

HD62.6
F47
1991



ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

E A SUA GESTÃO ESTRATÉGICA

por

Maria Augusta de Jesus Fernandes

Dissertação para obtenção do grau de
Mestre em Gestão no Instituto
Superior de Economia e Gestão.

A responsabilidade intelectual consiste em colocar uma questão de forma tão clara e inteligível que seja possível demonstrar à pessoa em causa sempre que esta faça uma afirmação falsa, confusa ou ambígua que assim é.

Karl Popper

O nosso presente é tão estreito que, à falta de futuro, convém juntar-lhe o passado; o nosso domínio é tão limitado que seria loucura não conhecer ao menos a sua maior parte possível.

Marguerite Yourcenar

Foram muitos os que contribuíram para a realização deste estudo. Para todos os meus sinceros agradecimentos consciente de que sem os apoios recebidos a investigação não seria possível.



- que exigem e justificam desde a concepção de modelos-quadro próprios até ao pontual de se fixar um simples léxico;
- O conceito abrangente de organização que está para além das empresas tradicionais do mundo dos negócios, a Teoria dos Sistemas e a Teoria Contingencial são saberes assumidos e promovidos, por académicos e práticos de gestão que vêm de encontro às nossas razões;
 - É importante admitir que numa organização há diversos níveis, de intervenção, de responsabilidades, poderes e autoridades, visando nós em particular o topo - o estratégico.

Neste quadro apresentamos uma noção na perspectiva da gestão e o nosso modelo para Organizações sem fins lucrativos, do ponto de vista estratégico, como um SISTEMA articulado em dez subsistemas (sistemas):

- 0. Informal
- 1. Institucional
- 2. Finalidades
- 3. Recursos
- 4. Equipamentos e Espaços
- 5. Produção
- 6. Estrutura
- 7. Relacional
- 8. Rotinas
- 9. Gestão

Considerámos que mais do que a gestão é a organização como um todo que merece ser investigada, mas foi reconhecendo o papel da gestão de nível estratégico que aprofundámos este sistema e adiantámos contributos para o seu aperfeiçoamento não só voltados para dentro da organização como para a sociedade e ambientes geral e específico, alguns de natureza muito prática passíveis de utilização e lançamentos imediatos.

Neste documento expressamos ainda, reflexões e resultados parcelares, afluentes ou nascentes, da investigação central, mas que podem ser lidas também de forma independente, que tem a sua valia própria.

Referimos, por exemplo:

- Tipologia proposta como base de trabalho;
- "Rendibilidade do gratuito";
- Aprender com a organização sem fins lucrativos;
- Sistematizações que emergirem das organizações contactadas, base para novos desenvolvimentos.

A favor da verdade da nossa investigação temos o processo seguido no desenvolvimento dos trabalhos, com suporte na metodologia "investigação-acção", cujos passos procuramos caracterizar ao longo deste relatório de tese, expondo sistematicamente os conhecimentos teóricos adoptados e os provenientes do mundo real que se estudou ou experimentou, os avanços e como se progrediu.

Há momentos privilegiados a favor da justeza das nossas teses: a adesão provocada pelos modelos propostos num espaço de formação para dirigentes desportivos; num outro de pós-graduação para técnicos e dirigentes de museus; na adopção do modelo para

diagnóstico da situação de uma das organizações estudadas - uma companhia de teatro; na prática da mestranda através do exercício de cargos, neste tipo de organizações; nos convites que lhe foram feitos para apresentar as suas ideias em circunstâncias diversas, nomeadamente, por parte de organizações estatais.

E, é de sublinhar os incentivos que recebemos da generalidade das pessoas que contactámos, sendo muitas as que depois disso nos têm indagado da conclusão da tese e da possibilidade de ser editada.

Era grande o interesse que o tema nos provocava antes de iniciarmos o curso de mestrado, e por isso voltámos à Escola como mestranda. Hoje é uma paixão, e à volta das Organizações sem fins lucrativos, pensamos que não vamos parar de rebater as nossa próprias verdades, provar falsidades, procurar novas verdades, numa busca sem fim...

Maio, 1991

ÍNDICE

	pág.
<u>Apresentação</u>	
1. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO	1
1.1 - Propósito da investigação	1
1.2 - Processo seguido	2
1.2.1 - Interrogações à procura de resposta: questões fixadas para o estudo	3
1.2.2 - Trabalho exploratório realizado	5
1.2.3 - A Problemática da dissertação - esquema adoptado no desenvolvimento dos trabalhos	10
1.2.4 - Modelos de análise e observação	12
1.3 - A Estrutura dos documentos finais	17
2. ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS EM PORTUGAL	21
2.1 - A Favor de um conceito	23
2.1.1 - Referências constitucionais	24
2.1.2 - Pessoas Colectivas de Direito Público e Direito Privado	25
2.1.3 - Pessoas Colectivas de Utilidade Pública	29
2.1.4 - Instituições Particulares de Solidariedade Social	32
2.1.5 - Organizações não Governamentais	34
2.1.6 - A Economia Social na C.E.E.	43
2.1.7 - Aspectos de uma teia de legislação dispersa	46
2.2 - Desenvolver o conceito favorecendo um quadro institucional de referência	61
2.2.1 - Tipologias	62
2.2.2 - Benefícios fiscais e outras regalias. Mecenato	69
2.2.3 - Princípios de gestão e procedimentos administrativos	80
2.2.4 - Estatísticas	85
2.3 - Imagens e sinais por entre números	87
2.4 - Situação do ensino no domínio da gestão para Organizações sem fins lucrativos	104
2.5 - Aprofundamento na caracterização através do estudo de algumas organizações	110
2.5.1 - As Organizações escolhidas para maior análise	111
2.5.2 - Ilustração das dimensões encontradas	114
2.5.2.1 - Natureza jurídica - Natureza humana	115
2.5.2.2 - Do ideário às metas	124

2.5.2.3	- Os dinheiros	135
2.5.2.4	- Dos órgãos estatutários aos órgãos reais	142
2.5.2.5	- Associados - "Um mal necessário"?	149
2.5.2.6	- A "diferença"	157
2.5.2.7	- Os trabalhadores	162
2.5.2.8	- Equipamentos	165
2.5.2.9	- Família(s) e ligações	167
2.5.2.10	- Organização interna	172
2.5.2.11	- As "histórias"	176
2.6	- O Custo real - "A rendibilidade do gratuito"	178
3.	ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS - REFERÊNCIAS TEÓRICAS E REFLEXÕES PERTINENTES	183
3.1	- Classificações	183
3.2	- A Vida associativa	190
3.3	- O Profissional/Amador ou o Profissional/Voluntariado	195
3.4	- A Organização como sistema	205
3.4.1	- Perspectivas de alguns autores	212
3.4.2	- "Um caso" de abordagem sistémica	216
4.	CONTRIBUTOS PARA UM MODELO DE "ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS"	221
4.1	- Como se chegou às propostas	221
4.2	- Noção de Organização sem fins lucrativos na perspectiva da gestão	223
4.3	- Reordenamento - uma classificação	229
4.4	- A Conceptualização da Organização sem fins lucrativos como sistema	235
4.4.1	- Pressupostos	236
4.4.2	- Esboço de um modelo	237
4.4.3	- Caracterização do modelo	242
5.	A GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	257
5.1	- Pontos de vista sobre estratégia/gestão estratégica/ planeamento	258
5.2	- Formulação e implantação de estratégias: vários autores - várias propostas	270
5.3	- Aspectos da gestão estratégica nas Organizações sem fins lucrativos	288
5.3.1	- O Marketing para Organizações sem fins lucrativos	293
5.4	- A Gestão estratégica de Organizações sem fins lucrativos em Portugal	299
5.4.1	- Os Sinais recebidos	300

5.4.2 - Como se viu e ouviu	302
5.4.2.1 - "A estratégia"?	302
5.4.2.2 - O meio - reflectir sobre perplexidades	304
5.4.2.3 - "As figuras" - tradição personalista	308
5.4.2.4 - Gestores - nós?	313
5.4.2.5 - Como aprendemos a gerir	318
5.4.2.6 - A razão da criação	320
5.4.2.7 - Indicadores	322
5.4.2.8 - As grandes fases	326
5.4.2.9 - Da oralidade à escrita diferente	331
5.4.2.10 - Ver mais longe	333
5.4.2.11 - Disse marketing?	335
5.4.3 - Planos de actividades e relatórios	340
5.4.3.1 - Enquadramentos	341
5.4.3.2 - Planos de actividades e relatórios estudados	364
5.5 - Uma leitura da gestão estratégica das Organizações sem fins lucrativos	376
5.5.1 - Uma síntese de ideias/momentos	376
5.5.2 - Aprender com as Organizações sem fins lucrativos	383
6. CONTRIBUTOS A FAVOR DA GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	388
6.1 - Influir no ambiente	389
6.1.1 - Assunção do sector alternativo "Organizações sem fins lucrativos"	390
6.1.2 - Sistemas de incentivos	392
6.1.3 - Independência e "leveza" de funcionamento	394
6.1.4 - Ensino e investigação	396
6.1.4.1 - "Ideias" para teses/projectos	399
6.1.5 - Informação e comunicação	400
6.1.6 - Movimento sindical	402
6.1.7 - O Dirigente do sector alternativo	404
6.2 - Influenciar a Organização	408
6.2.1 - Estruturação do sistema interno da gestão	408
6.2.2 - "Novos" planos de actividades e relatórios	411
6.2.2.1 - "Orçamento - Programa"	411
6.2.2.2 - Indicadores	413
6.2.2.3 - Suportes documentais	416
6.2.3 - Auditoria da gestão estratégica das Organizações sem fins lucrativos	420

7. CONCLUSÕES NUCLEARES - Súmula da Investigação	430
7.1 - Síntese dos contributos	430
7.2 - Comparação entre os objectivos fixados e os resultados obtidos	433
7.3 - Pontos de partida para outras investigações	434

ANEXOS

- 1 - Organizações contactadas para conhecimento directo
- 2 - Organizações contactadas com vista ao conhecimento indirecto das organizações objecto de estudo ou do seu ambiente
- 3 - Acontecimentos pertinentes ao estudo a que se assistiu/participou
- 4 - Bibliografia
- 5 - Legislação principal consultada
- 6 - Roteiro e correspondência enviada a algumas das organizações para "início de trabalho"
- 7 - Algumas das siglas utilizadas.

1. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

1. Desenvolvimento do Estudo

Partimos para o projecto com a ideia de que não é claro o quadro em que deve ser desenvolvido um trabalho de investigação no domínio da gestão. Não nos parece haver quadros conceptuais, modelos de análise e dispositivos metodológicos que se digam específicos da gestão que façam apelo ao nosso contributo, por forma a que possam progredir. Temos que fazer eco de que não é pacífica a aceitação da "gestão" como ciência, nem a sua integração como disciplina de outro ramo.

As teorias mais vulgarizadas no domínio da gestão são-no também noutras áreas do saber (ex: Teoria dos Sistemas).

1.1 - Propósito da investigação

Mas neste contexto, recuperando e aprofundando o que foi avançado na parte escolar do mestrado, depois de diversas leituras pertinentes, e ponderando o que a legislação determina sobre os mestrados - "(...) o mestrado comprova nível aprofundado de conhecimentos numa área científica e, capacidade para a prática de investigação(...)"; no que se refere ao mestrado em Gestão, a área científica específica do curso é a Organização e Gestão - o nosso propósito intelectual de partida foi:

- Incrementar o conhecimento relativamente ao objecto de análise, que explicitámos deste modo: "Organizações sem fins lucrativos e a sua gestão estratégica";
- Tentar influir sobre a maneira de estudar as Organizações sem fins lucrativos e a sua gestão estratégica;

- Adiantar perspectivas práticas, senão aplicações práticas claras e indispensáveis, pelo menos sugerir pistas de acção que as organizações possam seguir e utilizar com proveito.

Era intenção contribuir para o avanço da gestão recorrendo ao que se encontra teorizado e manualizado no âmbito das ciências sociais e recuperar o que os práticos da gestão têm obtido.

1.2 - Processo seguido

De há muito que se verifica a necessidade de responder ou comentar questões como as seguintes: (1)

- O que significa dizer que um hospital, e em particular um hospital civil, pode/deve ser gerido como uma empresa?
- Que particularidades existem na gestão da Fundação Calouste Gulbenkian ou similares?
- Exige uma orquestra, uma companhia de Teatro, profissionais com formação específica em gestão?
- Que indicadores de gestão utiliza um clube desportivo da primeira divisão?
- A câmara de uma autarquia necessita de gestores profissionais? Mas, qualquer vereador eleito não será um gestor?
- E, como caracterizar "profissional"?
- Como decide um vereador sobre o que deve ser gerido directa ou indirectamente através de concessão? É esta decisão de nível estratégico?

(1) - Nesta fase do estudo não se tinha a preocupação do rigor terminológico, mas sim captar a essência de problemas através de expressões frequentes, nomeadamente vulgarizadas através da comunicação social, utilizadas por protagonistas interessados, quiçá, na invenção de novas linguagens.

- À frente de um departamento de música de um Ministério da Cultura quem deve estar? Um gestor ou um especialista em música?
- Que problemas levantará a gestão de uma igreja?

1.2.1 - Interrogações à procura de resposta: questões fixadas para o estudo

Associadas às interrogações referidas fomos architectando diversos raciocínios que se cruzam, e, progressivamente, vão dando conteúdo a temas de reflexão com alguma autonomia. Assim:

- * O que traz especificidade à gestão? É a actividade desenvolvida ou outro distintivo da organização? É mais determinante o facto de uma organização se dedicar à exploração de uma indústria cultural ou o facto de não ter em vista o lucro?
- * Então, o que é mais "acertado" - falar de gestão cultural a ser desenvolvida por uma organização sem fins lucrativos ou da gestão da cultura, qualquer que seja a organização?
- * Tem ou não cabimento que, como pressuposto do estudo, se considere que estamos a tratar de organizações e gestores profissionais? Mas o que distingue o profissional do amador?
- * Grupos de Teatro; Fundações; Hospitais; Associações; Clubes Desportivos; Câmaras; Organizações Partidárias; etc. - fazem elas apenas uma gestão corrente ou têm preocupações de longo prazo? Como é que elas são formalizadas e formuladas?

- * Terá qualquer organização sem fins lucrativos de se debruçar sobre as funções consideradas tradicionalmente numa empresa?
- * Terão os regimes políticos dos países interferência decisiva na gestão das organizações ou haverá similitude nas técnicas, independentemente das opções políticas?
- * Dever-se-ia dar grande relevo ao facto de uma organização sem fins lucrativos ser de carácter privado ou público?

O querer reflectir de uma forma mais rigorosa sobre tudo isto, foi uma das razões que nos levou ao mestrado. Já não nos satisfaziam os comentários na base de "opinião pessoal".

Ao longo do desenvolvimento da parte escolar do mestrado e como consequência de uma postura mais atenta sobre todas estas interrogações fixámos, em determinado momento, a(s) questão(ões) de partida, no seguinte:

O que é uma Organização sem fins lucrativos? Podemos caracterizá-la na base da teoria dos sistemas? Na base dos mesmos sistemas das empresas, ou haverá sistemas próprios?

Podem as Organizações sem fins lucrativos aplicar uma gestão estratégica? Há já uma prática numa base intuitiva? É necessária uma gestão estratégica estruturada?

Que instrumentos poderiam as Organizações sem fins lucrativos utilizar com vista à melhoria da sua eficiência e eficácia globais, em termos imediatos?

Demos como título inicial ao trabalho de dissertação o seguinte: (1)

"Organizações sem fins lucrativos e a sua gestão estratégica"

A designação não veio a sofrer alterações ao longo da investigação.

1.2.2 - Trabalho exploratório realizado

Desde que explicitámos os propósitos de investigação até chegarmos às conclusões finais da tese houve todo um percurso feito por etapas, das quais uma, não menos importante é a desenvolvida sob a designação de trabalho exploratório, que coincidiu ainda com a parte escolar e se prolongou por mais alguns meses. Foi o desenvolver de todo um conjunto de actividades, sem uma sistematização perfeita, mas que nos foi ajudando no amadurecimento das ideias e do rumo a dar ao estudo. Sublinhamos desse trabalho exploratório:

a) - Leituras

- . Aprofundamento do estudo dos livros aconselhados no mestrado;

(1) - Durante o trabalho da fixação do nome da tese ainda houve um momento em que se decidiu por "As organizações sem fins lucrativos e a gestão estratégica". Optou-se por lhe retirar o carácter demasiado amplo que não correspondia aos limites da investigação.

- . Identificação da bibliografia pertinente sobre "Organizações sem fins lucrativos", "Colectividades locais"; "Gestão cultural", "Desempenho no sector público";
- . Identificação de títulos de teses de doutoramento e mestrados relacionadas com o tema. Aquisição, nomeadamente no estrangeiro, de artigos e livros sugeridos por listagens de bibliografia. Levantamento, no âmbito das escolas da CEE, de cursos afins ao tema.

b) - Colóquios. Seminários. Comunicação Social

Com vista a avaliar da justeza e da oportunidade do tema seleccionado tivemos como preocupação inicial participar em acontecimentos em que os "nossos" temas seriam, à partida, objecto de debate mesmo que de forma indirecta. Ao mesmo tempo procurávamos estar receptivos à comunicação social. Ilustramos estas actividades com os seguintes acontecimentos ou verificações:

- . Seminário realizado em Setembro de 1988 em Moçambique sobre Governos Locais, financiado pelo Banco Mundial e pela FINNIDA (Organização Filandesa) em que participaram países dos diferentes continentes, com regimes políticos e económicos diversos, em que interrogações sobre as particularidades que a gestão de Instituições Públicas Locais deveriam seguir para atingirem eficácia e eficiência ficaram sem resposta satisfatória, embora estivessem presentes reputados técnicos;
- . Seminário realizado em Novembro de 1988, por iniciativa da Comissão de Coordenação Regional de Lisboa e Vale do Tejo,

em colaboração com o Conselho da Europa, em que se questionou: "Se a privatização não é uma panaceia universal, quais deveriam ser os eventuais limites de transferência de responsabilidades para o sector privado? Como distinguir a gestão pública da gestão privada a fim de prevenir uma distribuição satisfatória de responsabilidades? Quais são os critérios que permitem determinar a eficiência e a eficácia da gestão local?"

. A gestão de "coisas" até há bem pouco tempo não faladas começam a ser objecto de cursos de curta duração, de encontros e seminários, e por iniciativa nem sempre de pessoas ou instituições ligadas ou com autoridade no domínio da Gestão. É notícia o curso de "Gestão das Artes"; tem-se conhecimento que é acção prioritária da CEE formar administradores culturais públicos, nacionais, regionais e locais; acusam-se grandes clubes desportivos de terem uma "gestão ruínosa"; os partidos (mesmo os grandes) dão testemunho público da sua difícil situação financeira; em contraste, com frequência, faz-se referência à capacidade manifesta da gestão neste ou naquele sindicato...

