunoyer (1786-1862) e mais tarde por Frédéric Passy (1822-1912);
<i>Escola Solidária</i>	Está associada ao tratado de economia social publicado por Auguste Ott (1814-1892) e por Charles Gide (1847-1932) que contribuiu para a evolução da terminologia francesa.

(Fonte: Caeiro, 2009, p. 59-60)

Para Quintão (2004), Charles Gide é considerado o pai da economia social na medida em que a integrou no campo das ciências económicas. O autor perspetiva a economia social como “um espaço de atividade económica, ou seja, como um sistema de produção material de bens e serviços, intermédio entre o Estado e o mercado que se caracteriza por combinar e partilhar recursos destas duas esferas de atividade ”(ibid, p.7) . Este conceito de economia social como componente do terceiro setor teve um

importante desenvolvimento na Bélgica, em Espanha e em outros países da Europa, no entanto foi no contexto francês que obteve maior expressão (Silva et al, 2010).

Na ótica de Ferreira (2009), a economia social tornou-se numa das soluções para a crise do emprego e o número de trabalhadores e voluntários destas organizações é muito importante para a valorização e contabilização do trabalho desenvolvido neste setor. Esta vertente da economia social tem-se afirmado sobretudo na Europa mas também tem sido formulada por pensadores americanos.

Desta forma, podemos considerar que as organizações da economia social são entidades de pessoas que realizam atividades com o principal objetivo de satisfazer as necessidades das pessoas e não tanto de remunerar os investidores capitalistas. (Comité Económico e Social Europeu, 2007; Dias, 2005).

## 1. O conceito de Economia Social

O conceito de economia social tem gerado inúmeras discussões e debates desde a sua emergência à atualidade, alvo de reflexão por parte de académicos e políticos, economistas, historiadores, sociólogos, entre outros, constituindo-se num tema e fenómeno caracterizado pela sua complexidade e abrangência (Caeiro, 2009).

**O termo economia social** tem evoluído de forma diferente entre os vários países: o seu significado depende do contexto histórico e socioeconómico em que está inserido. No entanto, podemos constatar que este termo independente do contexto envolve a concretização da ação social direcionada, por parte de agentes da sociedade civil para responder às necessidades da população mais desfavorecida e vulnerável. A economia social também é geralmente vista no sentido de considerar como uma alternativa às respostas sociais que já existem no mercado no apoio à esta parcela da população (Instituto da Segurança Social, 2006).

Na ótica de Quintão (2004, p.2) e apoiando-se na perspetiva de Defourny e Develtere, refere duas vertentes da conceção de economia social: uma diz respeito ao contexto jurídico-institucional e a outra ao contexto normativo. O autor defende ainda que as conceções atuais sobre a economia social referem esta como “um conjunto de organizações cujas lógicas de ação se situam entre o setor público, o setor privado lucrativo e a economia doméstica, e tendem a enfatizar o caráter normativo da economia social, as suas finalidades e os seus princípios comuns”.

No mesmo campo teórico, Barea e Monzón (1992 cit in Silva et al, 2010), compreendem o conceito de economia social como um conjunto de empresas ou instituições que podem apresentar diversidade de caráter jurídico e ao nível de funções. Porém regem-se por um código de ética comum - que diz respeito ao princípio da solidariedade e da prestação de serviços respeitando o interesse geral e dos seus membros.

No contexto nacional, com o propósito de contribuir para um melhor entendimento sobre o significado da expressão economia social, os autores Nunes, Reto e Carneiro (2001), durante uma investigação em que foram entrevistados diversos atores de diferentes áreas do setor de economia social, depararam-se com uma grande diversidade de definições. Franco (2004, p.4) destaca duas concepções: “a Economia Social [...] situa-se na área da liberdade e da função social do ter e do ser ao serviço da comunidade humana e do desenvolvimento harmonioso da sociedade numa perspetiva de promoção, simultaneamente individual e coletiva.” Contrariamente a esta primeira definição, o autor selecionou outra em que a economia social é vista como um conjunto das atividades com dimensão económica e não de natureza económica, realizadas por entidades privadas sem fins lucrativos, com objetivos sociais [...]. Deste modo, constatamos que o conceito de Economia Social se refere a diferentes entidades privadas sem fins lucrativos cujo produto é a solução de problemas sociais.

Neves (2010), considera que a economia social pode desempenhar um papel importante nas economias nacionais, na medida em que pode criar valor acrescentado através da formação e do aumento do capital social e pode equilibrar o crescimento económico a partir de garantias de desenvolvimento social.

Perante as diferentes opiniões sobre o termo economia social apresentadas, entendemos que contrariamente à ideia geral de que a economia social é um fenómeno novo, esta tem origens muito distantes e que representam e influenciam parte da realidade económica e social do presente e futuro. Com efeito, a expressão economia social, quando mencionada em qualquer contexto, está sempre associada a fins de natureza social e à necessidade de recursos económicos. Estes, sendo indispensáveis, têm como única função a realização dos objetivos sociais das organizações (Silva et al, 2010).

Na mesma linha de pensamento, Ferreira (2009) considera que o conceito de economia social diz respeito a “um conjunto de relações sociais de produção ou troca, organizações, racionalidade e princípios de ação nos quais predomina a atividade

económica que não tem como objetivo principal o lucro mas, sim, o benefício de um grupo social ou da sociedade (utilidade social) ”. A mesma autora, acrescenta valores e princípios que estão intimamente ligados a este conceito, tais como: a cooperação, o coletivo, a igualdade, a solidariedade incorporação de princípios com base na participação, a democracia (onde o poder de decisão não depende da quota de capital detido).

Numa outra abordagem, a economia social pode ser vista como um modelo de desenvolvimento. Este modelo é constituído por várias tipologias de organizações (como as cooperativas, sociedades mutuas, associações e fundações), que englobam iniciativas privadas, visando a prestação de serviços de assistência e de proximidade e contribuem para o desenvolvimento local e para a coesão social (Portal da Empresa, 2010).

Todavia, com base no estudo CIRIEC (2007) importa evidenciar que atualmente a economia social suscita alguns aspetos em comum, tais como: Coesão social (integração laboral de pessoas e regiões e pessoas desfavorecidas e reforço da cultura democrática); Desenvolvimento local e regional (revitalização das economias das áreas rurais, de regiões industriais em declínio e reabilitação de áreas urbanas degradadas); Inovação (identificação e resposta a novas necessidades sociais, aspeto bem patente nas medidas precursoras de segurança social das sociedades mútuas e de benevolência do século XIX, mas também na conceção e disseminação de novas ideias de governação institucional – inovação social); Emprego (regulação dos desequilíbrios do mercado de trabalho, devendo salientar-se a integração ao nível europeu das políticas dirigidas à economia social no seio dos ministérios do trabalho e dos assuntos sociais).

## ANEXO 2 – DIMENSÕES DO CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE

**Quadro 2.** - Síntese autores e conceitos de sustentabilidade

<b>Autores</b>	<b>Conceito de Sustentabilidade</b>
Brinkerhohh e Goldsmith (1992)	Administração Estratégica, Tecnologia e Estrutura Interna
Salamon (1997)	Legitimidade, eficiência, sustentabilidade financeira, colaboração (parcerias estratégicas)
Fowler (2000)	Gestão de recursos, gestão de impactos, capacidade de regeneração
Gibb e Adhikary (2000)	Capacidade de atingir as expectativas dos stakeholders
Mckinsey e Company (2001)	a) Diversificar fontes de financiamento; b) Desenvolver projetos de geração de receita; c) Profissionalizar recursos humanos e voluntariado; d) Atrair membros-sócios das organizações; e) Estabelecer estratégias de comunicação; f) Avaliar resultados; g) Desenvolver uma estrutura de gestão organizacional altamente eficiente.
Ramos (2003)	Nível técnico, político e financeiro
Armani (2003)	<i>Dimensão Estratégica ou Gerencial</i> (enfoque interno): Administração Estratégica, Gestão de Pessoas, Administração de Recursos, Gestão de Impactos; <i>Dimensão Sistémica</i> (enfoque externo): Capacidade de Accountability, Capacidade de Advocacy, Gestão da Imagem Pública, Administração de Parcerias, Sistema Legal
Junior, Fontenele e Faria (2008)	a) Qualificar tecnicamente o trabalho; b) Compartilhar o projeto político/missão; ~ c) Promover uma cultura e metodologia de planejamento estratégico e de monitorização e avaliação; d) Aperfeiçoar os mecanismos de gestão; e) Qualificar a participação interna e a democratização dos processos de decisão.

## ANEXO 3 – FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Quadro 3. - Áreas analisadas na caracterização das organizações em estudo

### Áreas de Caracterização

Forma Jurídica

Território de Abrangência

Organização Interna

Atividades

Clientes, Destinatários/as, Beneficiários/as, Participantes

Recursos Humanos

Formação

Gestão

Gestão de Recursos

Cooperação Interinstitucional

Captação e Administração de Recursos

### Ficha de Caracterização

#### 1. Identificação e Caracterização da Organização

##### 1.1 Designação da Organização

##### 1.2 Contactos

Localidade: \_\_\_\_\_ Freguesia: \_\_\_\_\_

Data de início da atividade: \_\_/\_\_/\_\_\_\_ Data da Constituição: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

##### 1.3 Forma Jurídica

Associação	Cooperativa	Fundação	Misericórdia	IPSS	Outra

##### 1.4 Território de Abrangência

Sim	Não	Território	Qual/Quais?
		Lugar/Bairro	
		Freguesia(s)	
		Concelho(s)	
		Região.	
		Nacional	
		Europa. Internacional	
		Outros	

#### 2. Organização Interna

2.2 As valências/núcleos de atividades estão concentradas no mesmo espaço?

Sim	Não

2.2.1 Em quantos espaços funcionam?

---

### 3. Atividades

3.1 Assinalar as categorias das atividades que a organização desenvolve.

<b>Grupos</b>	<b>Sim</b>
<b>Cultura e Lazer/Recreação</b>	
Cultura e Artes	
Desporto	
Outros Clubes de Lazer/Recriação e Sociais	
<b>Educação, Formação e Investigação</b>	
Ensino Básico e Secundário	
Outro Ensino – Escolas Profissionais, Educ. de Adultos, Form. Continua	
Ensino Superior	
Investigação – Médica, Ciência e Tecnologia, Ciências Sociais e Estudos Políticos	
<b>Hospitais e Reabilitação</b>	
Hospitais	
Reabilitação	
Lares	
Saúde Mental	
Outros Serviços de Saúde	
<b>Serviço Sociais</b>	
Serviços Sociais – serv. à infância, juventude, famílias, pessoas c/deficiência, idosos; autoajuda e desenvolvimento pessoal	
Emergência e Socorro	
Apoio ao Rendimento e Manutenção	
<b>Ambiente</b>	
Ambiente e Património	
Proteção dos Animais	
<b>Desenvolvimento e Habitação</b>	
Desenvolvimento Económico, Social e Comunitário	
Habitação	
Emprego e Formação	
<b>Lei, Advocacia/Defesa de Causas e Política</b>	
Organizações Cívicas e de Defesa de Causas	
Lei e Serviços Legais	
Organizações Políticas	
<b>Intermediários Filantrópicos e Promoção do Voluntariado</b>	
Fundações	
Promoção/Apoio ao Voluntariado	
Angariação de Fundos	
<b>Internacional</b>	

Programas de Intercâmbio	
Assistência Internacional	
Assistência ao Desenvolvimento	
Promoção dos Direitos Humanos e Paz	
<b>Religião</b>	
Congregações	
Assistência a Congregações	
<b>Associações Empresariais, Profissionais e Sindicatos</b>	
Associações Empresariais	
Associações Profissionais	
Sindicatos	
<b>Outros</b>	
Outros grupos não especificados	

#### 4. Clientes, Destinatários/as, Beneficiários/as, Participantes

4.1 Identifique o tipo e o número de clientes, destinatários/as, beneficiários/as, participantes.

Tipologias	Número de destinatários, beneficiários, participantes
Crianças	
Jovens	
Adultos	
Idosos	
Pessoas c/ Deficiência	
Toxicodependentes	
Minorias	
Família/Comunidade	
Desempregados	
Alunos/Formandos	
Ent. Públicas	
Empresas	
Ent. 3º Setor	
Empreendedores	
Outros	

#### 5. Recursos Humanos

5.1 Caracterização dos Recursos Humanos

a) Trabalhadores Remunerados/as

Tipologia	Número de Trabalhadores/as Remunerados/as
Com vínculo contratual (independentemente do tipo)	
No quadro de pessoal	
Trabalhadores/as independentes	
Estagiários/as	
Programas do IEFP:	

Distribuição por Género	Nº de
-------------------------	-------

	<b>Trabalhadores/as Remunerados/as</b>
Masculino	
Feminino	

<b>Distribuição por Grau de Escolaridade</b>	<b>Nº de Trabalhadores/as Remunerados/as</b>
4º Ano	
12º Ano	
6º Ano	
9º Ano	
Bacharelato	
Licenciatura e outros	

<b>Distribuição por Grupos Etários</b>	<b>Nº de Trabalhadores/as Remunerados/as</b>
Menores de 18 anos	
19 - 30	
31 - 40	
41 - 50	
51 - 65	
Mais de 65	

b) Voluntários

<b>Tipologia</b>	<b>Número de Voluntários/as</b>
Equivalentes a trabalhadores/as a tempo inteiro	
Em funções diretivas	
Em funções de chefia/coordenação	
Em funções técnicas	
Noutras Funções	

<b>Distribuição por Género</b>	<b>Nº de Voluntários/as</b>
Masculino	
Feminino	

<b>Distribuição por Grau de Escolaridade</b>	<b>Nº de Voluntários/as</b>
4º Ano	
12º Ano	
6º Ano	
9º Ano	
Bacharelato	
Licenciatura e outros	

<b>Distribuição por Grupos Etários</b>	<b>Nº de Voluntários/as</b>
Menores de 18 anos	

19 - 30	
31 - 40	
41 - 50	
51 - 65	
Mais de 65	

## 6. Gestão

6.1 Por quem são tomadas as decisões de gestão?

Órgão Diretivo	Serviços Técnicos	Outro

6.2 As reuniões para tomar as decisões são?

Mensais	Semanais	Outra periodicidade

6.3 A organização dispõe de um plano de comunicação? Se sim, quem é o responsável pela execução e controlo desse plano?

Sim	Não

Responsável: \_\_\_\_\_

6.4 Como se faz a comunicação entre o órgão diretivo e as chefias?

Reuniões formais	Encontros presenciais	Contactos telefónicos	E-mail	Outro

6.5 O Órgão Diretivo tem um/a membro ou um/a representante com poderes de gestão em permanência na organização?

Sim	Não

## 7. Gestão de Recursos

7.1 Identifique as principais fontes de recursos da organização:

Comercialização de produtos/serviços	Empresas privadas	Contribuições associativas	Órgãos governamentais	Doações individuais	Outro

7.2 A organização realiza um plano orçamental? Se sim, qual o período contemplado?

Sim	Não

Período contemplado (meses/anos): \_\_\_\_\_

7.3 Assinale as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira:

Dificuldades	Sim
Gerir os recursos financeiros	

Preparar os projetos nos moldes do financiador	
Atender às exigências dos financiadores	
Recursos insuficientes para cobrir as despesas	
Cumprir prazos/cronograma	
Conseguir novos associados/doadores	
Fazer a prestação de contas	
Falta de planeamento	
Falta de recursos humanos qualificado	
Falta de informação sobre fontes de recursos	
Entender os manuais dos financiadores	
Controlar o fluxo de caixa da organização	
Outras	

## 8. Cooperação Interinstitucional

8.1 Estabelece processos de cooperação/parceria com outras organizações?

Sim	Não

8.2 Com que objetivos estabelece parcerias?

Objetivos	Sim
Para realizar projetos	
Para partilhar experiências/conhecimentos	
Para realizar estudos/investigações	
Para promover a entidade	
Para cumprir exigências legais	
Para partilhar recursos humanos	
Para partilhar infraestruturas e outros recursos materiais	
Outras	

8.3 Com que tipo de entidades tem desenvolvido essa cooperação?

Entidades	Sim
Outras entidades do 3º Setor	
Estado (central)	
Empresas	
Autarquias locais	
Universidades/Centros de investigação	
Outras	

8.4 Em termos territoriais, estabelece parcerias de que tipos?

Parcerias	Sim
Locais	
Concelhias	
Supra-Concelhias	
Nacionais	
Europeias/Internacionais	
Outras	

## 9. Captação e Administração de Recursos

9.1. A organização conta com o apoio de empresas em:

Não recebe apoio	Bens	Serviços	Voluntários	Dinheiro	Outro

9.2. Identifique os maiores custos da organização

Custos	Sim
Pagamento de recursos humanos (salários e honorários)	
Aluguer e taxas (condomínio, imposto predial, etc.)	
Serviços de concessionárias (luz, água, telefone, gás, etc.)	
Despesas com alimentação e transporte	
Despesas bancárias, financeiras e cartoriais	
Outros	

## **ANEXO 4 – GUIÃO DE ENTREVISTA**

Qual a sua função na Organização?