. É cada vez mais notório o número de organizações, quer a nível nacional quer internacional, que não sendo empresas influenciam na sociedade. É corrente ver-se uma ONG (Organização não governamental) a desenvolver um projecto que até há bem pouco tempo só fazia sentido numa empresa privada e vice-versa;

. As Associações; as Colectividades; as Fundações ... dão hoje um contributo para as economias dos respectivos países e a nível internacional e que as estatísticas ainda não

revelam, mas que pode ser avaliado, em particular pelo emprego que geram ... Há quem afirme que há países cujo "rumo" é mais determinado por estas "forças sociais" do que pelos partidos tradicionais;

. Há associações com preocupações de gestão que contrariam "a ideia feita" de que "nunca querem saber disso";

. Uma ilustração retirada de uma entrevista dada em 1971 pela direcção da então muito prestigiada associação "1º Acto":

"(...) Hoje, a administração financeira de um clube condiciona toda a actividade desse clube. Todas as associações culturais que eu conheço continuam a ter um tipo de gestão financeira que não é de maneira nenhuma adequada às funções que pretendem desempenhar. É uma gestão do tipo de economia empresarial que está em perfeita contradição com os objectivos associativos(...)"

e, num outro momento:

"(...) Quando há várias tarefas a realizar numa associação tende a haver secções especializadas. Não sei se isto hoje é a melhor maneira de funcionar uma associação deste tipo.
O ... já uma vez pôs outra hipótese de coordenar o trabalho ... (...)"

...

"Havia determinados objectivos e organizou-se o trabalho para conseguir esses objectivos (...)"

...

"Mesmo as direcções regra geral não têm nenhuma noção do aspecto financeiro. Quando um grupo começa a trabalhar e se propõe estudar a actividade que pretende dinamizar, depara-se-lhe logo uma barreira que é a parte financeira.

Parece-me que um grupo que começa a trabalhar deverá analisar em conjunto todos os aspectos dessa actividade. Esquecer a parte financeira tem sido o erro de algumas comissões que desenvolvem no clube certa actividade não continua, esquecendo a infra-estrutura que lhe daria continuidade".

c) - Entrevistas

Já nesta fase do estudo começámos a formalizar contactos, ainda que exploratórios, com dirigentes de organizações que tínhamos conhecido ao longo da nossa vida profissional, em que o "sem fins lucrativos" era o tema de análise. Estendíamos estes contactos aos professores do mestrado.

Desta actividade retirámos:

- * Nas organizações sem fins lucrativos que se dedicam a actividades culturais são geralmente os criadores que acumulam a parte da gestão, nas suas vertentes económicas e financeiras;
- * Queixam-se, de que a escassez financeira nem sempre permite a admissão de especialistas em gestão, verificando, contudo, que há dificuldades em encontrar pessoas com o perfil adequado;
- * Na generalidade têm dificuldade em dominar o ambiente fiscal e em tirar partido das oportunidades financeiras e de incentivos governamentais;
- * Identificam com facilidade técnicas utilizadas nas empresas, que seriam de grande utilidade nas suas organizações. Referem com frequência as técnicas de "marketing" mas identificado com publicidade;
- * Curiosamente as organizações mais prestigiadas têm presente a questão da globalidade da sua actividade, e projectam os seus efeitos para prazos longos;
- * Muitas têm perfeita noção da sua influência (do seu poder) no ambiente geral e específico em que estão inseridas;
- * Foi contactada uma organização com desafogo financeiro onde a "má gestão" está a pôr em causa a missão nobre que esteve na sua origem. Não conseguiu "acertar" com o gestor;
- * Na generalidade "pediam" sistemas simples que lhes permitissem desenvolver a sua actividade com eficiência, tendo todos a preocupação de não confundir as actividades - fins com as actividades-meios. Não pedem lucro mas gostariam de levar a cabo os objectivos que estão na origem da sua organização;
- * Com frequência se referiam ao "amador" e ao "profissional"...;

- * Perante a pergunta académica: "Praticam uma gestão estratégica? É necessária?" - depois de debatidos alguns conceitos, quase todos os interlocutores disseram que para se fazer um trabalho profissional não podia ser de outra maneira... Registo a invocação de uma afirmação "sem planeamento não há criatividade..."; "os nossos objectivos são...";
- * Lembra-se uma afirmação de um responsável por uma Companhia de Teatro: "É fundamental saber quanto podemos gastar em cada produção e depois verificar efectivamente o que se gastou";
- * Nas organizações contactadas regra geral havia o "leader" mas a equipa estava presente;
- * Com frequência comparavam organizações através dos recursos financeiros, e avaliavam os resultados obtidos...;
- * Foi interessante a recomendação de nomes que deveriam ser contactados para o desenvolvimento do tema, como sendo pessoas que tinham muito a ensinar pela sua experiência;
- * Curiosa, ainda, a indicação do tipo de organização a estudar...

1.2.3 - A Problemática da dissertação - esquema adoptado no desenvolvimento dos trabalhos

O trabalho exploratório permitiu clarificar o estado da situação em que se encontrava o projecto da investigação:

- Pouca bibliografia sobre as organizações sem fins lucrativos e a sua gestão estratégica;
- Académicos estrangeiros insistem na necessidade de se investigar no domínio da gestão estratégica;
- Os práticos pedem para se lhes dizer como deve ser;
- Há os que afirmam que gerir uma organização sem fins lucrativos é igual a gerir uma empresa. Há os que afirmam que é diferente;
- Existe bibliografia sobre o "marketing" das organizações

sem fins lucrativos;

- É evidente a necessidade de se precisarem conceitos;

A problemática da investigação surgiu-nos esquematizada da seguinte forma:

Fala-se de Organizações sem fins lucrativos sem se ter noção muito precisa do que as caracteriza. É essencial apresentar uma "figura" que adira às várias realidades existentes e permita intercâmbios de saberes, nomeadamente, no meio académico.

Uns dizem que se lhes podem aplicar as mesmas teorias e técnicas de gestão das empresas do mundo dos negócios e outros afirmam que não são adequadas. É pretensão provar que a Teoria dos Sistemas e a Teoria Contingencial permitem chegar a modelos específicos que facilitam o estudo das organizações sem fins lucrativos e depois facilitem a intervenção na sua gestão. É objectivo apresentar modelo(s). Deixava-se em aberto a necessidade de desenvolver a Teoria dos Sistemas e a Teoria Contingencial, ou encontrar outras que facilitem o estudo das organizações na perspectiva da gestão.

Previamente era determinante apresentar os conceitos, as noções, as teorias de que partíamos para os trabalhos, admitindo-se que se poderiam vir a propor alterações. Estavam neste caso: "Organização"; "Gestão"; "Estratégia"; "Gestão Estratégica"; "Teoria dos Sistemas"; "Teoria Contingencial"; "Missão"; "Objectivos"; "Metas"; "Cultura Organizacional"; "Profissional"; "Amador"; "Líder";...

Presumia-se que no fim do estudo se poderiam apresentar sistemas operativos que permitissem um maior rigor na gestão estratégica das organizações sem fins lucrativos, sendo ideia inicial que a mesma já se pratica embora possa não ultrapassar a forma intuitiva.

Para o desenvolvimento dos trabalhos adoptou-se o seguinte esquema:

- . Identificação dos conceitos e teorias pertinentes;
- . Conceptualização da "Organização sem fins lucrativos";
- . Elaboração de um modelo para o estudo da gestão estratégica das organizações sem fins lucrativos;

- . Elaboração de um modelo para a identificação das acções práticas de natureza estratégica.
- . Identificação dos resultados que era necessário obter para que modelos e hipóteses fossem confirmados;
- . Selecção das unidades de observação e dos instrumentos a utilizar;
- . Análise da informação;
- . Conclusões.

sendo assumido que a implantação do esquema não se verificaria através de um processo sequencial destas fases.

O esquema veio a sofrer reajustamentos ao longo da investigação.

1.2.4 - Modelos de análise e observação

A nossa experiência dizia-nos que o trabalho seria desencadeado por aproximações sucessivas de forma interactiva, por avanços e recuos, de tal forma que, por exemplo, hipoteticamente os modelos adoptados inicialmente, chegariam ao fim do estudo profundamente alterados. A ideia era observar, recolher dados de:

- . Organizações consideradas sem fins lucrativos, reais, de forma directa ou indirecta, através de questionários, entrevistas, estudo de documentação;
- . Pessoas cuja experiência em gestão de organizações fosse paradigmática.

Com este quadro de referências, os momentos privilegiados do trabalho, vistos "à posteriori", que nos indicia a sua arquitectura, são:

Bloco 1

- * Elaboração de uma lista de organizações a contactar.
- * Concepção de um primeiro modelo para "princípio de conversa".
- * Estabelecimento de contacto telefónico a expôr a pretensão.
- * Na sequência, envio de uma carta e "roteiro".
- * Posteriormente, marcação da data da entrevista.
- * Realização da entrevista, em uma ou mais sessões, da qual resultava também recolha de documentação.

Bloco 2

- * Elaboração de uma lista de organizações (Federações; Uniões; Centros de Documentação; Escolas; Organismos Estatais) potenciais fornecedores de informação agregada.
- * Marcação de contacto por telefone e/ou escrito.
- * Realização de entrevistas e/ou recolha de documentação.

Bloco 3

- * Identificação de iniciativas pertinentes: congressos; seminários; palestras.
- * Contacto e/ou entrevistas com responsáveis da iniciativa.
- * Participação nas iniciativas e/ou análise do material.

Bloco 4

- * Identificação de individualidades com experiência no domínio das organizações.
- * Contactos; entrevistas; encontros.

Bloco 5

- * Recolha e análise da bibliografia sobre gestão.
- * Estudo das teorias pertinentes à luz das realidades contactadas.

Bloco 6

- * Recolha e sistematização de legislação nacional.
- * Recolha e sistematização de legislação da CEE.
- * Recolha e sistematização de dados estatísticos.

Bloco 7

- * Tratamento da informação e conhecimentos disponíveis.
- * Sistematização em função dos modelos a construir.
- * Estudos parcelares.
- * Testes das reflexões e estudos elaborados com organizações e indivíduos já contactados ou contactados pela primeira vez.

Bloco 8

- * Concepção do MODELO:
 - . Organização sem fins lucrativos como sistema.

Bloco 9

- * Teste do Modelo com organizações e indivíduos.
- * Aplicação do Modelo numa das organizações estudadas.
- * Debate do Modelo em projectos de formação.

Bloco 10

- * Aprofundamento da informação, sistematizações, reflexões e estudos sobre e para o sistema de gestão estratégica.
- * Concepção do MODELO:
 - . Gestão estratégica das organizações sem fins lucrativos, como sistema.

Bloco 11

- * Teste do Modelo com organizações e pessoas.
- * Aplicação do Modelo numa das organizações estudadas.
- * Debate do Modelo em projectos de formação.

Bloco 12

- * Identificação de:
 - . Medidas estratégicaspara maior eficiência e eficácia no domínio da gestão da organização sem fins lucrativos.
- * Discussão das medidas com organizações e indivíduos.
- * Aplicação de medidas numa das organizações estudadas.
- * Debate das medidas em projectos de formação.

Bloco 13

- * Sistematização de contributos-propostas no domínio do AMBIENTE das organizações sem fins lucrativos, e em termos INTERNOS:
 - . Assunção do sector
 - . Ensino
 - . Orçamento-Programa

Bloco 14

- * Concepção da estrutura dos documentos de formalização.
- * Elaboração dos documentos.

Bloco 15

- * Balanço

A medida que os trabalhos se iam desenvolvendo parecia-nos claro que progressivamente estávamos a adoptar como metodologia a designada Investigação-Accão.

De facto:

- Houve uma fase exploratória em que podíamos integrar a nossa experiência do meio que nos permitiu identificar os problemas;
- Ao longo do processo foram-se identificando e ganhando para o projecto cada vez mais, interessados e implicados que se envolviam nos trabalhos e esperavam pelos resultados;
- Esses problemas foram sendo cada vez mais explícitos, na relação permanente com o concreto, e nessa relação permanente, se foram também construindo as soluções;
- As soluções construídas têm uma perspectiva gradualista, no sentido que podem ser aplicadas progressivamente, isto é, os interessados e implicados podem começar a ver resultados e usufruir da investigação;
- Todo o trabalho se caracterizou por um repensar permanente dos passos a dar, sendo também permanente o apelo que se fazia às várias actividades envolvidas - no cruzar e

recruzar dos blocos de actividades. Lançar e testar; avançar e recuar; conceber e programar - foram elos de uma cadeia que cada vez se tornava mais consistente e conhecida.

Conseguiu-se criar à volta do projecto um ambiente muito estimulante em que foi possível identificar os destinatários do estudo, quase cabendo à investigadora o papel privilegiado de animação de uma comunidade cúmplice.

1.3 - A Estrutura dos documentos finais

O desenvolvimento do estudo, segundo a metodologia apresentada, tem uma característica que sobressai, e que referimos atrás ao apresentar o esquema de trabalho: não é possível, quiçá não desejável, estabelecer uma sequência fixa de operações, ordenar passos numa sequência lógica. De facto, houve que fazer apelo permanente a vários contributos e conhecimentos teóricos, em cada momento, para se prosseguir nas operações, para se avançar na síntese, para se perceber cada vez melhor a "situação - problema". Este constrangimento sobressai quando queremos testemunhar por escrito a investigação : aqui adensam-se as dificuldades para descrever o processo e as transformações levadas a efeito, ao apresentar os instrumentos utilizados.

Não foi fácil fixar a arquitectura dos documentos. Também por aproximações, chegámos à formulação que lhe damos.

A lógica do documento, através de uma síntese dos capítulos:

1. O Desenvolvimento do Estudo

Apresenta o conhecimento inicial da situação, das interrogações, das problemáticas, das solicitações que estão na génese da investigação.

Trata das teorias e das metodologias adoptadas ou pretendidas.

2. Organizações sem Fins Lucrativos em Portugal

Caracteriza o ambiente à volta de organizações, conhecidas com o sendo "sem fins lucrativos" ou como tal admitidas no estudo; penetra-se no seu interior captando terminologias, experiências positivas e negativas; especificidades.

Encontram-se dimensões que lhes fazem o "retrato".

3. Organizações sem Fins Lucrativos - Referências Teóricas e Reflexões Pertinentes

Faz um ponto da situação do estado das coisas em termos teóricos e das experiências que já provaram acerca da entidade que se quer definir - A Organização sem fins lucrativos.

Aprofundam-se aspectos relevantes.

4. Contributo para um Modelo de "Organização sem Fins Lucrativos"

O conhecimento dos pontos fortes e fracos do contexto teórico e real, em que estão inseridas as organizações sem fins lucrativos, por um lado, e o diagnóstico feito da prática vivida por estas organizações, temperado com a percepção das suas necessidades e aspirações, por outro, permitem que neste capítulo se apresente o modelo concebido para identificar a organização sem fins lucrativos como sistema - um dos objectivos do estudo.

5. A Gestão Estratégica das Organizações sem Fins Lucrativos

Aqui faz-se uma incursão com base na bibliografia seleccionada sobre os conhecimentos teóricos à volta da gestão estratégica; caracteriza-se a gestão estratégica de organizações conhecidas ou admitidas no estudo como sem fins lucrativos, identificando elementos específicos que a caracterizam

Faz-se uma análise mais pormenorizada de um dos instrumentos da gestão estratégica: planos de actividades e orçamentos; relatórios.

Faz-se uma leitura à volta da gestão estratégica das organizações sem fins lucrativos.

6. Contributos a Favor da Gestão Estratégica das Organizações sem Fins Lucrativos

Sistematizam-se recomendações/aplicações passíveis de permitirem resultados práticos imediatos ou a prazo, no domínio da gestão estratégica das organizações sem fins lucrativos, e de contribuírem para o avanço científico em questão, quer em termos de ambiente, quer no que se refere ao Interno das Organizações.

7. Conclusões Nucleares -Súmula da Investigação

Faz-se uma síntese dos contributos da investigação e a monitoragem daquilo que, à partida, se pretendia com o estudo e do que foi alcançado. Identificam-se e justificam-se desvios operados. Dá-se testemunho do balanço da "paixão" da mestranda, pelo tema.

A maior dificuldade encontrada na formulação escrita do estudo teve a ver com o desejo de se fundamentarem os caminhos percorridos até chegar às conclusões, sem perder clareza e procurando que a leitura fosse aliciante. Debatem-nos com o dilema: muita informação dificulta a compreensão; as sínteses exigem trabalhos de equipa e arrastam custos que não se coadunam com o desenvolvimento de um trabalho individual de mestrado.

Ao longo do projecto foram diversas as versões encontradas para os documentos que progressivamente se foram depurando e transformando, até se chegar à opção final:

- O documento-base que constitui o relatório central da dissertação;
- Os anexos que complementam, ilustram e pormenorizam fases, versões, momentos.

Sem vir a público, fica todo um manancial de documentos com dados mais trabalhados uns, menos outros, mas que foram indispensáveis para se chegar ao que aqui se apresenta, que, em nosso entender, deveriam

fazer parte do património de um núcleo de investigação. Sem suporte, ou referência de maior neste documento, fica a experiência profissional da autora, no Sector Privado e no Sector Público, na qualidade de técnica e/ou de dirigente. Ao longo dos anos a autora teve ensejo para ver funcionar ideias, encontrar respostas para interrogações e testar muito do que aqui expõe e defende.

2. ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS EM PORTUGAL

2. Organizações sem Fins Lucrativos em Portugal

Um dos objectivos do estudo é chegar a um modelo que permita olhar a organização sem fins lucrativos como algo específico diferente da empresa, e, recorrendo à teoria dos sistemas, encontrar os subsistemas próprios em que se articule.

Para isso tínhamos que conhecer em profundidade a realidade que se queria estudar e sistematizar esse conhecimento, segundo uma lógica que permitisse a sua partilha e mostrasse como tínhamos chegado às nossas conclusões.

Os caminhos à partida podiam ser vários, e várias foram as tentativas até se fixar o percurso a seguir, podendo-se dizer que foi um itinerário que se foi construindo, encontrando, procurando... Assim, mais do que alternativas várias de caminhos identificadas inicialmente, o mais correcto é falarmos do "percurso-resultante" feito cumulativa e progressivamente de várias opções. Ao olhar-se para trás, e perante a necessidade de se fazer um balanço e descrever a metodologia seguida em cada momento, vêmo-la assim:

Elegemos como necessário caracterizar o que se passa em Portugal, no domínio da legislação, das práticas dominantes, das tendências que emergem, do senso comum...