Há quanto tempo exerce a sua função nesta entidade?

1. A organização efetua ações ou atividades para a realização do planeamento estratégico?
2. A organização realiza alguma avaliação ao ambiente interno e/ou externo?
3. Existem indicadores de desempenho definidos pela organização? Se sim, pode identificar quais?
  
4. A organização enquadra políticas ou práticas direcionadas para os recursos humanos?
5. A organização proporciona alguma formação para os recursos humanos?
6. Como funciona o processo de recrutamento e seleção dos recursos humanos que trabalham na organização (funcionários e/ou voluntários)?
7. A organização realiza algum tipo de avaliação de desempenho para os recursos humanos?
  
8. A organização realiza atividades para gerar recursos? Se sim, quais?
9. Existem fontes de recursos que considere como potenciais para a organização?
  
10. Existe alguma iniciativa por parte da organização em perceber as mudanças que ocorrem com os beneficiários após a intervenção?
11. A organização realiza algum procedimento que avalie o impacto nos beneficiários provocados pelas suas ações?
12. A organização comunica as suas atividades aos stakeholders? Se sim, como é estabelecida essa comunicação?
13. Existem ações ou eventos específicos para a discussão e/ou exposição das atividades realizadas pela organização à comunidade? Se sim, quais? Como e com quem são realizados?
14. Existe algum procedimento que permita a recolha de sugestões ou críticas por parte dos stakeholders ou sociedade em que está inserida a organização? Se sim, o que é feito com essa informação?

15. Conhece mecanismos que possibilitam a participação das organizações sem fins lucrativos na formulação de políticas públicas? Se sim, quais? A vossa organização já utilizou algum? Como?
16. A organização desenvolve ações de sensibilização sobre os problemas públicos? Se sim, de que forma?
17. A organização dispõe de alguma forma de divulgação e comunicação para a comunidade sobre o trabalho que desenvolve? Se sim, como é feita essa divulgação? Qual o peso dos gastos associados a essa divulgação?
18. A organização tem alguma percepção sobre a sua importância para o público em geral? Se sim, como é analisada essa percepção (ou através de que mecanismos)?
19. Quais têm sido os principais resultados das vossas parcerias para a organização?
20. No presente, o nível de cooperação entre as organizações e as suas parcerias têm aumentado, mantido ou diminuído?
21. Qual é a sua opinião sobre a legislação em relação às organizações de economia social?
22. A vossa organização tem algum benefício ou limitação provocada pela legislação atual?

## ANEXO 5 – ENTREVISTAS TRANSCRITAS POR EIXOS

---

### ❖ 1º Eixo – Ações associadas à administração estratégica

#### Organização A:

“ (...) Fizemos dois planeamentos até agora, um em 2010 para 2013 e o ano passado um para os próximos 5 anos. Fizemos em colaboração com outra organização numa parte e outra parte com a equipa e uma consultora na área de Marketing.”

“ (...) fomos fazendo algumas iniciativas de avaliações soltas internas (...) Ainda não fiz, apesar de a nossa lógica ser mais profissionalizada do que na média do nosso setor Mas ainda não fizemos devido á dimensão e estrutura flexível do projeto. A partir do próximo ano (2015) já vamos ter uma casa onde vamos concentrar todas as nossas atividades e vamos ter novas atividades e aí sim será necessário fazer uma auditoria externa (...).”

“ Sim. Temos alguns indicadores. Um dos indicadores de desempenho que utilizamos mais neste setor está relacionado com a sustentabilidade. Não tem haver tanto com a sustentabilidade do lado das receitas mas mais com a sustentabilidade do lado dos custos, ou seja, com a necessidade de fazer “safing” (poupança). E o nosso indicador nessa área é um indicador muito simples que se chama CPSR (custo por sonho realizado), que tem vindo a ser a nossa principal atividade.”

#### Organização B:

“ Sim, sempre elaborámos um planeamento estratégico (...)”.

“ (...) todos os anos fazemos uma avaliação interna. Quando a avaliações externas fazemos mas com menos regularidade que a interna.”

“ (...) Ainda não temos nada definido. Por vezes, seguimo-nos segundo uma análise qualitativa e não tanto de quantificação de indicadores”.

#### Organização C:

*“ (...) naturalmente temos de ter um planeamentos de atividades, em que se definem lógicas estratégias e todos os anos isso tem que ser feito e ser discutido em conselho administrativo e tem de ser aprovado.”*

*“ Sim nós temos, portanto um plano de ações que faz parte do próprio plano de atividades que é um plano de ações e é a própria razão de ser do plano de atividades e nós temos que fazer uma avaliação da forma como está a ser executado esse plano, onde são chamados a participar os diretores, os serviços e é com base nisso que fazemos a avaliação interna. Em relação ao ambiente externo, portanto nos não trabalhamos muito a logica do social em termos de ambiente externo, portanto medimos aquilo que fazemos, mas em termos comerciais isso já não é a mesma coisa a nível comercial nos já fazemos uma avaliação diferentes incluso um estudo de mercado, é diferente, temos atenção a outros pontos.”*

*“Para todas as atividades há indicadores, portanto nós temos dezasseis áreas de intervenção diferentes e todas elas têm um conjunto de indicadores, são essas dezasseis áreas do ponto de vista social.”*

---

**❖ 2º Eixo – Metodologias, inovação e práticas na gestão de recursos humanos**

Organização A:

*“ (...) não temos nenhum manual de gestão de recursos humanos como uma empresa comercial, mas temos boas práticas que fomos adotando ao longo dos anos e que resultaram muito da experiência tida de outras organizações e empresas. E um dos nossos objetivos estratégicos para os próximos anos ao nível da sustentabilidade é exatamente a tentativa de gerar valor para o capital humano da organização.”*

*“ (...) as pessoas que entram para a organização têm um período de formação (...). Mas não há nada definido. Há sim um programa de entrada definido para os voluntários, porque são as pessoas que trabalham no terreno, que é um trabalho mais de coordenação, mas regularmente eles fazem formações em várias áreas.”*

*“ No início era muito pouco formal, agora fizemos um recrutamento para a equipa que vai gerir a unidade de saúde e esse processo já teve uma metodologia muito própria e foi feito em conjunto com outra organização, também foi uma inovação. Foi um processo de recrutamento partilhado, e resultou muito bem, porque teve uma primeira fase de avaliação com dinâmica de grupo durante um dia inteiro e depois numa segunda fase entrevistas e avaliação de perfis. Creio que irá começar a ser uma metodologia a ser utilizada, porque teve muitos bons resultados e permite uma boa prática que nós acreditamos muito, que são as metodologias colaborativas.”*

#### Organização B:

*“ (...) existem boas práticas que devemos seguir que são desde início transmitidas tanto aos voluntários como à equipa de coordenação de projetos.”*

*“A nossa organização recorre a formações dadas por outras organizações para promover a competência dos seus técnicos.”*

*“Os voluntários muitas vezes procuram a associação mesmo com esse intuito, tendo sido indicados por outras pessoas. Quanto aos funcionários, tem dependido ao longo do ano. Ou se procede a um convite para alguém que é considerado fundamental ao trabalho da organização ou abre-se um período de recrutamento.”*

*“A organização define para cada projeto objetivos que devem ser cumpridos pelas equipas de trabalho.”*

#### Organização C:

*“ (...) estamos para ter um certificado para a organização e para as suas diversas componentes, um sistema de certificação da qualidade, isto implica que tenhamos um manual de recursos humanos com procedimentos de recursos humanos, que é do conhecimento de todos os colaboradores que implica tais as práticas dos recursos humanos, procuramos uma gestão de recursos humanos próxima, com toda a gente ligada, embora exista diferença funcional dentro da organização, procuramos realizar inclusive atividades que juntem as pessoas. A propósito disso, nós há pouco tempo*

*iniciamos uma outra forma de convivermos, (...) uma forma de nos juntar, do ponto de vista dos nossos recursos humanos todos. (...) que acontece de quinze em quinze dias, todos os trabalhadores entram uma hora mais cedo e (...) vamos todos almoçar, mas (...) de forma descontraída todos juntos (...). Temos uma política de recursos humanos com base científica e naturalmente com os derivados dela que se refletem na nossa visão da organização.”*

*“ (...) vai haver agora daqui a dias uma formação para os recursos humanos e todos aqueles que são interligados a essa definição, sejam voluntários ou funcionários, têm portanto formação na área específica regularmente. Como todas as áreas têm formação específica externa e interna.”*

*“ É um processo em que nós primeiro procuramos junto do IEFP as pessoas que estão desempregadas de longa duração e explicitamos as nossas necessidades, procuramos saber quem está disponível também fora do IEFP, juntamos os currículos espontâneos que são apresentados à direção de recursos humanos e que têm sempre arquivados esses currículos. A seleção é feita com o diretor de recursos humanos e com o diretor da área onde a pessoa vai ser admitida mais o chefe de divisão da função específica vai estar distribuída (...).”*

*“ (...) com base naquilo que são as políticas de desempenho de ações dos recursos humanos que falámos à pouco daquele documento (planeamento estratégico), em que todos tem que estar. Os documentos primeiro são trabalhados em separado antes de ser feito o mapa de ações, é trabalhado dentro de cada estrutura para definirem o que é quem vão fazer, como é que vão fazer, portanto é um compromisso. No final de cada ano, é feita a avaliação pelos diretores dos seus funcionários e o inverso também acontece. E depois vai subindo, subindo ate que chega ao conselho de administração. ”*

---

### **❖ 3º Eixo – Criação, desenvolvimento e potenciais fontes de receita**

#### Organização A:

*“ (...) através da própria realização de sonhos ou de experiências de sonhos, a diferença é que os sonhos são individuais e as experiencias são para grupos de*

*crianças, nós acabamos por aproveitar essa atividade de missão para gerar receita, porque quando nós pedimos um patrocínio para um sonho a uma empresa, nós temos um custo por sonho realizado que neste momento está nos 200 euros e o patrocínio é de 1000 euros, não muda porque há um valor médio, certo, o que é que acontece isso permite-nos ter recursos que sobram para serem aplicados noutros e podemos alavancar. Obviamente que isto tudo é feito com transparência, dizendo à empresa que “olhe tudo o que não for utilizado neste sonho vai ser aplicado noutros e serão informados de quais são e onde serão aplicados”. Obviamente com transparência nós temos apostado muito nestes formatos utilizando aquilo que fazemos no terreno para gerar receita. Outra questão de aprofundamento é por exemplo nós criarmos equipas de sonho dentro das empresas e tornamos isto num formato de formação e motivação de empresas e cobramos um valor por isso. Temos a coordenação do projeto e cobramos um valor pela coordenação. Estamos a desenvolver também outro tipo de formações para liderança de empresas baseada na metodologia que nós criámos para outras ações. E portanto, o esforço é um bocado criar produtos ou serviços que ao mesmo tempo cumpram a nossa missão e que gerem receita. Uma das coisas que queremos fazer com a casa é ter uma serie de áreas que vão gerar receita própria e portanto queremos desligar cada vez mais e no sentido de sustentabilidade desligar cada vez mais da dependência financeira de empresas gerar recursos suficientes para cobrir pelo menos os custos decorrentes da operação.”*

*“ (...) nunca utilizámos até hoje (...) as linhas de financiamento públicas, do Estado, que temos zero de apoio. Também nunca explorámos os grandes doadores ou as grandes fortunas. Portanto, há uma serie de fontes de linhas de financiamento, os instrumentos financeiros que estão a ser desenvolvidos na área de investigação social, que ainda é uma área muito pouco desenvolvida em Portugal, mas que em Inglaterra já está muito desenvolvida quando chegarem cá, evidentemente que é mais um recurso à nossa disposição.”*

#### Organização B:

*“A nossa organização participa anualmente nas Festas do Mar de Cascais com um stand, à semelhança das outras associações juvenis, com o intuito de reduzir o custo das atividades (ou de torna-las gratuitas) para os jovens que frequentam a associação. A mesma coisa para o Arraial de Santo António.”*

*“ (...) os programas nacionais e internacionais de financiamento de projetos.”*

Organização C:

*“ (...) temos uma gasolina que há 20 anos da qual é uma fonte de receita. Nós próprios procuramos visar aqui um conjunto de receitas baseado nas competências que temos instaladas, neste caso concreto a lavanderia, a cozinha e as instalações que temos que por serem junto a praia têm condições para isso e ter resultado num turismo social, que estendemos as instituições na maioria dos casos, a puderem utilizar numa forma de empreendedorismo.”*

*“ (...) Gostávamos de ter aceite um projeto de um parque de estacionamento aqui atrás da fundação, outro projeto que temos de um lar residencial de idosos que gera receitas (...), ou seja, tudo projetos que já estão todos formalizados mas devido a uma serie de limitações ainda não foram concretizados.”*

---

**❖ 4º Eixo - Perceções sobre as mudanças e avaliação do impacto da intervenção da organização**

Organização A:

*“ (...) fizemos um estudo de investigação há dois anos com um universo grande de crianças a que realizámos sonhos no ano de 2012, que basicamente revelou nos alguns indicadores muito significativos naquilo que nós queríamos mudar na vida das crianças e das famílias. Indicadores psicológicos como otimismo, autoestima, crescimento pós-traumática e temos percentagens muito interessantes. A grande dificuldade é sempre em que medida é que a transformação que nós conseguimos é completamente compatível com a ação que nós desenvolvemos, porque há uma serie de causas que influem no aumento da autoestima ou otimismo de uma criança ou família e que nós não podemos afirmar que seja única e exclusivamente devido à nossa ação. Mas são indicadores, são métricas que não são fáceis, mas são indicadores.”*

*“Agora com esta nova unidade de saúde que nós estamos a implementar, umas das coisas que essa unidade vai ter é uma unidade de investigação com uma serie de métricas definidas á cabeça, segundo as quais nós vamos avaliar o impacto concreto de cada atividade, algo mais científico. Nós vamos até ter indicador muito giro que é até que ponto é que estas atividades que nós vamos desenvolver nestas unidades de saúde emocional são dirigidas a crianças, jovens e suas famílias e profissionais de saúde, até que ponto é que estas atividades que são emocionais e sobretudo fornecer ferramentas psicológicas e emocionais para lidar melhor com as situações que elas passam, até que ponto é que elas também estimulam a atividade cerebral, e isso vai ser medido com aparelhos com dados objetivos. E essas unidades de investigação vão ser feitas em parceria com a Universidade.”*

*“ (...) acho que a sensação geral do público, pelo feedback que temos tido é simpática, notei alguma simpatia pela (organização) por parte das pessoas, as pessoas associam muito aos sonhos e nós fazemos muitas outras coisas, ou seja, eu diria que há uma notoriedade que precisa de ser aprofundada, porque é um facto as pessoas não sabem a fundo o que é que a organização faz. Se compararmos isto a outras organizações, é igual, (...) mas sim temos uma capacidade limitada da perceção.”*

#### Organização B:

*“Durante os projetos de longa duração, existe sempre um acompanhamento e monitorização de expectativas e de resultados (...) após as atividades de formação ou de participação mais efetiva, realiza-se uma reunião de avaliação.”*

*“A divulgação é feita essencialmente pelos canais das redes sociais, do site e da newsletter, mas também de alguma presença na comunicação social, quando estes assim o entendem. A produção de material gráfico está associada a projetos específicos com financiamento próprio para o efeito.”*