Para isso procurámos aquilo que nos permitisse definir uma "macro-referência" de cariz oficial à volta do que era corrente ser organização sem fins lucrativos, ou das organizações que nós assumimos poderem vir a ser sem fins lucrativos.

Depois aprofundámos as realidades de algumas dessas

organizações, com a intenção de identificar linhas de referência mais abrangentes, mais enquadradoras.

Tudo isto quase que se pode também sintetizar deste modo: a realidade existe, o que é necessário é estratificá-la e parametrizá-la numa perspectiva de gestão, mas de forma a que os interessados e implicados nessas organizações, os seus actores principais, se revejam nessa abstracção.

A nossa preocupação era fazer a ponte: revelar filosofias, tendências, contradições, lacunas. Mostrar o que os práticos dessas organizações avançaram quanto à nossa edificação; evidenciar os pontos de contacto entre estas organizações e as outras, ditas do mundo dos negócios.

Em tudo isto, o instrumento teórico de eleição utilizado foi a Teoria dos Sistemas - de facto, assumíamos sempre que a organização sem fins lucrativos deveria ser vista como um sistema, inserida no seu macro-sistema, o Ambiente.

Na lógica desta apresentação poderemos até dizer que procurámos primeiro esclarecer o Ambiente destas organizações - trabalhando no sentido de se explicitarem variáveis ou subsistemas - e depois voltámo-nos para dentro, com a preocupação de irmos estruturando sistemas generalizáveis, mas próprios.

Deste trabalho resultou o que a seguir se apresenta, que poderia ser particularmente complementado ou aprofundado com os diversos documentos que elaborámos ao longo da investigação, mas que razões de natureza prática não permitem sequer, que apareçam como anexos.

2.1 - A Favor de um conceito

Uma das razões que nos impeliu para a investigação tinha a ver com a necessidade que sentíamos em definir o que era uma organização sem fins lucrativos. Dizer que não visa o lucro não é justificação que satisfaça. Dos contactos estabelecidos, das leituras realizadas, do tratamento dado à informação sistematizada, algumas conclusões foi possível retirar, nomeadamente:

- "O não lucrativo" é entendido com frequência como o oposto à empresa;
- A expressão é utilizada para ilustrar outras designações que muitas vezes a substituem. Exemplo: "não governamental"; "de utilidade pública";
- Há tentativas para encontrar figuras mais abrangentes que adiram a esta realidade - Exemplo: "economia social" - que ilustram a necessidade sentida de um conceito mais lato;
- "Utilidade pública"; "não governamental"; "sem fins lucrativos"; "organismo público"; "associação"... são muitas vezes apresentados como termos alternativos, quando são figuras que se podem sobrepor cumulativamente a uma organização;
- Com frequência se identifica "sem fins lucrativos" com associação.

Vamos aqui procurar fazer uma explanação do que encontrámos que faça luz sobre o que é hoje e que poderá vir a ser, a figura "Organização sem fins lucrativos" na perspectiva da gestão - o conceito não existe, mas emerge, como adiante se ilustra.

2.1.1 - Referências constitucionais

Sob a designação "Organizações sem fins lucrativos" a Constituição da República não contém nenhum artigo ou capítulos específicos. No entanto, estabelece quadros de referência para áreas onde proliferam organizações que comumente se podem assim apelidar, e utiliza "figuras" que se identificam ou são cobertas pela denominação.

De facto:

- * Refere-se à liberdade de associação; às associações; a partidos políticos; à liberdade sindical; aos direitos do consumidor; à iniciativa cooperativa; ...
- * Permite referências que em nosso entender podem ser generalizáveis e estar subjacentes a estas organizações:
"(...) As associações prosseguem livremente os seus fins sem influência das autoridades públicas e não podem ser dissolvidas pelo Estado ou suspensas as suas actividades senão nos casos previstos na lei "(...)" ; "(...) ninguém pode ser obrigado a fazer parte de uma associação nem coagido por qualquer meio a permanecer nela";
- * Por exemplo, em relação aos sindicatos é fixado que é garantido aos trabalhadores: "liberdade de organização e regulamentação interna" e que "as associações sindicais devem reger-se pelos princípios de organização e de gestão democrática, baseados na eleição periódica e por escrutínio secreto dos órgãos dirigentes, sem sujeição a qualquer autorização ou homologação, e assentes na participação activa dos trabalhadores em todos os aspectos da actividade sindical";

- * No artigo sobre segurança social é utilizado o termo "não lucrativas" - "é reconhecido o direito de constituição de instituições particulares de solidariedade social não lucrativas (...)";
- * São já apresentados casos de benefícios: " a lei definirá os benefícios fiscais e financeiros das cooperativas, bem como condições mais favoráveis à obtenção de créditos e auxílio técnico";
- * Aparece a expressão "organizações" - " a fim de intensificar a participação das populações na vida administrativa local podem ser constituídas organizações de moradores (...)".

Estes exemplos ilustram como na Constituição da República são dadas indicações muito válidas na perspectiva que nos interessa e que nesta fase consiste em procurar elementos que devam ser tidos em conta na estruturação do conceito de "organização sem fins lucrativos" e na sua construção como sistema.

2.1.2 - Pessoas Colectivas do Direito Público e Direito Privado

Lucrativo/não lucrativo está muitas vezes também associado respectivamente ao que é "Público" e ao que é "Privado" pelo que importava aprofundar neste domínio. Recorrendo ao Manual de Direito Administrativo do Prof. Marcelo Caetano, retirámos: (1)

(1) Da obra citada para este assunto vimos em particular a Parte I, Organização Administrativa, Pg. 175 e seg.. Para melhor identificação, ver bibliografia.

- "Muitos têm sido os critérios propostos para caracterizar as pessoas colectivas de Direito Público: o da criação pelo Estado, o da tutela do Estado, o dos fins coincidentes com os fins do Estado, o dos fins da realização obrigatória, o da titularidade de poderes de supremacia sobre outras pessoas, e outros ainda".
- "(...)Pessoas Colectivas de Direito Público além do Estado, aquelas que, sendo criadas por acto do poder público, existem para a prossecução necessária de interesses públicos exercem em nome próprio poderes da autoridade".

Apresenta uma classificação geral de pessoas colectivas de Direito Público:

- Pessoas colectivas da população e território ou pessoas colectivas de tipo territorial (Estados, Regiões, Autarquias);
- Pessoas colectivas de tipo institucional (Institutos Públicos);
- Pessoas colectivas de tipo associativo (Cooperações e outras associações públicas).

Marcelo Caetano no que se refere às pessoas colectivas de Direito Privado distingue:

- . Associação ou fundação de utilidade pública, que não envolve lucro, são de interesse social;
- . Sociedades civis ou comerciais que prosseguem o lucro.

No que se refere a "Associações ou Fundação de Utilidade Pública" (ou de interesse social) caracteriza-as assim:

"quando o seu fim é desinteressado em relação aos associados, isto é, não envolve a intenção de procurar o lucro ou proveito económico para cada um deles; é desinteressado o fim, traduzindo-se embora em vantagens espirituais o proveito material ou lucro".

Apresenta uma outra classe: "As Pessoas Colectivas de Direito Privado e Regime Administrativo" que caracteriza como sendo "(...) associações, fundações ou sociedades nascidas da iniciativa de particulares e cuja personalidade colectiva é reconhecida nos termos do Direito Privado, regulador também da respectiva capacidade, podem na sua actividade ser sujeitas ao Direito Administrativo, em virtude de colaborarem na realização de fins próprios da Administração Pública ou receberem desta funções especiais".

Ainda dentro do Direito Privado apresenta o seguinte agrupamento: "Pessoas de Utilidade Administrativa Local" que se caracterizam nomeadamente pelos seguintes elementos:

- * Tutela administrativa
- * Acção disciplinar do Governo
- * Isenção de contribuições e impostos
- * Benefícios de assistência judiciária
- * Reversão de bens de pessoas extintas
- * Sujeição ao contencioso administrativo

Neste agrupamento são distinguidas: As Pessoas Colectivas do Tipo Associativo e as Pessoas Colectivas do Tipo Institucional

As primeiras são as Beneficentes e as Humanitárias (ex. Misericórdias); nas segundas temos os institutos de utilidade local (fundações particulares mediante a afectação de bens dispostos em vida ou por morte para prossecução de um fim de assistência ou educação, tais como, hospitais, hospícios, asilos, casas-pias, creches, lactários, dispensários, sanatórios, bibliotecas).

Podem existir pessoas colectivas de utilidade pública local, mas não

de utilidade administrativa.

Apresenta também: - "Pessoas colectivas de utilidade pública administrativa geral" que exercem a sua actividade em todo o território a e sua qualificação é atribuída por diplomas especiais. Exemplos: Gulbenkian; associações de socorros mútuos; instituições de previdência nascidas da iniciativa particular.

São referidas ainda:

- Associações e instituições religiosas católicas e não católicas

assim como:

- Sociedades de interesse colectivo que são em geral concessionárias de um serviço público ou da exploração de bens de domínio Público.

Como se depreende do aqui exposto, há conceitos e definições em que é difícil estabelecer fronteiras entre eles, não sendo explicitado o que lhes é comum. A análise mais profunda quer do Código Administrativo, quer do Código Civil, não aclaram este estado das coisas.

Na perspectiva que nos interessa, esta componente jurídica dá ideia da diversidade de actividades e já da dificuldade de se fixar a "personalidade jurídica".

E, ao falarmos de personalidade jurídica, importa aqui dar conta da figura "Associações sem personalidade jurídica e comissões especiais".

De acordo com o código civil "à organização interna e administração das associações sem personalidade jurídica são aplicáveis as regras

estabelecidas pelos associados, e na sua falta, as disposições relativas às associações, exceptuadas as que pressupõem a personalidade destas".

Sobre as "Comissões Especiais" dispõe o mesmo código:

"As comissões constituídas para realizar qualquer plano de socorro ou beneficiência, ou promover a execução de obras públicas, monumentos, festivais, exposições, festejos e actos semelhantes, se não pedirem o reconhecimento de personalidade da associação ou não a obtiverem, ficam sujeitos, na falta de lei em contrário, às disposições subsequentes".

2.1.3 - Pessoas Colectivas de Utilidade Pública

Fazer coincidir "Organizações sem fins lucrativos" com Pessoas Colectivas de Utilidade Pública não foi raro ser encontrar-se; por outro lado muitos potenciais candidatos a este estatuto desconhecem esta possibilidade.

É o Decreto-Lei nº 460/77, de 7 de Novembro, que aprova o estatuto das Pessoas Colectivas de Utilidade Pública.

No seu preâmbulo é dito:

"As pessoas colectivas de utilidade pública que se não confundem com as mais próximas categorias de pessoas colectivas, nomeadamente as pessoas colectivas de utilidade pública administrativa, as pessoas colectivas de direito privado e utilidade pública e as empresas de interesse colectivo, caracterizam-se fundamentalmente pelo facto de resultarem de uma distinção especial, conferida, caso a caso, pela Administração, a pedido da própria associação interessada"

Retiremos do diploma mais alguns aspectos:

a) - Noção

Artigo 19

(Noção de pessoa colectiva de utilidade pública)

1. São pessoas colectivas de utilidade pública as associações ou fundações que prossigam fins de interesse geral, ou da Comunidade Nacional ou de qualquer região ou circunscrição, cooperando com a Administração Central ou a Administração Local, em termos de merecerem da parte desta administração a declaração de utilidade pública.
2. As pessoas colectivas de utilidade pública administrativa, são para os efeitos do presente diploma, consideradas como pessoas colectivas de utilidade pública.

b) - Condições Gerais da Declaração de Utilidade Pública

Artigo 20

(Condições gerais da declaração de utilidade pública)

- 1 - As associações ou fundações só podem ser declaradas de utilidade pública se, cumulativamente, se verificarem os seguintes requisitos:
 - a) Não limitarem o seu quadro de associados ou beneficiários a estrangeiros, ou através de qualquer critério contrário ao do nº 2 do artigo 139 da Constituição;
 - b) Terem consciência da sua utilidade pública, fomentarem-na e desenvolverem-na, cooperando com a Administração na realização dos seus fins.
- 2 - As associações que funcionem primariamente em benefício dos associados podem ser declaradas de utilidade pública se pela sua própria existência fomentarem relevantemente actividades de interesse geral e reunirem os requisitos previstos no número anterior.

A declaração de utilidade pública é da competência do Governo.

As associações e fundações que prossigam alguns dos fins previstos no artigo 416º do Código Administrativo podem ser declaradas de utilidade pública logo em seguida à sua constituição.

O Código Administrativo no seu artigo 416º define as "Pessoas Colectivas de Utilidade Pública Administrativa" assim:

Artigo 416º

Pessoas colectivas de utilidade pública administrativa.

Definição

Consideram-se pessoas colectivas de utilidade pública administrativa as associações beneficentes ou humanitárias e os institutos de assistência ou educação, tais como hospitais, hospícios, asilos, casas pias, creches, lactários, albergues, dispensários, sanatórios, bibliotecas e estabelecimentos análogos, fundados por particulares, desde que umas e outros aproveitem em especial aos habitantes de determinada circunscrição e não sejam administrados pelo Estado ou por um corpo administrativo.

Por outro lado sobre as "Associações beneficentes ou humanitárias",
distingue:

- Misericórdias
- Associações Humanitárias
- Outras Associações de Beneficência

sendo dito especificamente:

Artigo 433º

Uso da denominação de Misericórdia ou de Santa Casa
da Misericórdia

A denominação de "Santa Casa da Misericórdia" ou de "Misericórdia" só pode ser usada por estabelecimentos de assistência ou beneficência criados e administrados por irmandades ou confrarias canonicamente erectas e constituídas por compromisso, de harmonia com o espirito tradicional da instituição, para a prática da caridade cristã.

§ Único. Os compromissos das Misericórdias carecem da aprovação do Governo.

Artigo 438º

(Misericórdia de Lisboa. Regime)

As disposições deste código não são aplicáveis à Misericórdia de Lisboa.

As restantes associações e fundações só podem ser declaradas de utilidade pública ao fim de cinco anos de efectivo e relevante funcionamento, salvo se especialmente dispensadas desse prazo em razão de circunstâncias excepcionais.

As pessoas colectivas que pretendam a declaração de utilidade pública requererão em impresso próprio essa declaração à entidade competente, sendo o requerimento dirigido ao Primeiro Ministro, devendo o requerimento ser instruído também com um parecer da Câmara Municipal da sua sede.

Em 25 de Outubro, pelo Decreto-Lei nº 425/79 estende-se expressamente a certas cooperativas o benefício de utilidade pública. Diz-se no preambulo do diploma:

"(...) que são pessoas de utilidade pública as associações ou fundações (...) surgiram dúvidas sobre a sua aplicação às cooperativas constituídas como sociedades, e não como associações."

e então legislou-se no seguinte sentido:

"As cooperativas que não prossigam fins económicos lucrativos, nomeadamente as cooperativas culturais, as que prossigam iniciativas no âmbito da segurança social e as de consumo que negociem exclusivamente com os respectivos associados podem ser declaradas pessoas colectivas de utilidade pública nos termos do disposto no Decreto-Lei nº 460/77 de 7 de Novembro."

Algumas considerações se impõem:

- É confuso ver, à partida, quais os critérios objectivos que são utilizados na determinação da figura;
- Não é abusivo dizer que está subjacente o critério não lucrativo; veja-se quando em relação às cooperativas se diz "não prossigam fins económicos lucrativos";
- Como determinar o relevante funcionamento?

2.1.4 - Instituições Particulares de Solidariedade Social

Adensa-se a necessidade de encontrar uma figura abrangente a este tipo de organizações (como que prévia e que tente parar com esta multiplicidade de definições, noções) à medida que vamos estudando legislação. É o que nos sugere também o Decreto-Lei nº 119/83 de 25 de Fevereiro sobre as "Instituições Particulares de Solidariedade Social".

Isto não significa que não se justifique a existência da legislação específica, e a de movimentos com dinâmicas ditadas pelas práticas que vão acontecendo.

Alguns aspectos do referido diploma:

Artigo 12
(Definição)

1. São instituições particulares de solidariedade as constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objectivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços:

- a) Apoio a crianças e jovens;
- b) Apoio à família;
- c) Apoio à integração social e comunitária;
- d) Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- e) Promoção e protecção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- f) Educação e formação profissional dos cidadãos;
- g) Resolução dos problemas habitacionais das populações.

2. Além dos enumerados no número anterior, as instituições podem prosseguir de modo secundário outros fins não lucrativos que com aqueles sejam compatíveis.

3. O regime estabelecido neste diploma não se aplica às mesmas instituições em tudo o que respeite exclusivamente aos fins referidos no número anterior.

As instituições particulares de solidariedade social podem revestir as seguintes formas:

- Associações de solidariedade social
- Associações de voluntários de acção social
- Associações de socorros mútuos
- Fundações de solidariedade social
- Irmandades da misericórdia
- Cooperativas de solidariedade social.

Estas instituições podem agrupar-se em:

- Uniões
- Federações
- Confederações.

As instituições, as suas uniões e federações uma vez registadas nos termos deste estatuto, adquirem a natureza de pessoas colectivas de utilidade pública.

"O Estado exerce em relação às instituições acção orientadora e tutelar, que tem por objectivo promover a compatibilização dos seus fins e actividades com os do sistema de segurança social, garantir o cumprimento da lei e defender os interesses dos beneficiários e das próprias instituições".

É interessante notar que neste diploma é utilizada a expressão "fins não lucrativos".

2.1.5 - Organizações não Governamentais

Aparentemente, não há grandes inconvenientes na existência desta rede de figuras, o que deixa de ser totalmente correcto do ponto de vista da gestão já que, ser uma ou outra figura, cumulativamente ou não, dá abertura a novas possibilidades de actividades, quer sejam pelos contactos e troca de experiências que permite e nomeadamente pelas hipóteses de financiamento que traz. Como geralmente são figuras de contornos indefinidos, publicitadas através de canais restritos, podem afastar legítimos candidatos. Uma figura pouco clara é a de "Organização não Governamental", mas à partida está-lhe subjacente o princípio "sem fins lucrativos".

Na perspectiva da O.N.U. Organizações não Governamentais (ONG) são

organizações voluntárias sem fins lucrativos de cidadãos organizados à escala nacional ou internacional, podendo ser diversas no que se refere, nomeadamente:

- A estrutura
- Métodos de trabalho
- Financiamento.