*“A contabilização das participações de jovens nas atividades, a presença em tantos mecanismos de decisão municipal e as parcerias constantes são indicadores dessa importância, mas não deixa de ser uma análise subjetiva.”*

#### Organização C:

*“ (...) a relação do mercado é sempre a mesma oferta e procura, se você tem um tipo de oferta é superior à procura, está a desenquadrar, ou esta a produzir de mais ou a servir com qualidade a menos. Quando a procura é superior à oferta. Quer no social quer no empreendedorismo a forma como somos recebidos e tratados e como a procura se manifesta em relação á oferta que temos é um fator de que estamos bem e o impacto que temos no mercado. Depois podemos ir por outra forma de avaliar a nossa envolvimento com os stakeholders e com o público em geral (...) as instituições do ponto de vista social, a segurança social, a própria câmara municipal, os tribunais de crianças em risco, a própria estrutura global de todas as instituições sociais do concelho em todas elas nós somos uma boa referência e por todos reconhecida, por isso não há melhores maneiras de fazer isso senão pela prática. Nós depois também temos uma percepção daquilo que as pessoas dizem sobre nós e sobre a nossa prática que tem sido reconhecida e essa é uma forma de perceber o que pensam de nós e do nosso trabalho.*

*“ (...) aquilo que fazemos é bem recebido pelos meios de comunicação em geral.”*

---

### **❖ 5º Eixo – Comunicação e Transparência com os stakeholders e sociedade civil**

#### Organização A:

*“ (...) divulgamos através dos suportes tradicionais, a página web, pelo facebook, dentro da nossa rede para voluntários, para parceiros comunicamos sempre as nossas atividades específicas que são apoiadas pelos parceiros, depois fazemos ações de rua,*

*fazemos campanhas nas empresas. Portanto, nós comunicamos de várias formas, também temos os mass media.*

*“Comunicamos de várias formas, ou através de testemunhos, em vídeos, fotografias, escritas ou convidamo-los a estarem presentes nos momentos, que é uma forma de dar report ou por simplesmente por email.”*

*Sim, nos nossos voluntários aqueles que realizam os sonhos e experiencias de sonhos, eles têm uma série de procedimentos e processos que têm de cumprir, nomeadamente o relatório de sonho, no fim de cada sonho em que obviamente tem um espaço disponível para eles darem todas as suas sugestões de melhoria e do próprio modelo e nós temos sempre utilizado essas melhorias e sugestões e o modelo tem sido sempre modificado em pequenas coisas, e essas modificações têm sido produto de recolha do trabalho feito em terreno.*

#### Organização B:

*“ (...) através dos meios de comunicação social, canais de comunicação oficiais, apoio de parceiros.”*

*“ (...) as Assembleias Gerais estão abertas a todos os sócios que reúnam as condições de participação (cotas em dia, por exemplo), e reúnem os vários órgãos sociais da organização. São convocadas pela presidente de Mesa da Assembleia Geral.”*

*“Toda a informação que recebemos é pensada em conjunto pela equipa e pela Direção, com o intuito de compreender as razões da sua origem e de fazer valer a sua importância. Não existe um procedimento, senão quando são facultados inquéritos atendendo a uma temática específica.”*

#### Organização C:

*“ (...) todos os anos nos reunimos, temos um site que é bastante procurado, temos uma página no facebook que há pouco estava a ver as estatísticas e tem uma visibilidade muito grande. Mas por norma quando é alguma coisa assim com maior impacto, vamos ao local, nos meios de comunicação social, temos boa aceitação.*

*Temos um gabinete de marketing e comunicação que trabalham as nossas peças e informam por email tudo o que fazemos junto dos stakeholders e sociedade em geral.”*

*“ (...) como sabe as páginas das redes sociais tem disponíveis espaços para se as pessoas quiserem criticar criticam. Sugerir, sugerem, não temos para o exterior. Mas no nosso site temos isso, e é raro as pessoas fazerem sugestões.”*

---

## **❖ 6º Eixo – Ações estratégicas para a formulação de políticas públicas**

### Organização A:

*“ (...) eu acho que em Portugal funciona sempre muito pela própria iniciativa que as organizações têm que ter. Não há propriamente mecanismos definidos, quer dizer há uns mecanismos, agora por exemplo a presença da república tem estado muito mais atenta ao tema de empreendedorismo social e tem criado pontos de comunicação com os empreendedores, são formatos institucionais ainda muito institucionais e com pouco trabalho mas que há abertura para isso o que é bom, mas eu por exemplo tenho uma reunião marcada no ministério de segurança social exatamente para discutir até que ponto é que a revisão estratégica do modelo nacional de saúde pode contar ou não como a (organização) e como a unidade que eu estou a implementar também junto com eles.”*

*“ (...) eu acho que nos acabamos por fazer sensibilização indiretamente, senão talvez de uma forma institucional, ou seja, não fazemos campanhas completamente destinadas a isso mas como aparecemos muito nos media, acho que a sensibilização vem muito através dessa divulgação e dessa exposição. Não é algo estrategicamente desenhado, ou seja, eu não planeio uma campanha de sensibilização mas posso ter a ideia de fazer um viral com o objetivo de alertar as pessoas para isto ou aquilo.”*

### Organização B:

*“A nossa organização tem representação direta em vários locais, como na Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Cascais, no Conselho Municipal para os Assuntos da Juventude, é membro do Consórcio do Orienta-te de S. D. de Rana (programa Escolhas), pertence à Comissão Social de Freguesia de Cascais-Estoril e ao*

*Conselho Local de Ação Social. Todos estes mecanismos são formas de apoiar e de fornecer a nossa experiência para a construção de políticas públicas.”*

*“ (...) sempre que existe possibilidade da equipa ou dos voluntários, e se o problema em causa e sua sensibilização se integrar nos valores de atuação, a nossa organização é um participante ativo. Ainda recentemente um grupo de voluntários procedeu à multiplicação de projetos sobre um programa do Conselho Nacional de Juventude com o intuito de consciencializar os jovens a votar nas passadas eleições europeias”.*

#### Organização C:

*“ (...) sim, não e não e sim. Depende muito das autarquias, porque a nível nacional isso ainda se está a desenvolver pouco a pouco. Esse tipo de realização com a sociedade civil e com as organizações sociais que se formula não é muito fácil, porque cada município trabalha á sua maneira, não sei se é melhor ou pior ser assim, porque as diferenças e assimetrias num país que não permite que se trate por igual aquilo que é diferente e por isso acho que, num ponto de vista é capaz de ser melhor.”*

*“A melhor forma de chamar a atenção é a trabalhar os problemas, num país que perde muito tempo a falar dos problemas, é preciso trabalhar os problemas e resolver os problemas, nós aqui o que fazemos procuramos divulgar na sua essência que há idosos que tem estes problemas e crianças que tem estes problemas e procuramos juntar agentes de diferentes formas de comunicação para que chegue a terceiros. Não nos preocupamos a fazer notícia disso, quer em sites ou revistas sobre isso, não temos nenhuma ação de sensibilização dirigida ao mercado como se isso fosse um fim, o fim para nós é servir e divulgar o que se faz nessa matéria é uma forma de chamar a atenção do nosso ponto de vista para sensibilizar sobre os problemas sociais, se é que as pessoas ainda podem ser sensibilizadas.”*

---

### **❖ 7º Eixo – Cooperação e principais resultados obtidos com as parcerias**

#### Organização A:

*“ (...) as nossas parcerias têm sido tipicamente 85% ou 90% empresas, obtidas de várias formas, patrocínios de sonhos, apoio na comunicação, na própria construção do modelo de negócio. Como é obvio as parcerias só nos trazem benefícios a todos os níveis (...).”*

#### Organização B:

*“ (...) uma mais valia, troca de experiências e maior disseminação de resultados. Temos sobretudo mantido as nossas parcerias.”*

#### Organização C:

*“ (...) nós não nos damos mal com as parcerias que temos, nem avaliamos as parcerias como um todo, porque cada instituição tem a sua disponibilidade seja ela pública ou privada e são todas importantes de formas diferentes, cada uma tem a sua expressão, todas concorrem para um bom resultado final.”*

*“ (...) tem vindo a aumentar, nos últimos anos temos vindo a ganhar uma maior notoriedade, as notícias sobre nos, o que nos traz maior visibilidade e hoje em dia temos organizações que nos contactam não somos nós que as contactamos, e que vem ter connosco para saber onde e como podem ajudar e isto no passado não acontecia muito, acontecia esporadicamente, agora vai acontecendo com mais frequência.”*

---

## **8º Eixo – Perspetivas sobre a legislação no campo das Organizações de Economia Social**

#### Organização A:

*“ (...) acho que tem sido obsoleta, é uma das grandes lutas do empreendedorismo social é a criação de um regime de empresa social o que traria uma flexibilidade muito maior ao setor, tornando os modelos de governance mais alinhados com a necessidade de profissionalização que existe, por exemplo nós precisamos de ter agilidade nas decisões e não ser condicionados burocraticamente até a nível de tutela que existe por uma serie de limitações que existem (...).”*

*“ (...) nós somos uma IPSS logo beneficiamos com os benefícios fiscais.”*

Organização C:

*“ (...) em concreto não, teria que estar a olhar com atenção para a legislação. Mas não estou a dizer que o Estado pode fazer aquilo que pode, não faz aquilo que pode, mas aquilo que o Estado faz ou pode é pouco para aquilo que é preciso e depois acho que o Estado podia facilitar muito mais a vida aos seus parceiros que fazem muito parte da atividade social no terreno. Eu dou lhe um exemplo, as instituições como nós não chegamos a perceber se a legislação nos beneficia ou prejudica, estamos isentos de iva, o que é que isto quer dizer, que não debitamos iva a terceiros, mas pagamos todo o iva que nos é debitado a nós e isso é uma despesa (...) o estado não facilita, não dá flexibilidades às organizações.”*

---

## ANEXO 6 – MODELO DE ANÁLISE POR EIXOS

Eixos	Dimensão	Categoria	Subcategoria		
<b>1º Eixo</b> – Ações associadas à administração estratégica	Ferramentas de gestão estratégica				
	Avaliação	Ações avaliativas	Externa		
			Interna		
	Indicadores de Desempenho	Categorias de Indicadores	Quantitativos		
			Qualitativos		
			Específicos		
<b>2º Eixo</b> – Metodologias, inovação e práticas na gestão de recursos humanos	Práticas e políticas	Instrumentos que validem e definam práticas ou políticas	Existência de um manual de gestão de recursos humanos;		
			Existência de um sistema de certificação de recursos humano		
		Realização de práticas para gerar valor capital humano			
	Ações de formação	Voluntários		Existência de ações de formação	
				Regularidade das ações de formação	
				Externas	
				Internas	
		Trabalhadores Remunerados			Existência de ações de formação
					Regularidade das ações de formação
					Externas
					Internas
	Metodologias e processos de Recrutamento e seleção	Voluntários		Formal	
				Informal	
		Trabalhadores Remunerados		Formal	
				Informal	
	Metodologias de Avaliação do desempenho	Ferramentas e/ou documentos de avaliação		Existência de documentos de políticas de desempenho	
				Existência de questionários de avaliação aos diretores e funcionários da organização	
	<b>3º Eixo</b> – Criação, desenvolvimento e potenciais fontes de receita	Fontes criadas pela organização	Fontes de Receita Própria	Exteriores	
			Interiores		
Potenciais fontes de recursos		Fontes de recursos	Programas nacionais de financiamento de projetos		

		públicas não utilizadas	Programas internacionais de financiamento a projetos Linhas de financiamento público
		Fontes de recursos privadas não utilizadas	Grandes doadores Projetos desenvolvidos pelas organizações
<b>4º Eixo</b> - Percepções sobre as mudanças e avaliação do impacto da intervenção da organização	Percepções sobre mudanças em beneficiários, stakeholders e sociedade em geral	Realização de estudos de investigação	
		Atividades e práticas de monitorização de expectativas e resultados	
		Reconhecimento por parte de outras organizações	Referências e perspetivas informais Referências e perspetivas formais
	Avaliação do Impacto	Procedimentos Avaliativos	Exteriores Interiores
<b>5º Eixo</b> – Comunicação e Transparência com os <i>stakeholders</i> e sociedade civil	Comunicação	Instrumentos de Comunicação	Testemunhos
			Instrumentos Digitais
			Email
			Presencialmente
			Meios e Redes de Comunicação Social
			Canais de Comunicação Oficiais
	Eventos de discussão e exposição	Assembleia Gerais	
		Ações de Rua Campanhas em empresas	
Recolha de sugestões e críticas	Procedimentos de utilização de recolha de informação recebida	Ações de Reflexão	
		Inexistência de procedimentos Realização de relatórios	
<b>6º Eixo</b> – Ações estratégicas para a formulação de políticas públicas	Recursos Utilizados	Recursos Diretos	
		Recursos Indiretos	
	Conhecimento de Mecanismos de Participação		
<b>7º Eixo</b> – Cooperação e principais resultados obtidos com as parcerias	Cooperação	Níveis de Cooperação	Aumentado
			Mantido
			Diminuído

	Resultados		
<b>8º Eixo</b> – Perspetivas sobre a legislação no campo das Organizações de Economia Social	Perspetivas dos gestores das OSFL	Classificação de perspetivas	Limitações
			Benefícios
			Neutra



## ANEXO 7 - ANÁLISE DE CONTEÚDO POR EIXOS

1º Eixo – Ações associadas à administração estratégica				
Dimensão	Categoria	Subcategoria	Unidades de Contexto	Unidades de Registo
Ferramentas de gestão estratégica			<p>- <b>(Org.A)</b> - “ (...) Fizemos dois planeamentos até agora, (...) em colaboração com outra organização numa parte e outra parte com a equipa e uma consultora na área de Marketing.”</p> <p>- <b>(Org.B)</b> - “ (...) sempre elaborámos um planeamento estratégico (...).”</p> <p>- <b>(Org.C)</b> - “ (...) temos de ter um planeamentos de atividades, em que se definem lógicas estratégias e todos os anos isso tem que ser feito (...) nós temos, portanto um plano de ações que faz parte do próprio plano de atividades (...).”</p>	3
Avaliação	Ações avaliativas	Externa	- <b>(Org.B)</b> – “ (...) avaliações externas fazemos mas com menos regularidade que a interna.”	1
		Interna	<p>- <b>(Org.A)</b> - “ (...) fomos fazendo algumas iniciativas de avaliações soltas internas (...).”</p> <p>- <b>(Org.B)</b> - “ (...) todos os anos fazemos uma avaliação interna.”</p> <p>- <b>(Org.C)</b> – “ (...) nós temos (...) um plano de ações (...) e nós temos que fazer uma avaliação da forma como está a ser executado esse plano, (...) é com base nisso que fazemos a avaliação interna.</p>	3
Indicadores de Desempenho	Categorias de Indicadores	Quantitativos	- <b>(Org.A)</b> - “(...) o nosso indicador nessa área é um indicador muito simples que se chama CPSR (custo por sonho realizado), que tem vindo a ser a nossa principal atividade.”	1
		Qualitativos	- <b>(Org.B)</b> - “ (...) seguimo-nos segundo uma análise qualitativa (...) de indicadores.”	1
		Específicos	<p>- <b>(Org.A)</b> - “ (...) Um dos indicadores de desempenho que utilizamos mais neste setor está relacionado com a sustentabilidade. Não tem haver tanto com a sustentabilidade do lado das receitas mas mais com a sustentabilidade do lado dos custos (...).”</p> <p>- <b>(Org. C)</b> - “Para todas as atividades há indicadores (...) nós temos dezasseis áreas de intervenção diferentes e todas elas têm um conjunto de indicadores (...).”</p>	2
Total de unidades de				<b>11</b>

registro		

<b>2º Eixo – Metodologias, inovação e práticas na gestão de recursos humanos</b>				
<b>Dimensão</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategori a</b>	<b>Unidades de Contexto</b>	<b>Unidade s de Registo</b>
Práticas e políticas	Instrumentos que validem e definam práticas ou políticas	Existência de um manual de gestão de recursos humanos;	- <b>(Org.C)</b> – “ (...) tenhamos um manual de recursos humanos com procedimentos de recursos humanos, que é do conhecimento de todos os colaboradores que implica tais as práticas dos recursos humanos (...).”	1
		Existência de um sistema de certificação de recursos humano	- <b>(Org. C)</b> – “ (...) um certificado para a organização e para as suas diversas componentes, um sistema de certificação da qualidade (...).”	1
	Realização de atividades para gerar valor capital humano		- <b>(Org.A)</b> - “ (...) temos boas práticas que fomos adotando ao longo dos anos (...) um dos nossos objetivos estratégicos (...) ao nível da sustentabilidade é exatamente a tentativa de gerar valor para o capital humano da organização.” - <b>(Org.B)</b> – “ (...) existem boas práticas que devemos seguir que são desde início transmitidas tanto aos voluntários como à equipa de coordenação de projetos.” - <b>(Org.C)</b> – “ (...) procuramos uma gestão de recursos humanos próxima, com toda a gente ligada (...) procuramos realizar inclusive atividades que juntem as pessoas (...) há pouco tempo iniciamos uma outra forma de convivermos, (...) uma forma de nos juntar, do ponto de vista dos nossos recursos humanos todos. (...) que acontece de quinze em quinze dias (...).”	3
Ações de formação	Voluntários	Existência de ações de formação	- <b>(Org.A)</b> – “ (...) um programa de entrada definido para os voluntários, porque são as pessoas que trabalham no terreno (...).” - <b>(Org.C)</b> – “ (...) voluntários (...) têm portanto formação na área específica (...) como todas as áreas têm formação específica (...).”	2
		Regularidade das ações de formação	- <b>(Org.A)</b> – “ (...) para os voluntários (...) regularmente eles fazem formações em várias áreas.”	2