São exemplos de ONG:

- . Organizações profissionais, comerciais e cooperativas
- . Fundações
- . Sindicatos
- . Comunidades Religiosas
- . Grupos para a Paz e Desarmamento
- . Movimentos de Juventude
- . Organizações de Mulheres
- . Grupos para a Defesa do Desenvolvimento, Ambiente e dos Direitos Humanos
- . Instituições de Investigação
- . Associações de Parlamentares.

Desde 1945 que as ONG mantêm relações especiais com a ONU, relações que, progressivamente, se tornaram mais complexas e diversificadas. Nos dias de hoje, cada departamento da ONU ou instituições especializadas, tem ligações com ONG, contando-se em mais de 1 500 as que tem relações oficiais com a ONU.

Nesta articulação as ONG são encaradas como:

- Oferecendo uma via através da qual a informação da ONU pode atingir o público;

- Contribuem de forma crucial na mobilização da opinião pública sobre o que é a ONU, suas instituições e programas;
- Seguindo as políticas dos seus países esforçam-se por promover aquelas que vão ao encontro dos objectivos e resoluções das Nações Unidas.

Por outro lado, a ONU facilita e assegura a participação das ONG nas suas deliberações; utiliza as competências, os serviços e os meios das ONG para implementar os projectos e políticas aprovadas; disponibiliza informação segundo as perspectivas das ONG.

Ilustram as actividades das ONG na perspectiva da ONU:

- * Sensibilização da opinião mundial e desencadeamento de iniciativas relativas a programas das Nações Unidas e de grandes problemas mundiais, como por exemplo: paz e segurança; desenvolvimento económico-social; descolonização e desarmamento; direitos humanos; saúde; criminalidade e droga;
- * Organização de conferências mundiais e manifestações paralelas sobre o ambiente, a juventude, mulheres, idosos, população, alimentação e alojamento;
- * Lançamento dos anos internacionais da paz, da criança, dos deficientes;
- * Promoção da luta contra a fome e o analfabetismo e campanhas contra o "apartheid" e pelo desarmamento;
- * Trabalho com os órgãos das Nações Unidas em programas de assistência técnica e desenvolvimento.

As ONG são representadas junto da ONU através de Conferência das Organizações não Governamentais (CONGO).

Existe também o Comité Executivo ONG/DIP, que é um órgão eleito, representando as ONG associadas ao Departamento de Informação DIP.

Perez de Cuéllar falava assim sobre as ONG:

"Para que sejam atingidas as esperanças e as aspirações consagradas na Carta para os Povos da ONU, o multilateralismo, tal como o incarna a Organização, é necessário encontrar camponeses que falem com "hardiesse" e com melhores argumentos ... Penso muito particularmente nas numerosas Organizações não Governamentais (...)"

O regime consultivo que a ONU conferiu (artº 71 da Carta das Nações Unidas) às ONG, veio estender-se a outras instituições internacionais, como é o caso do Conselho da Europa, e desde 1976 às Comunidades Europeias, no que diz respeito às associações de desenvolvimento.

Em 24 de Abril de 1986, em Estrasburgo, foi assinada por alguns membros do Conselho da Europa e aberta à assinatura a "Convenção Europeia sobre o Reconhecimento da Personalidade Jurídica das Organizações Internacionais não Governamentais" (1). Da Convenção:

Artigo 1º

A presente Convenção é aplicável às associações, fundações e outras instituições privadas (a seguir designadas por ONG) que preencham as seguintes condições:

- a) Tenham um fim não lucrativo de utilidade internacional;
- b) Tenham sido criadas por um acto relevante do direito interno de uma Parte;
- c) Exerçam uma actividade efectiva em, pelo menos, dois Estados; e
- d) Tenham a sua sede estatutária no território de uma Parte e a sua sede real no território dessa ou de qualquer outra Parte.

Mas, algumas questões subsistem:

- Existe uma definição de ONG?
- Qual o seu estatuto jurídico?
- O seu âmbito de acção qual é?
- Como se caracteriza a situação em Portugal?

(1) - Em Portugal pelo Decreto Presidencial nº 44/91, de 6 de Setembro, foi ratificada a Convenção, que tinha sido aprovada para ratificação pela Resolução da Assembleia da República nº 28/91, em 20 de Junho.

Há dificuldade em obter resposta a estas questões. As achegas possíveis:

a) - ONG/OING = Estado Jurídico

A Resolução do Conselho Económico e Social das Nações Unidas, de 27 de Fevereiro de 1950, definiu negativamente as ONG's nestes termos:

"qualquer organização internacional que não é criada por via do acordo internacional será considerada como uma organização não governamental internacional" (1)

Segundo Jorge Campinos "as ONG's são pois associações privadas, regidas pelo Direito Privado do Estado onde têm a sua sede."

Por outro lado, a acepção comum (em França, nomeadamente) dá o mesmo âmbito às "Organizações não Governamentais" e às "Organizações Internacionais não Governamentais", sendo aproximadamente o seguinte: organizações sem fim lucrativo, de carácter humanitário, caritativo ou militante, que aparece a favor do Terceiro-Mundo.

Não correspondem à noção jurídica do Direito de Organizações Internacionais. Juridicamente as ONG são organismos criados por iniciativas privadas e dotadas de um estatuto consultivo junto de uma Organização Internacional Governamental (O.I.G.), estas criadas pela vontade de vários Estados.

O estatuto jurídico das ONG é mal conhecido e mal definido, sendo difícil dar uma definição jurídica de ONG.

No fundo as ONG tornam-se ONG pelo reconhecimento que lhes é conferido pelas organizações interdepartamentais, como

(1) - in "Organizações Económicas Internacionais"
Jorge Campinos.

interlocutores privilegiados, acontecendo que, cada uma destas instâncias tem a sua própria definição e os seus próprios critérios de admissão.

Se bem que as ONG se possam caracterizar pela natureza internacional das suas actividades e dos seus objectivos, o termo "organização internacional" é ambíguo, porque no estado actual do Direito, não existe nenhum estatuto jurídico "transnacional", isto é, que confira uma verdadeira capacidade jurídica internacional.

b) - Definição

"Uma ONG é antes de tudo um organismo sem fim lucrativo, resultando de uma iniciativa privada e não de um governo, e cujo objecto e funcionamento são reconhecidos por um organismo internacional que lhes confere um papel consultivo".

Há, assim, os seguintes elementos:

- . Carácter privado da constituição;
- . Carácter não lucrativo;
- . Carácter internacional de composição e dos objectivos.

Sobre o carácter privado, as ONG aparecem como que em oposição às "organizações intergovernamentais" - ex: ONU; UNESCO; OMS; Conselho da Europa; etc..

O carácter não lucrativo, não aparece especificado, advindo mais do consenso que existe, por exemplo, de que uma associação não tem fins lucrativos. Mas, a ideia que prevalece é a de que estes organismos devem ter finalidades que estão para lá da busca e partilha dos benefícios entre os seus membros. Há estudos que mostram que as ONG se autofinanciam entre 3/4, provindo as suas receitas de

actividades económicas que elas desenvolvem.

c) - Acreditamento

O estatuto consultivo junto das organizações intergovernamentais, é obtido segundo condições e procedimentos fixados por cada uma delas.

Há um traço mais ou menos comum: não é automático e é precário, podendo ser suprimido com facilidade.

d) - Cooperação entre as ONG

Há práticas que vão no sentido das ONG se reunirem periodicamente para analisarem questões comuns. Daqui resultaram os "Comités de Liaison". Por exemplo, no que se refere à CEE em 1976 foi criado o "Comité de liaison des ONG pour le developpement auprès des communautés européennes".

Do "Comité" faz parte um representante nacional por cada um dos Estados membros, eleito pela "Reunião Nacional" de todas as ONG que se consagram ao desenvolvimento.

Há a Assembleia Geral que é a autoridade máxima de todas as ONG reconhecidas pela Comissão da CEE.

Há quem sublinhe a eficácia da intervenção das ONG na natureza informal por elas exercidas nos contactos permitidos pelo acesso que têm às sessões e conferências, das organizações intergovernamentais.

e) - ONG Portuguesas

Quais são as ONG Portuguesas? Na procura de resposta a esta questão apenas encontramos "AS ORGANIZAÇÕES NAO GOVERNAMENTAIS PORTUGUESAS PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO", não tendo um

carácter jurídico, por exemplo de associação, assumindo-se como um espaço de diálogo.