			- <b>(Org.C)</b> – “ (...) voluntários (...) têm portanto formação na área específica (...) como todas as áreas têm formação específica regularmente (...).”		
		Externas	- <b>(Org. C)</b> – “ (...) todas as áreas têm formação específica regularmente (...) e externa.”	1	
		Internas	- <b>(Org. C)</b> – “ (...) todas as áreas têm formação específica regularmente, interna (...).”	1	
	Trabalhadores Remunerados	Existência de ações de formação	- <b>(Org.A)</b> - “ (...) as pessoas que entram para a organização têm um período de formação (...). - <b>(Org.B)</b> - “ (...) a nossa organização recorre a formações (...) para promover a competência dos seus técnicos.” - <b>(Org.C)</b> – “ (...) funcionários (...) têm portanto formação na área específica (...).”	3	
		Regularidade das ações de formação	- <b>(Org.C)</b> – “ (...) funcionários (...) têm portanto formação na área específica (...) como todas as áreas têm formação específica regularmente (...).”	1	
		Externas	- <b>(Org.B)</b> - “ (...) a nossa organização recorre a formações dadas por outras organizações para promover a competência dos seus técnicos.” - <b>(Org. C)</b> – “ (...) todas as áreas têm formação específica regularmente, interna e externa.”	2	
		Internas	- <b>(Org. C)</b> – “ (...) todas as áreas têm formação específica regularmente, interna e externa.”	1	
	Metodologias e processos de Recrutamento e Seleção	Voluntários	Formal	- <b>(Org.B)</b> – “ (...) aos funcionários (...) ou se procede a um convite para alguém que é considerado fundamental ao trabalho da organização ou abre-se um período de recrutamento.”	1
			Informal	- <b>(Org.B)</b> - “Os voluntários muitas vezes procuram a associação (...) tendo sido indicados por outras pessoas.”	1
		Trabalhadores Remunerados	Formal	- <b>(Org.A)</b> - “ (...) um recrutamento para a equipa que vai gerir a unidade de saúde e esse processo já teve uma metodologia muito própria (...) teve uma primeira fase de avaliação com dinâmica de grupo (...) numa segunda fase entrevistas e avaliação de perfis.” - <b>(Org. C)</b> - “É um processo em que nós primeiro procuramos junto do IEFP as	2

			<p>peças que estão desempregadas de longa duração (...) seleção é feita com o diretor de recursos humanos e com o diretor da área onde a pessoa vai ser admitida mais o chefe de divisão da função específica vai estar distribuída (...).”</p>	
		Informal	<p>- <b>(Org.C)</b> – “ (...) procuramos saber quem está disponível (...) juntamos os currículos espontâneos que são apresentados à direção de recursos humanos (...) seleção é feita com o diretor de recursos humanos e com o diretor da área onde a pessoa vai ser admitida mais o chefe de divisão da função específica vai estar distribuída (...).”</p>	1
		Em parceria com outras organizações	<p>- <b>(Org.A)</b> – “ (...) fizemos um recrutamento para a equipa que vai gerir a unidade de saúde e foi feito em conjunto com outra organização, também foi uma inovação. (...) Foi um processo de recrutamento partilhado (...) teve muitos bons resultados e permite uma boa prática que nós acreditamos muito, que são as metodologias colaborativas.”</p> <p>- <b>(Org. C)</b> – “ (...) procuramos junto do IEFP as pessoas que estão desempregadas de longa duração (...).”</p>	2
Metodologias de Avaliação do desempenho	Ferramentas de avaliação	Existência de objetivos de desempenho	<p>- <b>(Org.B)</b> - “A organização define para cada projeto objetivos que devem ser cumpridos pelas equipas de trabalho.”</p> <p>- <b>(Org. C)</b> – “ (...) o mapa de ações, é trabalhado dentro de cada estrutura para definirem o que é quem vão fazer, como é que vão fazer (...).”</p>	2
		Existência de avaliação aos diretores e funcionários da organização	<p>- <b>(Org. C)</b> – “ No final de cada ano, é feita a avaliação pelos diretores dos seus funcionários e o inverso também acontece (...).”</p>	1
Total de unidades de registo				<b>28</b>

3º Eixo – Criação, desenvolvimento e potenciais fontes de receita				
Dimensão	Categoria	Subcategoria	Unidades de Contexto	Unidades de Registo
Fontes criadas pela organização	Fontes de Receita Própria	Exteriores	<p>- <b>(Org.A)</b> – “ (...) nós criamos equipas de sonho dentro das empresas e tornamos isto num formato de formação e motivação de empresas e cobramos um valor por isso (...) o esforço é um bocado criar produtos ou serviços que ao mesmo tempo cumpram a nossa missão e que gerem receita (...)”</p> <p>- <b>(Org. B)</b> – “A nossa organização participa anualmente nas Festas do Mar de Cascais com um stand (...) com o intuito de reduzir o custo das atividades (ou de torna-las gratuitas) para os jovens que frequentam a associação (...)”</p> <p>- <b>(Org. C)</b> - “ (...) temos uma gasolina (...) é uma fonte de receita (...)”</p>	3
		Interiores	<p>- <b>(Org.A)</b> - “ (...) através da própria realização de sonhos ou de experiências de sonhos (...) nós acabamos por aproveitar essa atividade de missão para gerar receita, porque quando nós pedimos um patrocínio para um sonho a uma empresa, nós temos um custo por sonho realizado (...) acontece isso permite-nos ter recursos que sobram para serem aplicados noutros (...) com transparência nós temos apostado muito nestes formatos utilizando aquilo que fazemos no terreno para gerar receita.”</p> <p>- <b>(Org.C)</b> – “Nós próprios procuramos visar aqui um conjunto de receitas baseado nas competências que temos instaladas, neste caso concreto a lavandaria, a cozinha e as instalações (...)”</p>	2
Potenciais fontes de recursos	Fontes de recursos públicas não utilizadas	Programas nacionais de financiamento de projetos	- <b>(Org. B)</b> - “ (...) os programas nacionais (...) de financiamento de projetos.”	1
		Programas internacionais de financiamento a projetos	- <b>(Org. B)</b> - “ (...) os programas (...) internacionais de financiamento de projetos.”	1
		Linhas de financiamento público	- <b>(Org. A)</b> - “ (...) nunca utilizámos até hoje (...) as linhas de financiamento públicas (...)”	1
	Fontes de	Grandes doadores	- <b>(Org. A)</b> – “Também nunca explorámos os grandes doadores (...)”	1

	recursos privadas não utilizadas	Projetos desenvolvidos pelas organizações não realizados	<p>- <b>(Org. A)</b> – “Uma das coisas que queremos fazer com a casa é ter uma serie de áreas que vão gerar receita própria e portanto queremos desligar cada vez mais e no sentido de sustentabilidade desligar cada vez mais da dependência financeira de empresas gerar recursos suficientes para cobrir pelo menos os custos decorrentes da operação.</p> <p>- <b>(Org. C)</b> - “ (...) Gostávamos de ter aceite um projeto de um parque de estacionamento (...) projeto que temos de um lar residencial de idosos que gera receitas (...), ou seja, tudo projetos que já estão todos formalizados mas devido a uma serie de limitações ainda não foram concretizados.”</p>	2
Total de unidades de registo				11

<b>4º Eixo - Perceções sobre as mudanças e avaliação do impacto da intervenção da organização</b>				
<b>Dimensão</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Unidades de Contexto</b>	<b>Unidades de Registo</b>
Perceções sobre mudanças em beneficiários	Realização de estudos de investigação		- <b>(Org.A)</b> - “ (...) fizemos um estudo de investigação há dois anos com um universo grande de crianças (...) revelou nos alguns indicadores muito significativos naquilo que nós queríamos mudar na vida das crianças e das famílias. (...)”	1
	Atividades e práticas de monitorização de expectativas e resultados		- <b>(Org.B)</b> - “Durante os projetos de longa duração, existe sempre um acompanhamento e monitorização de expectativas e de resultados (...) após as atividades de formação ou de participação mais efetiva, realiza-se uma reunião de avaliação.”	1
	Reconhecimento por parte de outras organizações	Referências e perspectivas informais	- <b>(Org.A)</b> - “ (...) acho que a sensação geral do público, pelo feedback que temos tido é simpática (...) as pessoas associam muito aos sonhos e nós fazemos muitas outras coisas, ou seja, eu diria que há uma	2

	s		notoriedade que precisa de ser aprofundada, (...) mas sim temos uma capacidade limitada da percepção.” - <b>(Org. C)</b> - “ (...) Quer no social quer no empreendedorismo a forma como somos recebidos e tratados e (...) aquilo que fazemos é bem recebido pelos meios de comunicação em geral.”	
		Referências e perspectivas formais	- <b>(Org.B)</b> - “A contabilização das participações de jovens nas atividades, a presença em tantos mecanismos de decisão municipal e as parcerias constantes são indicadores dessa importância (...)” - <b>(Org. C)</b> - “ (...) como a procura se manifesta em relação á oferta que temos é um fator de que estamos bem (...)”	2
Avaliação do Impacto	Procedimentos Avaliativos	Exteriores	- <b>(Org. A)</b> - “ (...) essas unidades de investigação vão ser feitas em parceria com a Universidade.”	1
		Interiores	- <b>(Org.A)</b> - “ (...) nós estamos a implementar uma unidade de investigação com uma serie de métricas definidas á cabeça, segundo as quais nós vamos avaliar o impacto concreto de cada atividade, algo mais científico (...)” - <b>(Org. C)</b> - “ (...) como a procura se manifesta em relação á oferta que temos é um fator de que estamos bem e o impacto que temos no mercado.”	2
Total de unidades de registo				<b>9</b>

<b>5º Eixo – Comunicação e Transparência com os stakeholders e sociedade civil</b>				
<b>Dimensão</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Unidades de Contexto</b>	<b>Unidades de Registo</b>
Comunicação	Instrumentos de Comunicação	Testemunhos	- <b>(Org. A)</b> - “Comunicamos de várias formas, ou através de testemunhos (...)”	1
		Instrumentos Digitais	- <b>(Org. A)</b> - “Comunicamos de várias formas, ou através (...) em vídeos, fotografias (...)”	1
		Email	- <b>(Org.A)</b> - “ (...) por simplesmente por email.” - <b>(Org.C)</b> - “ (...) Temos um gabinete de marketing e comunicação que trabalham as	2

			nossas peças e informam por email tudo o que fazemos junto dos stakeholders e sociedade em geral (...).”		
		Presencialmente	- <b>(Org. A)</b> – “ (...) convidamo-los a estarem presentes nos momentos, que é uma forma de dar report (...).” - <b>(Org. C)</b> - “ (...) todos os anos nos reunimos (...) por norma quando é alguma coisa assim com maior impacto, vamos ao local (...).”	2	
		Meios e Redes de Comunicação Social	- <b>(Org. A)</b> - “ (...) divulgamos através (...) pelo facebook, dentro da nossa rede para voluntários (...).” - <b>(Org. B)</b> - “ (...) através dos meios de comunicação social (...).” - <b>(Org. C)</b> – “ (...) temos uma página no facebook que há pouco estava a ver as estatísticas e tem uma visibilidade muito grande (...) nos meios de comunicação social, temos boa aceitação (...).”	3	
		Canais de Comunicação Oficiais	- <b>(Org. A)</b> - “ (...) divulgamos através (...) a página web (...).” - <b>(Org. B)</b> – “ (...) canais de comunicação oficiais (...).” - <b>(Org. C)</b> – “ (...) temos um site que é bastante procurado (...).”	3	
	Eventos de discussão e exposição	Assembleia Gerais	- <b>(Org. B)</b> - “ (...) as Assembleias Gerais estão abertas a todos os sócios que reúnam as condições de participação (cotas em dia, por exemplo), e reúnem os vários órgãos sociais da organização (...).”	2	
		Ações de Rua	- <b>(Org. A)</b> – “ (...) fazemos ações de rua (...).”	1	
		Campanhas em empresas	- <b>(Org. A)</b> – “ (...) fazemos campanhas nas empresas (...).”	1	
	Recolha de sugestões e críticas	Procedimentos de utilização de recolha de informação recebida	Ações de Reflexão	- <b>(Org. B)</b> - “Toda a informação que recebemos é pensada em conjunto pela equipa e pela Direção, com o intuito de compreender as razões da sua origem e de fazer valer a sua importância (...).”	1
			Realização de relatórios	- <b>(Org. A)</b> – “ (...) nos nossos voluntários aqueles que realizam os sonhos e experiencias de sonhos, eles têm uma série de procedimentos e processos que têm de cumprir, nomeadamente o relatório de sonho (...) nós temos sempre utilizado essas melhorias e sugestões e o modelo tem sido sempre modificado em pequenas coisas, e essas modificações têm sido produto de recolha do trabalho feito em	1

			terreno (...).”	
Total de unidades de registo				17

6º Eixo – Ações estratégicas para a formulação de políticas públicas				
Dimensão	Categoria	Subcategoria	Unidades de Contexto	Unidades de Registo
Recursos Utilizados	Recursos Diretos		- <b>(Org. B)</b> - “ (...) tem representação direta em vários locais (...) são formas de apoiar e de fornecer a nossa experiência para a construção de políticas públicas.”	1
	Recursos Indiretos		- <b>(Org. A)</b> - “ (...) nos acabamos por fazer sensibilização indiretamente (...) não fazemos campanhas completamente destinadas a isso (...) acho que a sensibilização vem muito através dessa divulgação e dessa exposição. Não é algo estrategicamente desenhado, ou seja, eu não planeio uma campanha de sensibilização mas posso ter a ideia de fazer um viral com o objetivo de alertar as pessoas para isto ou aquilo.” - <b>(Org.B)</b> – “ (...) sempre que existe possibilidade da equipa ou dos voluntários, e se o problema em causa e sua sensibilização se integrar nos valores de atuação, a nossa organização é um participante ativo.” - <b>(Org. C)</b> - “ (...) A melhor forma de chamar a atenção é a trabalhar os problemas, (...) nós aqui o que fazemos procuramos divulgar na sua essência (...) e procuramos juntar agentes de diferentes formas de comunicação para que chegue a terceiros. (...) não temos nenhuma ação de sensibilização dirigida ao mercado como se isso fosse um fim, o fim para nós é servir e divulgar o que se faz nessa matéria é uma forma de chamar a atenção do nosso ponto de vista para sensibilizar sobre os problemas sociais (...).”	3
Conhecimento de			- <b>(Org. A)</b> - “ (...) em Portugal funciona sempre muito pela própria iniciativa que as	3

Mecanismos de Participação			<p>organizações têm que ter. Não há propriamente mecanismos definidos (...) a presença da república tem estado muito mais atenta ao tema de empreendedorismo social e tem criado pontos de comunicação com os empreendedores, são formatos institucionais ainda muito institucionais e com pouco trabalho mas que há abertura para isso o que é bom (...).”</p> <p>- <b>(Org.B)</b> - “A nossa organização tem representação direta em vários locais, como na Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Cascais, no Conselho Municipal para os Assuntos da Juventude, é membro do Consórcio do Orienta-te de S. D. de Rana (programa Escolhas), pertence à Comissão Social de Freguesia de Cascais-Estoril e ao Conselho Local de Ação Social. Todos estes mecanismos são formas de apoiar e de fornecer a nossa experiência para a construção de políticas públicas.”</p> <p>- <b>(Org. C)</b> – “ (...) Depende muito das autarquias, porque a nível nacional isso ainda se está a desenvolver pouco a pouco. Esse tipo de realização com a sociedade civil e com as organizações sociais que se formula não é muito fácil, porque cada município trabalha á sua maneira (...).”</p>	
Total de unidades de registo				7

7º Eixo – Cooperação e principais resultados obtidos com as parcerias				
Dimensão	Categoria	Subcategoria	Unidades de Contexto	Unidades de Registo
Cooperação	Níveis de Cooperação	Aumentado	- <b>(Org. C)</b> - “ (...) tem vindo a aumentar, nos últimos anos temos vindo a ganhar uma maior notoriedade (...).”	1
		Mantido	- <b>(Org. B)</b> - “ (...) Temos sobretudo mantido as nossas parcerias.”	1
		Diminuído		
Resultados			- <b>(Org. A)</b> - “ (...) as parcerias só nos trazem benefícios a todos os níveis (...).” - <b>(Org. B)</b> - “ (...) uma mais valia, troca de experiências e maior disseminação de	3

			resultados.” - <b>(Org. C)</b> - “ (...) cada instituição tem a sua disponibilidade seja ela pública ou privada e são todas importantes de formas diferentes, cada uma tem a sua expressão, todas concorrem para um bom resultado final.”	
Total de unidades de registo				<b>5</b>

<b>8º Eixo – Perspetivas sobre a legislação no campo das Organizações de Economia Social</b>				
<b>Dimensão</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Unidades de Contexto</b>	<b>Unidades de Registo</b>
Perspetivas dos gestores das OSFL	Classificação de perspetivas	Limitações	- <b>(Org.A)</b> - “ (...) acho que tem sido obsoleta, é uma das grandes lutas do empreendedorismo social é a criação de um regime de empresa social o que traria uma flexibilidade muito maior ao setor, tornando os modelos de <i>governance</i> mais alinhados com a necessidade de profissionalização que existe, por exemplo nós precisamos de ter agilidade nas decisões e não ser condicionados burocraticamente até a nível de tutela que existe por uma serie de limitações que existem (...)” - <b>(Org.C)</b> - “ (...) aquilo que o Estado faz ou pode é pouco para aquilo que é preciso (...) o Estado podia facilitar muito mais (...) o estado não facilita, não dá flexibilidades às organizações.”	2
		Benefícios	- <b>(Org. A)</b> - “ (...) nós somos uma IPSS logo beneficiamos com os benefícios fiscais.”	1
		Neutra	- <b>(Org. C)</b> – “ (...) as instituições como nós não chegamos a perceber se a legislação nos beneficia ou prejudica (...)”	1
Total de unidades de registo				<b>4</b>

## ANEXO 8 – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO A

Quadro 4. - Caracterização Organização A

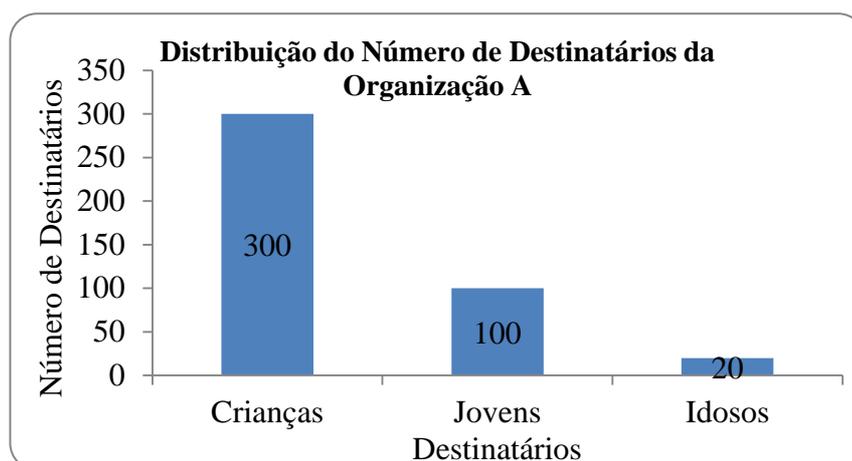
<b>Organização A</b>	
<b>Missão</b>	Motivar os nossos beneficiários a acreditarem na força transformadora dos seus sonhos e na sua capacidade para os realizarem, e apoiá-los na construção do caminho para a sua Felicidade, fornecendo-lhes ferramentas para alcançarem os seus objetivos mais inspiradores.
<b>Visão</b>	Acreditamos num mundo onde o sonho é a força motriz e o grande impulsionador da busca da felicidade.
<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Acreditar na vida e nas pessoas</i></li> <li>✓ <i>Sentido de Missão</i></li> <li>✓ <i>Coragem</i></li> <li>✓ <i>Capacidade de Superação</i></li> <li>✓ <i>Alegria</i></li> <li>✓ <i>Espírito de Equipa</i></li> <li>✓ <i>Envolvimento</i></li> <li>✓ <i>Transparência</i></li> </ul>

Quadro 5. - Caracterização das Valências da Organização A

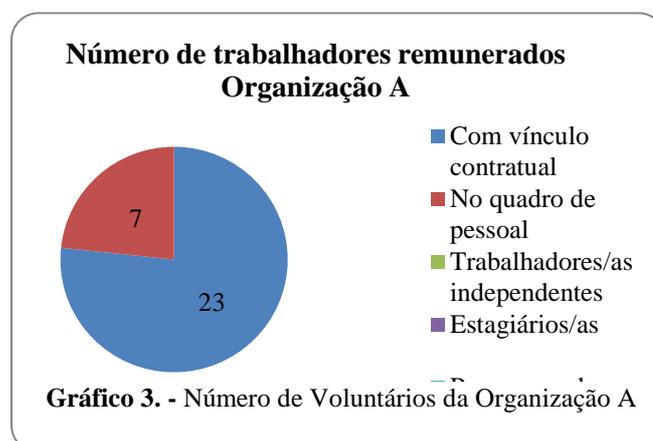
<b>Respostas Sociais Organização A</b>	
<b>Valências</b>	<b>Descrição</b>
<b>Intervenção Social</b>	
Realização de Sonhos	Realização de sonhos de crianças e jovens doentes, carenciados, idosos no curto prazo.
Realização de experiências de sonho em grupo	Realização de experiências de sonho em grupo no médio longo prazo.
Realização de eventos	Realização de eventos, conferências, seminários e <i>workshops</i> dirigidos à sociedade civil.
Apoio Voluntários e Parceiros Sociais	Apoio, dinamização e reforço de laços com Voluntários e Parceiros Sociais.
Apoio ao Desenvolvimento de comunidades carenciadas.	Projetos de apoio das comunidades carenciadas com o objetivo de proporcionar às populações locais possibilidades para conseguirem realizar os seus planos de vida mais inspiradores. As áreas estratégicas de atuação são: Cultura, Desporto, Educação e Inovação Social.
Apoio à sustentabilidade	Inclui um projeto designado <i>Non Profit Management</i> . É uma causa ao serviço de outras causas, com benefício para o 3º setor, na sua

de outras organizações sociais	totalidade, e para todos os <i>stakeholders</i> , pela multiplicação do efeito da sua ação social.
<b>Investigação e Desenvolvimento</b>	
Desenho e Avaliação	Analisar os modelos, processos e resultados de cada uma das suas áreas de atividade, com o objetivo de conseguir elaborar relatórios de avaliação que contribuam, de forma efetiva, para revisões e melhorias <i>ongoing</i> .
Incubadora de novos formatos sociais.	Área de inovação, dedicada a criar novos formatos sociais e novas soluções que consigam resultados cada vez mais impactantes.

**Gráfico 1.** - Distribuição do Número de Destinatários da Organização A

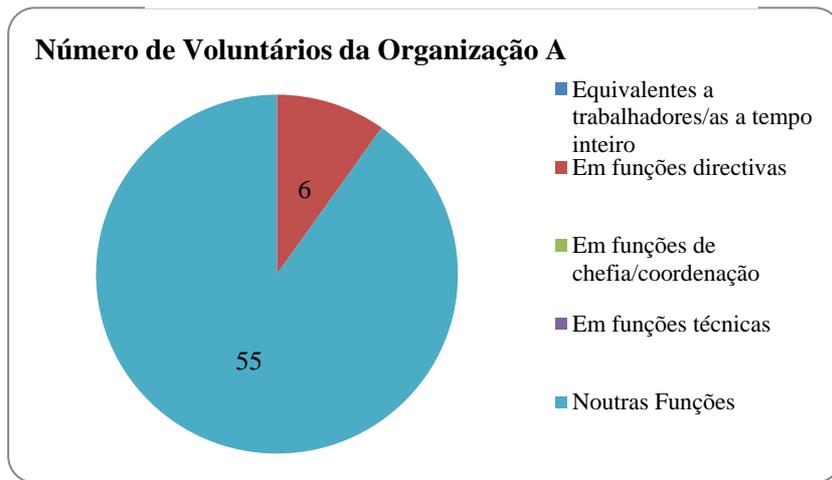


**Gráfico 2.** - Número de Trabalhadores remunerados da Organização A

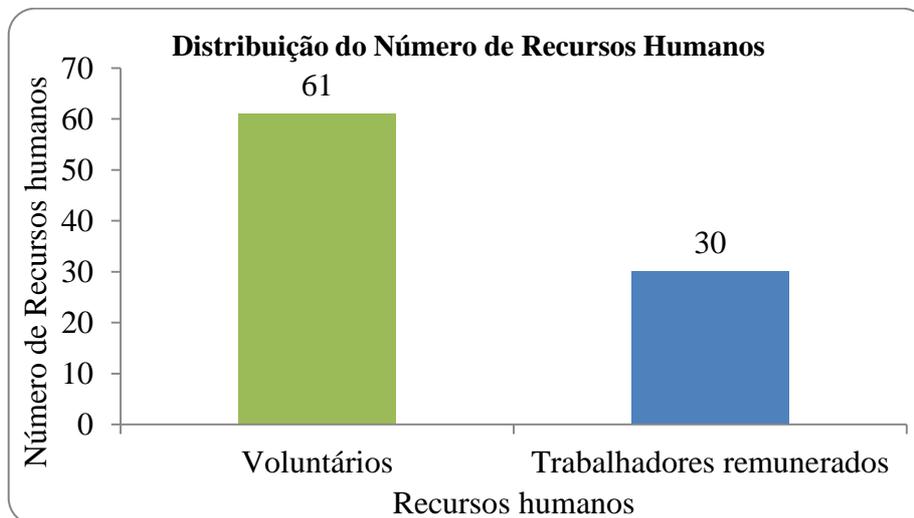


**Gráfico 3.** - Número de Voluntários da Organização A

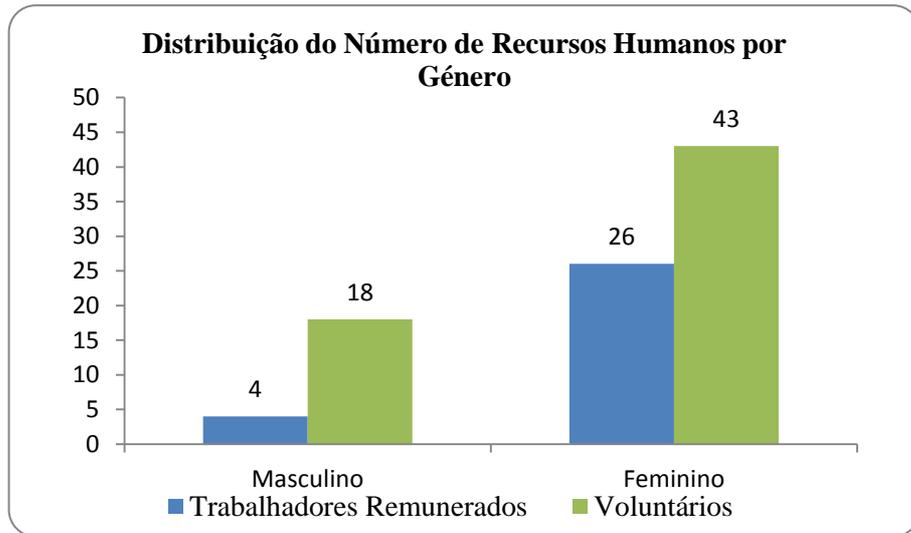
**Gráfico 3.** - Número de Voluntários da Organização A



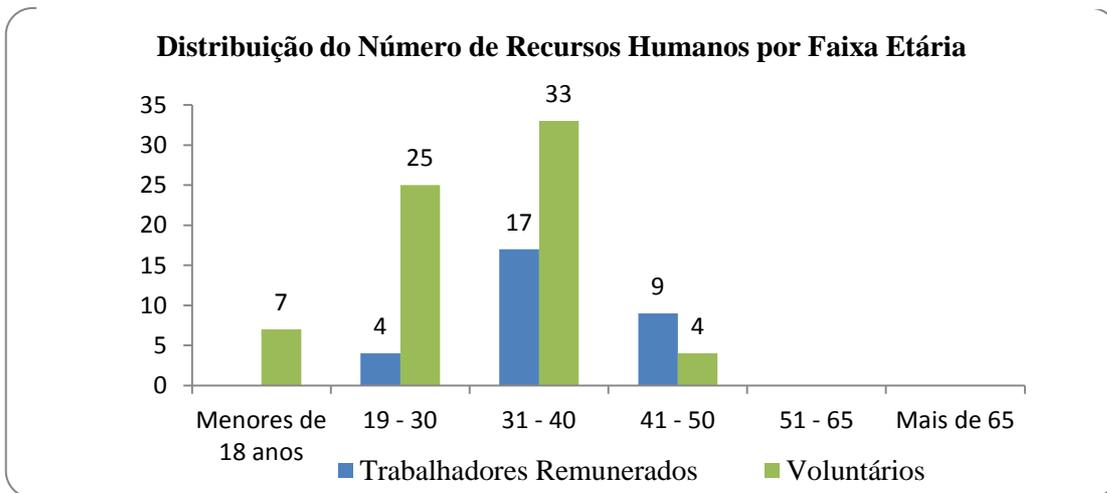
**Gráfico 4.** – Distribuição do Número de Recursos Humanos



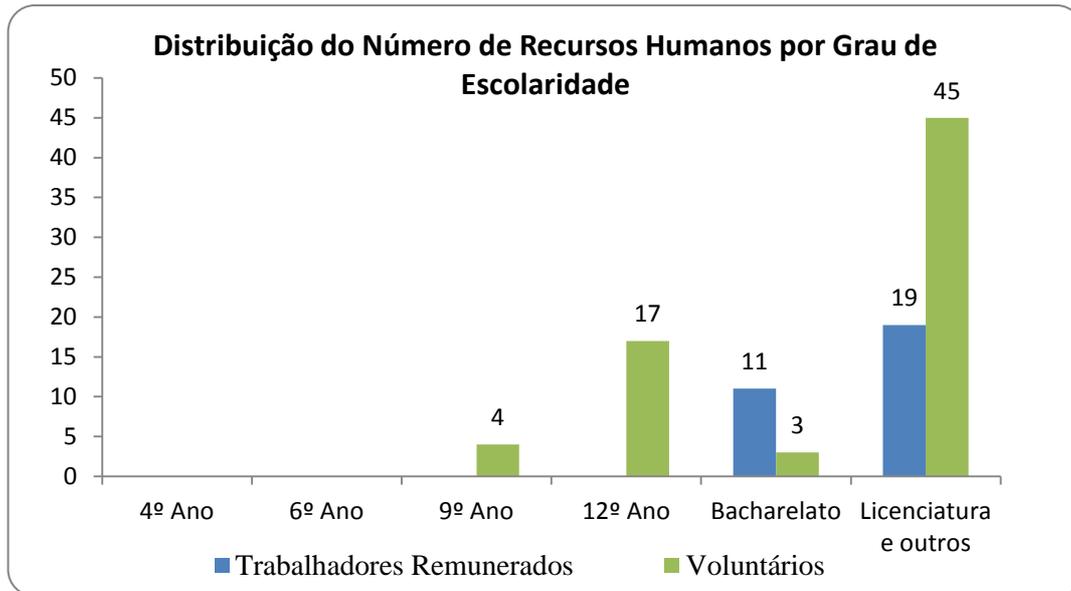
**Gráfico 5.** - Distribuição do Número de Recursos Humanos por Género Organização A



**Gráfico 6.** – Distribuição do Número de Recursos Humanos por Faixa Etária Organização A



**Gráfico 7.** – Distribuição do Número de Recursos Humanos por Grau de Escolaridade Organização A



**Quadro 6.** - Gestão de Recursos Organização A

<b>Gestão de Recursos</b>	
<b>Fontes de recursos mais utilizadas</b>	<b>Dificuldades ao nível da gestão financeira</b>
Empresas privadas; Doações individuais.	Recursos insuficientes para cobrir as despesas; Falta de informação sobre fontes de recursos; Conseguir novos associados/doadores.

**Quadro 7.** - Caracterização da cooperação interinstitucional organização A

<b>Cooperação Inter-Institucional</b>		
<b>Principais objetivos de estabelecer parcerias</b>	<b>Tipologias das entidades parceiras</b>	<b>Abrangência territorial das parcerias</b>
Para realizar projetos; Para realizar estudos/investigações; Para partilhar infraestruturas e outros recursos materiais;	Outras entidades do 3º Setor; Empresas; Universidades/Centros de investigação.	Locais; Concelhias; Europeias/Internacionais; Nacionais; Supra-Concelhias.

Para partilhar recursos humanos; Para promover a entidade.		
---	--	--

**Quadro 8.** - Captação e Administração de Recursos Organização A

<b>Captação e Administração de Recursos</b>	
<b>A organização conta com o apoio de empresas em:</b>	<b>Maiores custos da organização</b>
Dinheiro; Serviços.	Despesas bancárias, financeiras e cartoriais; Pagamento de recursos humanos (salários e honorários).

## ANEXO 9 – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO B

Quadro 9. - Caracterização Organização B

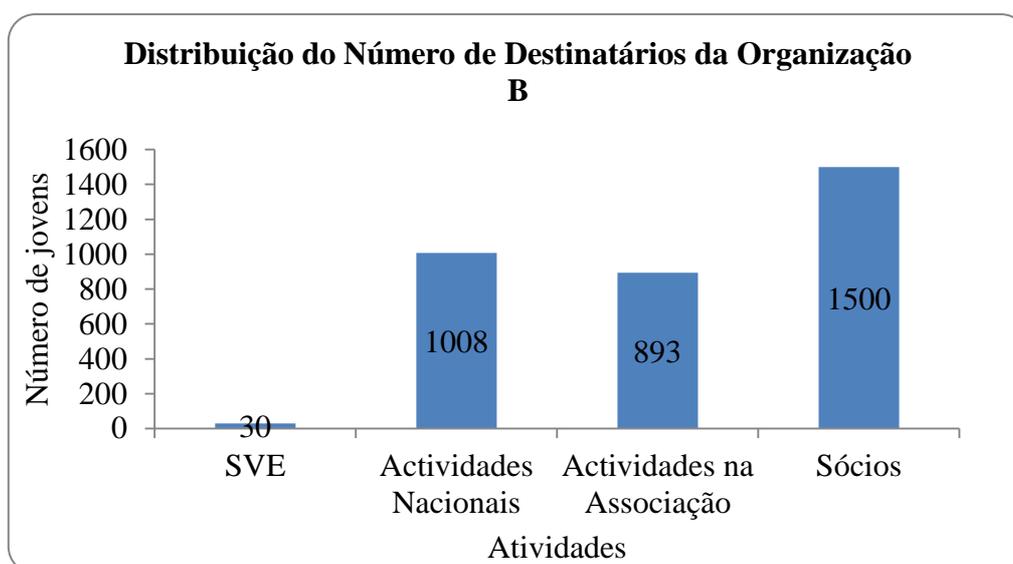
<b>Organização B</b>	
<b>Missão</b>	Contribuir para a promoção da cidadania ativa junto da juventude, com o intuito de participar na construção de uma sociedade com cidadãos mais conscientes, socialmente comprometidos, criativos e participativos.
<b>Visão</b>	Queremos uma sociedade em que os jovens tenham espaço para criar um futuro solidário e inclusivo, através da participação criativa, da aprendizagem entre pares e da educação não formal.
<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Acreditar que os jovens devem ter um papel ativo na construção da sociedade;</i></li> <li>✓ <i>Acreditar que as experiências interculturais podem criar uma união entre todos, tornando-nos mais próximos</i></li> <li>✓ <i>Acreditar que todos têm potencial e são capazes de concretizar os seus sonhos;</i></li> <li>✓ <i>Acreditar que todas as nossas ações e atitudes devem respeitar os direitos humanos</i></li> <li>✓ <i>Acreditar quando as pessoas se divertem são melhores, aproveitam melhor a vida e são mais tolerantes</i></li> </ul>

Quadro 10. - Descrição das valências organização B

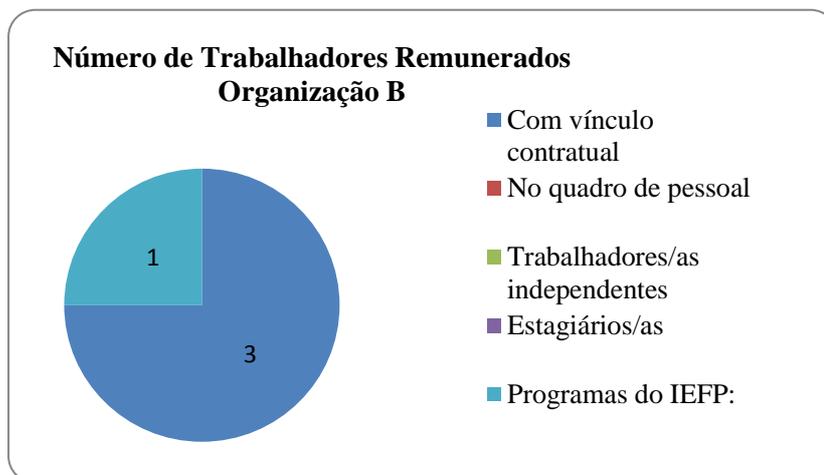
<b>Respostas Sociais Organização B</b>	
<b>Valências</b>	<b>Descrição</b>
<b>Nacional</b>	
Atividades Locais	Concretização de atividades a nível local com o intuito de atrair novos voluntários. As atividades integram eventos culturais, sociais e desportivos, mostras de cinema, exposições, entre outros.
Cursos/Ações de Formação	Realização de atividades como <i>workshops</i> , atividades de incentivo à formação cívica, cursos de formação em áreas relacionadas com a intervenção social (animação sociocultural, educação social) e projetos de voluntariado pontuais.
<b>Internacional</b>	
Serviço Voluntário Europeu	É um programa de voluntariado a tempo inteiro e baseia-se nos princípios da solidariedade e participação social- Tem como objetivo o desenvolvimento de competências sociais, pessoais e interculturais. Os contextos de intervenção variam desde a juventude, o ambiente, a exclusão social, os direitos humanos, educação e integração pelo desporto, entre outros.
Intercâmbios	Projeto que junta grupos de jovens de dois ou mais países,

	proporcionando-lhes a oportunidade de confrontar vários temas, permitindo o conhecimento dos outros países e culturas. O objetivo deste projeto é que os participantes descubram e abordem semelhanças e diferenças, de forma a contribuir para o combate aos estereótipos e preconceitos, com impacto não só nos jovens participantes mas também nas comunidades locais.
Cursos e Seminários Internacionais	Desenvolvimento de cursos e seminários que visam a aprendizagem específica sobre temas variados. Adotam metodologias de educação não formal e agregam participantes de diferentes países. Os seminários objetivam a troca de experiências e boas práticas em áreas de intervenção social. Os cursos fomentam aos participantes o desenvolvimento de capacidades ao nível da preparação de atividades, visando a melhoria do saber-fazer e de outras competências e aptidões.
Workcamps	Campos de trabalho internacional, que dizem respeito a programas de voluntariado jovem em que os participantes desenvolvem ações de voluntariado em projetos de intervenção social e cultural. Destina-se a jovens entre os 18 e 30 anos.

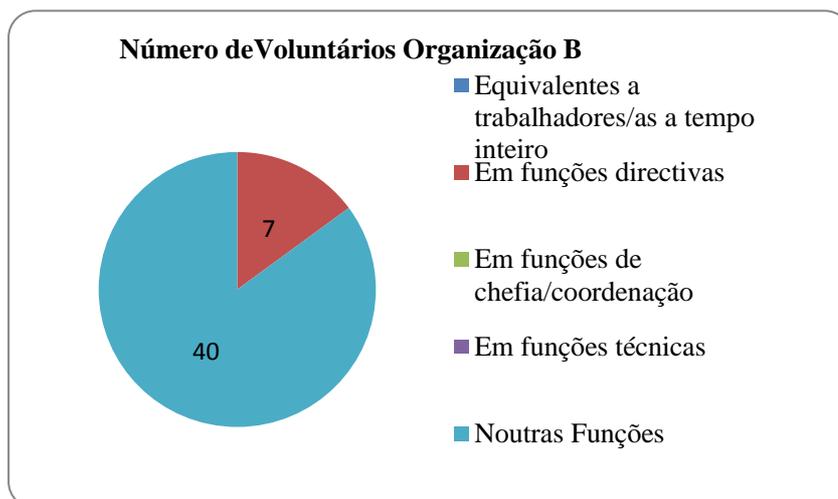
**Gráfico 8.** - Distribuição do Número de destinatários da Organização B



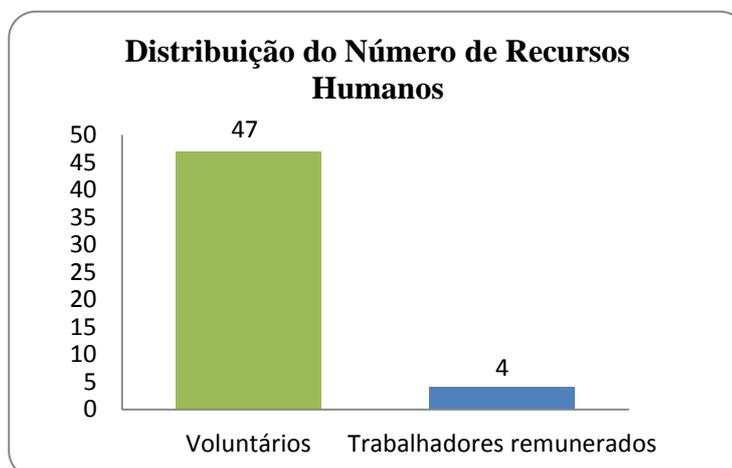
**Gráfico 9.** - Distribuição do Número de Trabalhadores Remunerados Organização B



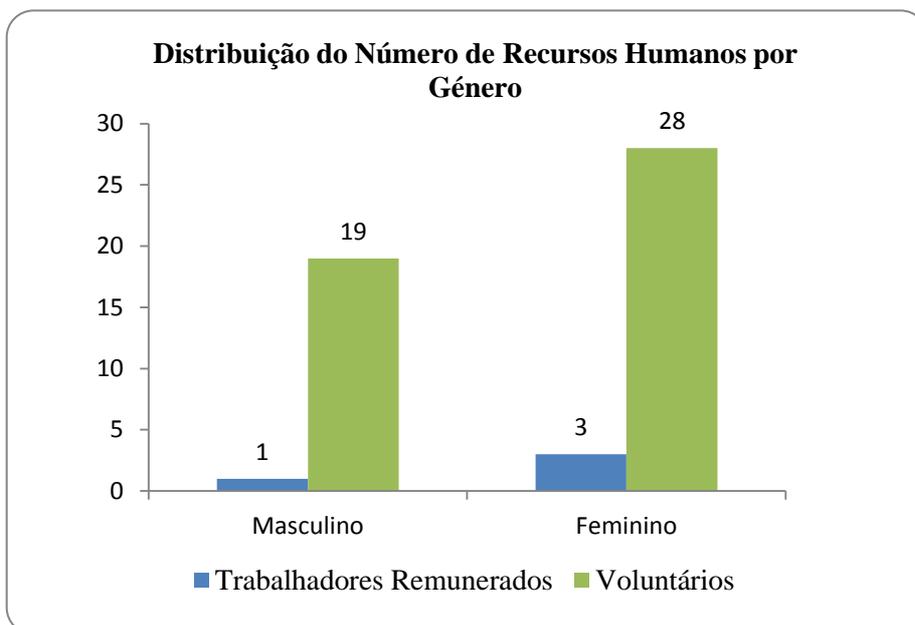
**Gráfico 10.** - Distribuição do número de Voluntários Organização B



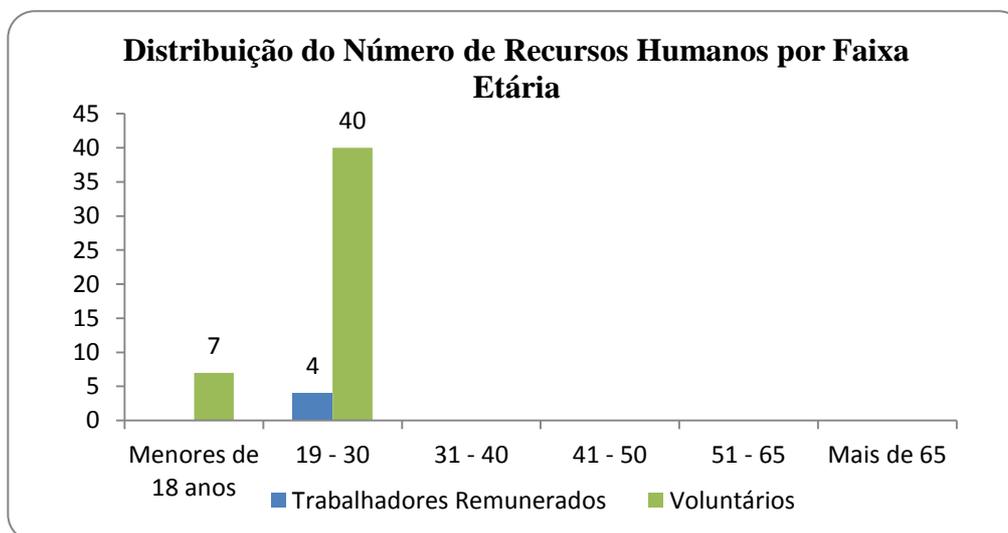
**Gráfico 11.** – Distribuição do Número de Recursos Humanos Organização B



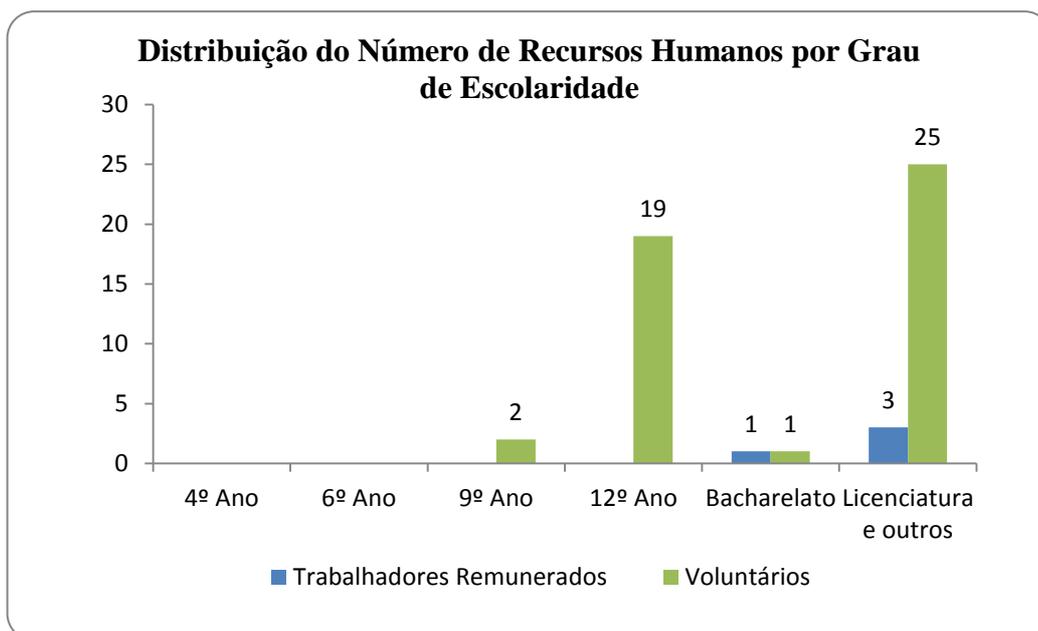
**Gráfico 12.** - Distribuição do número de recursos humanos por Género Organização B



**Gráfico 13.** - Distribuição do Número de Recursos Humanos por Faixa Etária Organização B



**Gráfico 14.** - Distribuição do Número de Recursos Humanos por Grau de Escolaridade  
Organização B



**Quadro 11.** - Gestão de Recursos Organização B

<b>Gestão de Recursos</b>	
<b>Fontes de recursos mais utilizadas</b>	<b>Dificuldades ao nível da gestão financeira</b>
Contribuições associativas; Órgãos governamentais.	Falta de informação sobre fontes de recursos; Entender os manuais dos financiadores.

**Quadro 12.** - Cooperação Interinstitucional Organização B

<b>Cooperação Inter-Institucional</b>		
<b>Principais objetivos de estabelecer parcerias</b>	<b>Tipologias das entidades parceiras</b>	<b>Abrangência territorial das parcerias</b>
Para realizar projetos; Para partilhar experiências/conhecimentos; Para partilhar recursos humanos; Para promover a entidade.	Outras entidades do 3º Setor; Autarquias locais.	Locais; Concelhias; Nacionais; Supra-Concelhias.

**Quadro 13. -** Captação e Administração de Recursos Organização B

<b>Captação e Administração de Recursos</b>	
<b>A organização conta com o apoio de empresas em:</b>	<b>Maiores custos da organização</b>
Não recebe apoio	Pagamento de recursos humanos (salários e honorários)

## ANEXO 10 – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO C

Quadro 14. - Caracterização da Organização C

<b>Organização C</b>	
<b>Missão</b>	Promover e contribuir para a criação de condições e oportunidades, que possibilitem não só o desenvolvimento sócio cultural de crianças, como a assistência social a idosos e pessoas menos favorecidas ou em risco social.
<b>Visão</b>	Ser um elo de ligação sustentável, na área de assistência social, entre a sociedade civil e os organismos institucionais.
<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Valorização e Respeito pelo Ser Humano</b> – Habilitar o ser humano de ferramentas comportamentais importantes para o seu desenvolvimento, respeitando os seus valores individuais</li> <li>✓ <b>Transparência na Conduta</b> – Os colaboradores devem conduzir a sua atuação com profissionalismo, cooperação e lealdade para com a Instituição, bem como devem ser idóneos, independentes e não atender a interesses pessoais.</li> <li>✓ <b>Responsabilidade Social</b> – Integrar as preocupações sociais no quotidiano da Organização e na interação com todas as partes interessadas, contribuindo para uma Sociedade mais justa.</li> </ul>

Quadro 15. - Caracterização Valências das Organização C

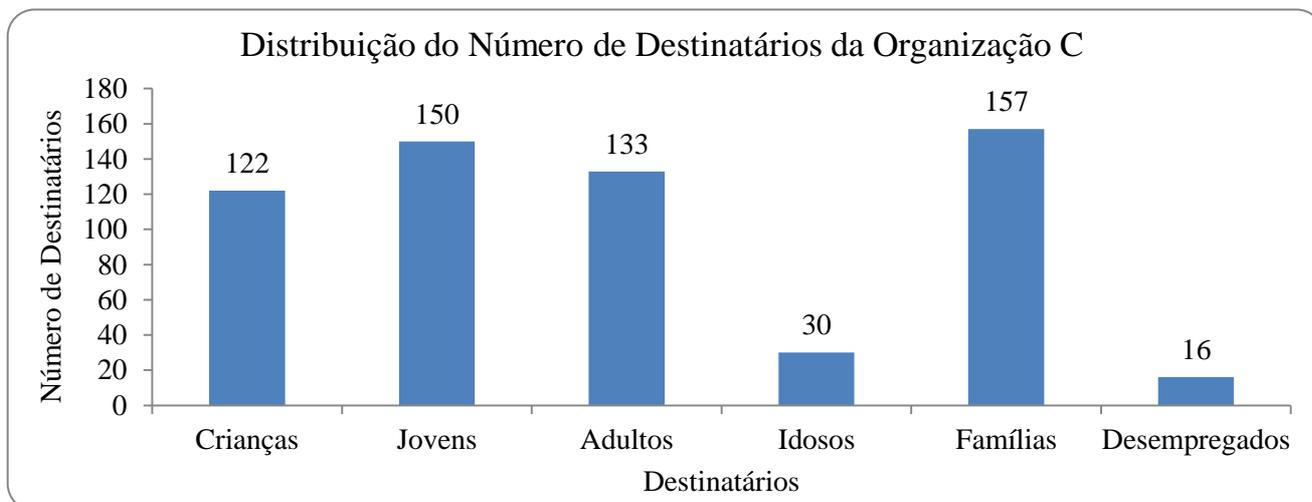
<b>Respostas Sociais Organização C</b>	
<b>Valências</b>	<b>Descrição</b>
<b>Lares de Acolhimento</b>	
Lar de Acolhimento	Este lar acolhe 12 adolescentes do género feminino (com idades entre os 12 e 18 anos) e contem uma equipa de 6 educadores sociais. É um edifício independente da fundação.
Lar Residencial	É um Lar residencial para Crianças e Jovens em Risco, destina-se ao acolhimento de 25 crianças e jovens, de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 6 os 18 anos. É um espaço integrado na fundação.
Apartamentos de Autonomização	São destinados a acolher jovens (entre os 18 e os 21 anos) provenientes dos outros lares da Fundação. São apartamentos localizados exteriores à fundação. Nestes espaços pretende-se que os

	<p>jovens desenvolvam competências sociais e pessoais que lhes permitam fazer uma transição adequada para uma vida autónoma fora da Fundação, com vista a uma melhor integração na vida ativa, através da dinamização de serviços que articulam e potenciam os recursos existentes nos espaços territoriais.</p>
<b>Educação e Lazer</b>	
Creche	<p>Esta resposta funciona desde 2003, tem capacidade para 35 crianças das quais 35 entre os 4 meses e os 3 anos.</p>
Jardim de infância	<p>Esta resposta tem capacidade para 50 crianças de idades compreendidas entre os 3 e os 5 anos de idade.</p>
Colónia Balnear Infantil	<p>A colónia acolhe crianças carenciadas de todo o país, por períodos de 15 dias de férias.</p>
ATL	<p>O ATL tem capacidade para 35 crianças, com idades entre os 6 e os 14 anos. Durante as atividades, as crianças são divididas em grupos, de acordo com a idade e nível de desenvolvimento. As crianças são permanentemente acompanhadas por uma equipa motivada e com formação adequada.</p>
PIEF	<p>É um Programa Integrado de Educação e Formação, que acompanha cerca de 90 alunos de 3 escolas dos concelhos de Cascais e Oeiras. Trata-se de uma resposta educativa e formativa individualizada de aquisição de competências e promoção de reintegração de crianças e jovens nas escolas, que procura favorecer o cumprimento da escolaridade obrigatória a menores e a certificação escolar e profissional de menores a partir dos 15 anos.</p>
Take it	<p>O projeto Talentos e Artes com Kreatividade e Empreendedorismo é financiado no âmbito do Programa Escolhas e constitui-se em uma resposta que visa potenciar os recursos endógenos dos territórios da Galiza e Torre. Operacionaliza-se tendo por base ferramentas artísticas e empreendedoras.</p>
<b>Apoio às Famílias</b>	
Cantina Social	<p>É uma resposta que permite garantir o acesso de indivíduos e/ou famílias com grave carência social e económica, a 80 refeições diárias, a baixo custo, durante os 7 dias da semana no concelho de Cascais. Esta reposta apoia cerca de 23 agregados familiares.</p>

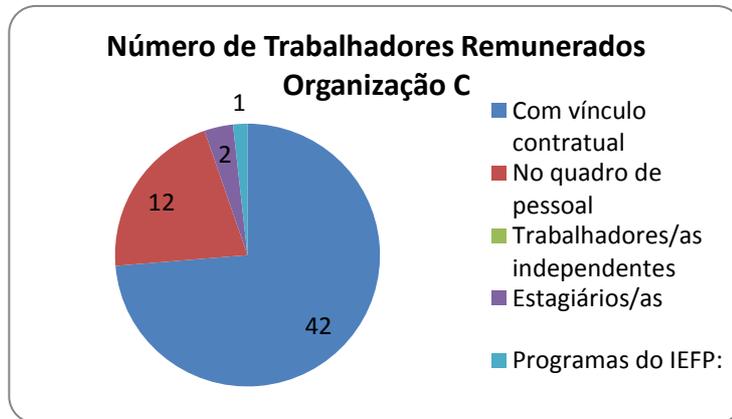
Loja social	Foi criada em junho de 2011 e tem como objetivo apoiar famílias carenciadas e idosos com fracos recursos económicos, através da venda de bens (roupa, produtos de higiene pessoal e brinquedos) a preços sociais, que são doados por cidadãos ou empresas à fundação.
Acolhimento de emergência	Esta resposta social está em funcionamento no âmbito de um protocolo de cooperação estabelecido entre esta fundação e a Cruz Vermelha Portuguesa e disponibiliza a cedência de camas e alimentação nas instalações da Fundação para situações de emergência social, em especial vítimas de violência doméstica, pelo período de setenta e duas horas, na qual são cedidos alojamento e alimentação. Esta resposta ainda proporcionar aos utentes acesso à creche e pré-escolar para os filhos, caso a mãe tenha de se ausentar por assuntos relacionados com processos legais; acesso à loja social para aquisição, sem custos, de roupas, produtos de higiene pessoal ou outros; e acompanhamento de uma assistente social que faz a ponte com os serviços sociais da Cruz Vermelha.
Centro de Apoio à Família	Este centro foi criado com o objetivo de ajudar as famílias a lidar com comportamentos desadequados (irrequietude motora, défice de atenção, mau comportamento em sala de aula, bullying, ou fobia escolar) de crianças e jovens, disponibilizando um conjunto de respostas terapêuticas, especialmente vocacionadas para apoiar as famílias.
Apoio Domiciliário	Este serviço tem como missão a prestação de cuidados individualizados e personalizados ao domicílio, a pessoas ou famílias que, por motivo de doença, deficiência ou outro impedimento, não podem assegurar, temporária ou definitivamente, a satisfação das suas necessidades básicas e/ou as atividades da vida diária.
Apoio alimentar	Esta é uma resposta social que nasce da necessidade sentida pela Autarquia de Cascais garantir aos seus munícipes um serviço de entrega de refeições ao domicílio. As refeições são confeccionadas, diariamente, na cozinha da Fundação e a sua distribuição acontece durante todos os dias da semana, 365 dias por ano. Destina-se à população idosa, que residem sós ou com cuidadores informais que,

	por motivos de dependência, sobrecarga de cuidado ou incapacidade de conciliação com a vida profissional, não podem assegurar o fornecimento e/ou confeção das refeições. Mas apoia também situações de dependência, permanente ou temporária, perda de autonomia ou excepcionalmente em situação de exclusão social.
<b>Inserção Profissional</b>	
Empresas de Inserção	A Fundação criou em 2001, em colaboração com o Instituto de Emprego e Formação Profissional, duas Estruturas de Inserção Social, uma na área da limpeza e lavandaria e outra na área de cozinha, copa e refeitório. Estas estruturas empregam no total 16 trabalhadores que são seleccionados de entre desempregados de longa duração e/ou em situação de desfavorecimento face ao mercado de trabalho.

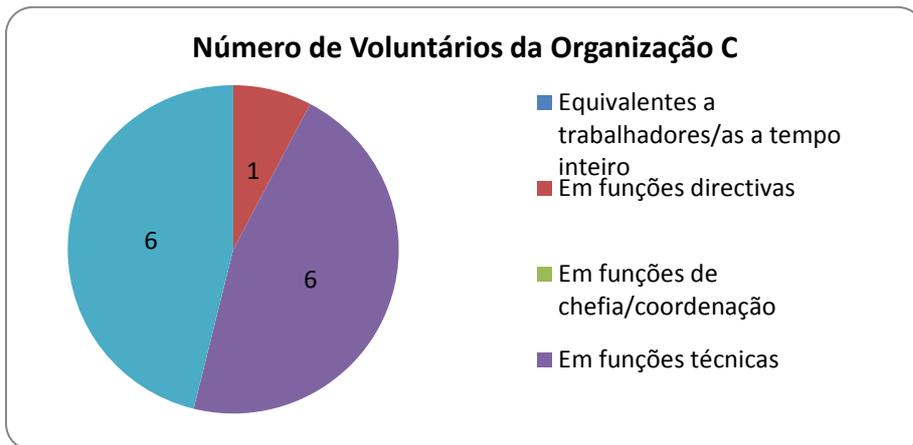
**Gráfico 15.** - Distribuição do Número de destinatários da Organização C



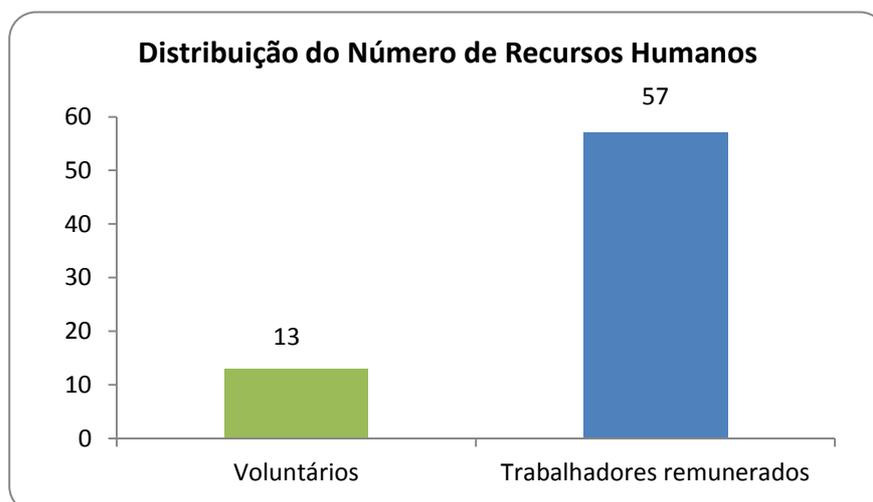
**Gráfico 16.** - Distribuição do Número de Trabalhadores Remunerados Organização C



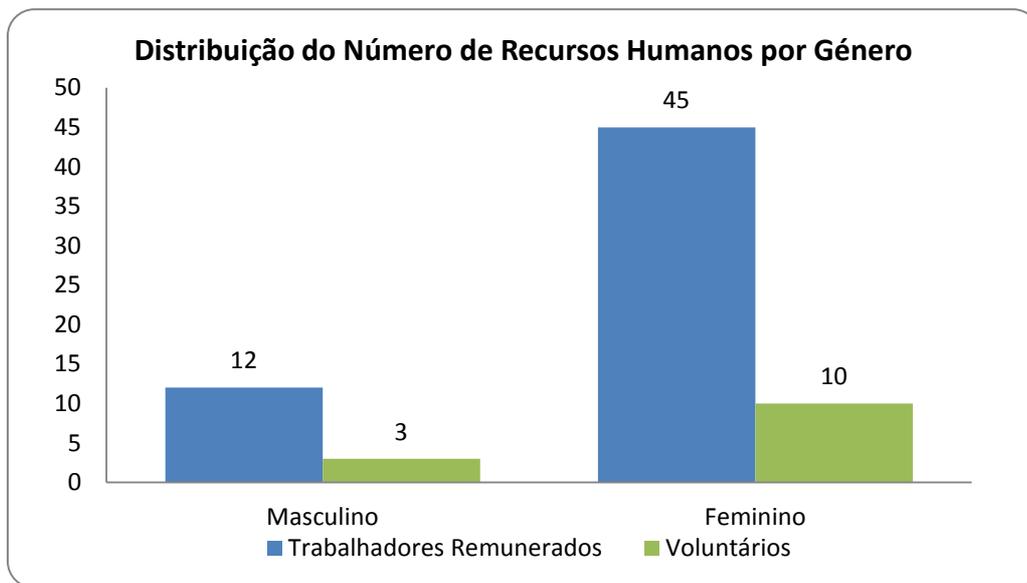
**Gráfico 17.** - Distribuição do número de Voluntários Organização C



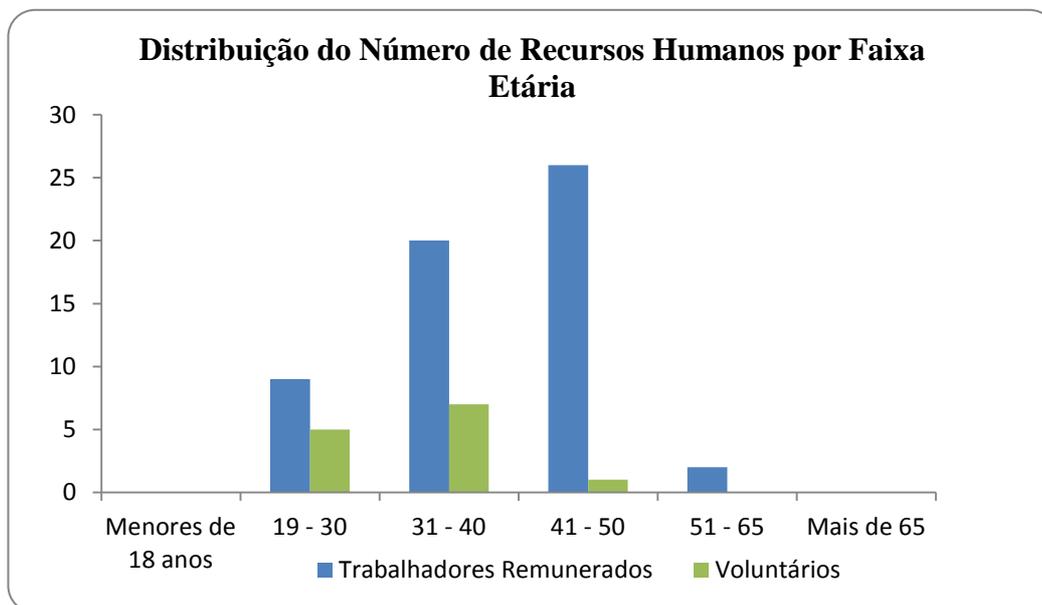
**Gráfico 18.** – Distribuição do Número de Recursos Humanos Organização C



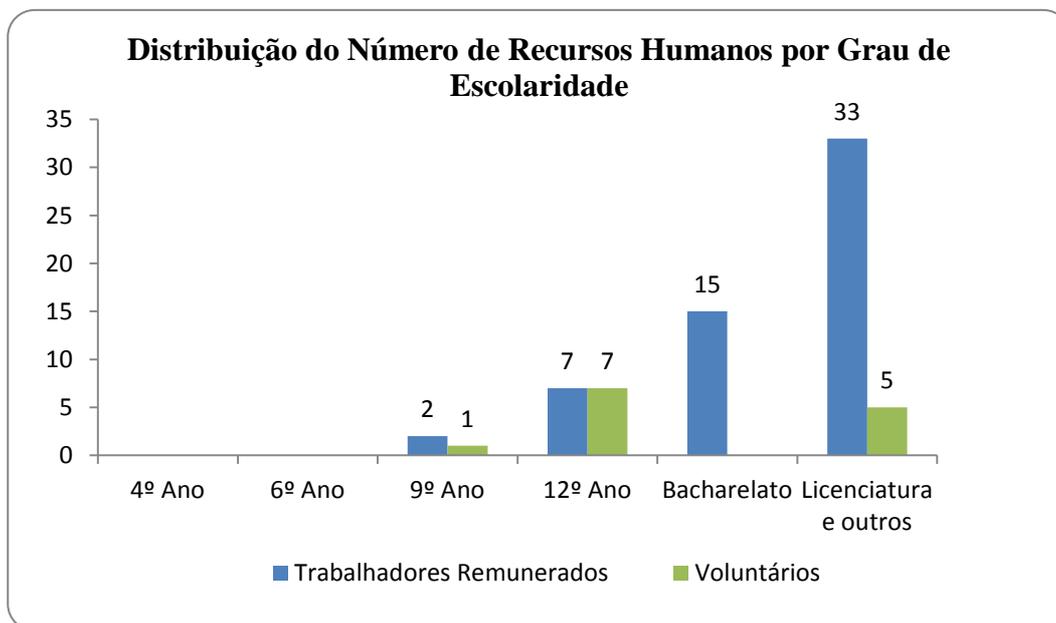
**Gráfico 19.** - Distribuição do número de recursos humanos por Género Organização C



**Gráfico 20.** - Distribuição do Número de Recursos Humanos por Faixa Etária Organização C



**Gráfico 21.** - Distribuição do Número de Recursos Humanos por Grau de Escolaridade Organização C



**Quadro 16.** - Gestão de Recursos Organização C

<b>Gestão de Recursos</b>	
<b>Fontes de recursos mais utilizadas</b>	<b>Dificuldades ao nível da gestão financeira</b>
Comercialização de produtos/serviços; Doações individuais; Órgãos governamentais.	Gerir os recursos financeiros; Atender às exigências dos financiadores; Conseguir novos associados/doadores; Recursos insuficientes para cobrir as despesas.

**Quadro 17.** - Cooperação Interinstitucional Organização C

<b>Cooperação Inter-Institucional</b>		
<b>Principais objetivos de estabelecer parcerias</b>	<b>Tipologias das entidades parceiras</b>	<b>Abrangência territorial das parcerias</b>
Para realizar projetos; Para promover a entidade; Para cumprir exigências legais;	Outras entidades do 3º Setor; Estado (central); Empresas; Autarquias locais.	Locais; Concelhias; Supra-Concelhias.

Para partilhar recursos humanos; Para partilhar infraestruturas e outros recursos materiais.		
---	--	--

## **ANEXO 11 – DEFINIÇÃO E PROCEDIMENTOS DOS EIXOS DE ANÁLISE**

### **a. Ações associadas à administração estratégica**

Neste eixo, as dimensões definidas são “ferramentas de gestão estratégica, “avaliação” e “indicadores de desempenho”. Na dimensão “ferramentas de gestão estratégica” diz respeito aos instrumentos que os gestores utilizam para a identificação das principais funções, formulação de objetivos, ações ou implementação de estratégias da organização. Para esta dimensão não foram definidas categorias ou subcategorias, visto que a informação obtida é geral. A dimensão “avaliação” enquadra a categoria “ações avaliativas” e subcategorias “externa” e “interna”. Esta dimensão refere as ações que os gestores desenvolvem em relação ao diagnóstico estratégico, nomeadamente a avaliações realizadas aos processos de gestão tomando em consideração o ambiente externo e interno. A dimensão “Indicadores de Desempenho” engloba a categoria “categorias de indicadores”, visto que foram mencionados pelos gestores várias tipologias de indicadores possíveis associados a gestão estratégica. Estes indicadores foram classificados nas seguintes subcategorias “Quantitativos” (indicadores sobretudo numéricos associados aos investimentos financeiros, aos custos e receitas), “Qualitativos” (indicadores relacionados com objetivos e medidas de desempenho das infraestruturas e capital intelectual) e “Específicos” (indicadores que dizem respeito a processos internos e áreas muito específicas da organização, que adquirem a necessidade de serem avaliadas em pormenor.

### **b. Metodologias, Inovação e Práticas na Gestão de Recursos Humanos**

O 2º Eixo (Ver Anexo 10) é composto pelas dimensões “Práticas e políticas”, “Ações de formação”, “metodologias e processos de recrutamento e seleção” e “metodologias de avaliação de desempenho”. A dimensão “Práticas e políticas” permite conhecer as atividades e instrumentos utilizados na criação de valor e que são baseados ou orientados por políticas de gestão dos recursos humanos. Esta dimensão engloba as seguintes categorias e subcategorias: na categoria “ Instrumentos que validem e definam praticam ou políticas” estão enquadradas as subcategorias “existência de um manual de gestão de recursos humanos” e “existência de um sistema de certificação de recursos

humanos”; e a categoria “Realização de práticas para gerar valor para o capital humano”.

Na dimensão “ações de formação” que distingue as categorias “Voluntários” e “Trabalhadores Remunerados” procura-se distinguir as formações disponibilizadas pelas organizações a estes dois grupos de recursos humanos e identificar as diferenças de como são realizadas as formações dos mesmos grupos, subdividindo para cada categoria as seguintes subcategorias “existência de ações de formação” (se as organizações disponibilizam formações ou não aos seus recursos humanos), “regularidade das ações de formação” (se as formações têm frequência regular ou se são esporádicas), “Externas” e “Internas” (se as formações são dadas e realizadas por entidades exteriores à organização).

Na dimensão “Metodologias e processos de recrutamento e seleção” também fez-se necessários distinguir as seguintes categorias “voluntários” e “trabalhadores remunerados” visto que os gestores mencionam formas diferentes ao nível do recrutamento e seleção. Assim para ambos, distinguem-se as subcategorias “formal” (evidencia de processos de recrutamento e seleção baseados em metodologias formais), “informal” (processos de recrutamento e seleção informais) e “em parceria com outras organizações” (processos de recrutamento e seleção partilhados com outras entidades).

Na dimensão “Metodologias de avaliação de desempenho” (ações e instrumentos avaliativos que refletem o desempenho dos recursos humanos), enquadrámos a categoria “Ferramentas e documentos de avaliação” que foi subdividida nas subcategorias “existência de documentos de políticas de desempenho” e “existência de questionários de avaliação de gestores e funcionários da organização”.

### **c. Criação, desenvolvimento e potenciais fontes de receita**

Neste eixo, as dimensões associadas foram definidas como “fontes criadas pela organização” e “potenciais fontes de recursos”, que nos indicam precisamente as tipologias de fontes de receita própria criadas pelas organizações e fontes consideradas potenciais, ou seja, que ainda não foram utilizadas pelas organizações e que os gestores consideram que possibilitavam melhorias ao nível da sustentabilidade. Deste modo, para a dimensão “fontes criadas pela organização” foi criada a categoria “fontes de receita própria” que foi subdividida nas subcategorias “exteriores” (fontes de receita própria desenvolvidas e realizadas em locais exteriores à organização que podem ou não

ir ao encontro da missão da organização) e “interiores” (criação de fontes de receita própria que articulam serviços e produtos criados no interior da organização que abrangem o público em geral).

Na dimensão “potenciais fontes de recursos” procuramos entender que fontes os gestores das organizações sem fins lucrativos consideram que não estão a usufruir e que beneficiariam significativamente a sustentabilidade da organização. Neste sentido, foram criadas as categorias: “fontes de recursos públicas não utilizadas” que integra as subcategorias “programas nacionais de financiamento de projetos”, “programas internacionais de financiamento de projetos” e “linhas de financiamento público”; e em relação à categoria “fontes de recursos privadas não utilizadas” dividimos em subcategorias “grandes doadores” e “projetos desenvolvidos pelas organizações” (projetos criados pelas próprias organizações mas que não estão em funcionamento).

#### **d. Perceções sobre as mudanças e avaliação do impacto da intervenção da organização**

Este eixo, engloba duas dimensões “perceções sobre as mudanças em beneficiários, stakeholders e sociedade em geral” e “avaliação do impacto”. Na dimensão “perceções sobre as mudanças em beneficiários, stakeholders e sociedade em geral” refere-se às perceções que os gestores das organizações têm sobre as mudanças provocadas pela sua intervenção social nos seus beneficiários, stakeholders e sociedade em geral, nomeadamente, através de que mecanismos ou procedimentos é que os gestores adquirem essas perceções. Esta dimensão subdivide-se nas seguintes categorias: “realização de estudos de investigação”, “atividades e práticas de monitorização de expectativas e resultados” e “reconhecimento por parte de outras organizações”. Esta última categoria, está subdividida em subcategorias “referências e perspetivas informais” (se as referências e perspetivas que têm sobre as mudanças provocadas pela sua intervenção são adquiridas por formas informais, como por exemplo, por opiniões pessoais, por feedback, por comentários através das redes sociais, entreve outros) e “referências e perspetivas formais” (referências ou perspetivas adquiridas através de mecanismos de contabilização, por exemplo, do número de participações em determinadas atividades). A dimensão “avaliação do impacto” diz respeito às ações avaliativas que os gestores realizam no sentido de avaliar a intervenção social, utilizando instrumentos de monitorização. Assim, enquadramos nesta dimensão a

categoria “procedimentos avaliativos”, que se subdivide nas subcategorias “exteriores” (avaliações efetuadas com ou por outras entidades e “interiores” (avaliações realizadas pela organização).

#### **e. Comunicação e Transparência com os stakeholders e sociedade civil**

Neste eixo, enquadramos a dimensões “Comunicação” (está associada à forma como é realizada a comunicação entre a organização, a sociedade e stakeholders), nesta dimensão definimos duas subcategorias: “instrumentos de comunicação” (diz respeito a todos os instrumentos que a organização utiliza para tornar público e dar a conhecer a todas as partes interessadas e sociedade em geral) e “eventos de discussão e exposição” (refere-se a mecanismos e atividades esporádicas que contribuem para a transparências da sua intervenção).

Em relação à dimensão “Recolha de sugestões e críticas” (onde pretendemos perceber o que é feito com as sugestões e críticas feitas à intervenção da organização). Deste modo, enquadramos a categoria “procedimentos de utilização de recolha de informação recebida” (que indica se existem ou não procedimentos ou ações no âmbito da recolha de informação recebida e quando estes existem, que tipo de procedimentos existem), nesta subdividimos em “ações de reflexão” (se os gestores tem iniciativas de refletir com as equipas de intervenção sobre as sugestões e críticas recebidas), “inexistência de procedimentos” (quando a organização não exerce qualquer procedimento com a informação obtida) e “realização de relatórios” (quando a organização efetua relatórios para analisar as recolhas de informação sobre sugestões e críticas).

#### **f. Ações estratégicas para a formulação de políticas públicas**

Neste eixo, distinguimos duas dimensões, “Recursos Utilizados” (diz respeito a recursos mobilizados pelos gestores da organização sem fins lucrativos para a formulação de políticas públicas), esta dimensão foi subdivida em duas categorias “recursos diretos” (recursos utilizados que chamam a atenção para problemas e “recursos indiretos”; na segunda dimensão “conhecimento de mecanismos de participação” (está relacionada com o conhecimento que os gestores têm sobre possíveis formas de participar na formulação de políticas públicas).

#### **g. Cooperação e principais resultados obtidos com as parcerias**

Neste eixo, foram designadas as seguintes dimensões para este eixo: a dimensão “cooperação” que integra as categorias “níveis de cooperação” e subcategorias “aumentado”, “mantido” e “diminuído”; e a dimensão “resultados” (que está associada às percepções que os gestores têm sobre os principais resultados das suas parcerias para a sustentabilidade da organização).

#### **h. Perspetivas sobre a legislação no campo das Organizações de Economia Social**

Este eixo procura compreender que perspetivas os gestores têm sobre os benefícios, limitações da legislação nas organizações dos mesmos. Assim, destacamos as dimensões “perspetivas dos gestores das OSFL”, enquadrando como categoria “classificação de perspetivas” e subcategorias “limitações”, “benefícios” e “neutra” (classificações atribuídas pelos próprios gestores durante as entrevistas).