Em determinado momento faziam parte desta "plataforma":

- AMI - Assistência Médica Internacional
- APRI - Associação Portuguesa para o Estudo das Relações Internacionais
- CARITAS PORTUGUESA
- CIDAC - Centro de Informação e Documentação Amílcar Cabral
- COMISSÃO NACIONAL DE JUSTIÇA E PAZ
- COOPAFRICA - Associação para a Cooperação e Desenvolvimento
- CVP - Cruz Vermelha Portuguesa
- FUNDAÇÃO AFRO LUSITANA
- FUNDAÇÃO ANTERO DE QUENTAL
- FUNDAÇÃO OLIVEIRA MARTINS
- GRAAL - Associação de Carácter Social e Cultural
- IAC - Instituto de Apoio à Criança
- IDL - Instituto Amaro da Costa
- IED - Instituto de Estudos para o Desenvolvimento
- IEEI - Instituto de Estudos Estratégicos Internacionais
- ILADAP - Instituto Luso-Africano para o Desenvolvimento e Actividades da População
- 19 DE MAIO - Instituto de Investigação para o Desenvolvimento, Cooperação e Formação
- IPSD - Instituto Progresso Social e Democracia Francisco Sá Carneiro
- LEIGOS PARA O DESENVOLVIMENTO
- MARANATHA - Centro de Solidariedade Cristã
- SAOM - Serviços de Assistência da Ordem de Malte
- SEDES - Associação para o Desenvolvimento Económico Social
- UMP - União das Misericórdias Portuguesas
- DIKOS - Cooperação e Desenvolvimento
- UNICEF - Comité Português para a Unicef
- GSAL - Grupo de Estudos e Solidariedade com a América Latina
- MEDEC - Missão de Estudos para o Desenvolvimento e Cooperação
- SETAAFOC - Instituto Sindical Agrário para a Formação, Estudos, Cooperação e Desenvolvimento do Mundo Rural

Sobre esta realidade, tem cabimento apresentar aqui alguns excertos de um Regulamento Interno. Assim:

Artigo 1º

1. As ONG Portuguesas para o Desenvolvimento, adiante também designadas por ONG, são todas as entidades subscritoras da Acta de Constituição de 23 de Março de 1985, anexa a este Regulamento e que do mesmo faz parte integrante, assim como as que como tal forem reconhecidas pela Reunião Nacional das ONG Portuguesas para o Desenvolvimento.

2. As ONG regem-se, na respectiva organização em Portugal, pelo presente Regulamento e demais normas aprovadas em Reunião Nacional e, nos casos omissos, pelos usos entre si estabelecidos.

Artigo 29

1. O reconhecimento das entidades que formulem o respectivo pedido tem lugar no caso de voto favorável da maioria das ONG presentes na Reunião Nacional.

2. Os pedidos são apresentados à Comissão Permanente que os remeterá, acompanhados de parecer fundamentado, à Reunião Nacional seguinte.

Artigo 39

Na apreciação de cada pedido a Comissão Permanente e a Reunião Nacional deverão aplicar os seguintes critérios de reconhecimento:

- a) Ser uma organização não-governamental;
- b) Ser uma associação com personalidade jurídica, com representatividade e âmbito nacionais e sem fins lucrativos;
- c) Ter aptidão ou prática de cooperação com países em vias de desenvolvimento por um apoio directo e efectivo a projectos de desenvolvimento ou a acções de ajuda ou capacidade para acções de emergência;
- d) Aceitar participar nas instâncias internacionais que promovem as condições necessárias à instauração dum relacionamento justo entre países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento;
- e) Desenvolver uma acção de informação e sensibilização da opinião pública sobre a situação dos países em vias de desenvolvimento, a fim de motivar a sociedade para um maior empenhamento na cooperação com outros povos.

Artigo 49

São órgãos nacionais das ONG:

- a) a Reunião Nacional;
- b) a Comissão Permanente;
- c) o Representante Português no Comité de Liaison das ONG para o Desenvolvimento junto das Comunidades Europeias.

f) - "European Citizen Action Service" (ECAS)

"Informar, aconselhar e desenvolver a posição das organizações não governamentais (ONG) do sector voluntário junto das Comunidades Europeias é a finalidade das ECAS."

Num seminário realizado em Bruxelas em 1990, a existência das ECAS foi justificada nomeadamente assim:

- * Há um desequilíbrio muito grande entre o poder dos grupos de pressão que representam em Bruxelas os interesses empresariais e os interesses públicos, constituindo isto uma ameaça que impede uma tomada democrática de decisão

por parte da CEE;

- * As ONG estão cada vez mais à margem, e se estão em causa é porque são obrigadas a ultrapassar barreiras, nacionais, porque existem poucas ONG multinacionais, a estrutura das comunidades carece de transparência e as suas instituições não têm serviços especiais de assistência às ONG;
- * O ECAS não pretende substituir quaisquer organizações existentes, mas apenas prestar-lhes alguns serviços, visando esta infraestruturacão da actividade das ONG, contrabalançar a extrema facilidade com que o Governo e a Indústria submetem os seus assuntos a Bruxelas, onde a pressão da opinião pública é menor;
- * A perspectiva europeia é fundamental, independentemente do sucesso ou insucesso de 1992, residindo o futuro nas organizações com fortes laços europeus. As que continuarem a funcionar apenas à escala nacional serão cada vez mais marginalizadas. O envolvimento das diversas organizações na comunidade já não constitui apenas um elemento adicional, mas sim uma questão de sobrevivência a longo prazo.

2.1.6 - A Economia Social na C.E.E.

Importa para este trabalho e, particularmente nesta fase do documento, apresentar uma reflexão sobre o que se encontra instituído na CEE à volta das organizações visadas pelo nosso estudo. Concluimos que, o essencial se prende com o que é

genericamente identificado por "Economia Social na Comunidade". De facto é dito que a economia social em alguns países abrange os sectores "cooperativo, mutualista e associativo".

Identificámos uma sistematização de assuntos neste âmbito que se apresenta assim:

"(...)

- a heterogeneidade dos estatutos que regem a economia social na Comunidade;
- o papel que o Agrupamento Europeu de Interesse Económico (AEIE) pode desempenhar, tendo em conta a diversidade dos estatutos, para estimular a cooperação entre as empresas de economia social;
- a viabilidade de um estatuto europeu de sociedade de pessoas, apto a regular as operações de fusão, de criação de "holdings" ou de filiais comuns entre as empresas da economia social e a natureza eventual de um tal estatuto (estatuto quadro ou desmultiplicado em função das características específicas de cada família ou sector de economia social);
- as condições de operacionalidade de um estatuto de associação europeia capaz de regular a criação directa de associações sem sensibilidade económica (...)"

Estas preocupações são colocadas pela Comissão com o reconhecimento do papel e do lugar que as "europeias da economia social" podem ocupar na realização do mercado único sem fronteiras, sendo preocupação definir um quadro que garanta a todas as empresas, independentemente da sua dimensão, do seu sector de actividade, da sua localização ou do seu estatuto jurídico, os meios para fazer face ao desafio do Mercado Interno.

Num relatório apresentado pelo Comité Económico e Social (SEC) diz-se que "Enraizadas na história económica e social da Europa, especialmente desde o século dezanove, as cooperativas, as mútuas e as associações congregam livremente, nos doze países da Comunidade, várias dezenas de milhões de pessoas que escolheram agir pela via da co-responsabilidade e da solidariedade.

Além de um peso social e cívico importante não é de minimizar o papel económico primordial que estas empresas desempenham na Comunidade. Com efeito, não são de negligenciar as cooperativas, que, com os seus 63 milhões de sócios, realizam um volume de negócios de mais de 370 mil milhões de ecus; nem as mútuas de previdência, que, com 47 milhões de sócios, efectuam um volume de negócios de 22 mil milhões, nem os 25 milhões de famílias abrangidas pelas cooperativas e pelas mútuas de seguros, com um volume de negócios de 40 mil milhões, nem os 10 milhões de filiados nas instituições de previdência de gestão paritária, com um volume de negócios de 2,5 mil milhões, nem, por fim, os 40 milhões de associados e os 3 milhões de assalariados que fazem viver as associações".

Apoiados no estudo atrás referido é-nos possível adiantar a caracterização de Economia Social, assim:

- * Há uma grande diversidade de estatutos jurídicos subjacentes e estes tipos de empresas.
- * A economia socialista, mutualista e associativa é expressão de um movimento em que se atribui papel primordial à pessoa onde se prefilha livremente os princípios: livre associação; estrutura de gestão democrática; solidariedade; plena realização dos membros e/ou promoção de interesse geral.

Sobre a AEIE, há que dizer que é o único instrumento jurídico de direito comunitário que rege as relações internacionais das empresas.

Dizem ser uma estrutura jurídica extremamente flexível que permite às sociedades (anónimas, cooperativas, mútuas ou associações que exerçam uma actividade económica) promoverem em comum determinados sectores de actividades sem perderem a sua autonomia jurídica e económica.

Existe um outro instrumento jurídico que é o de Sociedade Anónima Europeia (SE), um projecto que será proposto a todas as empresas de vocação comunitária.

Sobre estes dois instrumentos o SEC era, por exemplo, do parecer que "afigura-se indispensável a criação de um quadro jurídico europeu, facultativo e alternativo, para estas empresas cooperativas, mutualistas e associativas, que têm, na verdade, características próprias que merecem ser preservadas, e às quais nem o AEIE nem a SE oferecem quadro jurídico adequado".

O contacto com estas reflexões no quadro da CEE veio reforçar a nossa convicção sobre a necessidade de se arranjar a tal figura abrangente. Neste momento do estudo até nada impediria que se apelidasse de "Economia Social".

2.1.7 - Aspectos de uma teia de legislação dispersa

Queremos chegar à identidade de "Organização sem fins lucrativos". Para isto partimos de uma realidade na qual é consensual identificar, ainda que de uma forma quase intuitiva determinadas organizações como estando cobertas por aquela designação. Para além dos aspectos mais gerais focados nos capítulos anteriores, e sem a pretensão de termos chegado a todos os casos, continuamos com um levantamento de realidades pertinentes, documentadas com legislação específica. Cobrimos:

- Cooperativas
- Partidos Políticos
- Organizações Sindicais
- Associações de Socorros Mútuos
- Associativismo Desportivo
- Associações de Estudantes
- Associações Religiosas
- Associações de Beneficência

- Associações Humanitárias
- Associações de Defesa do Consumidor
- Empresas Públicas.

Procurámos reter desta legislação elementos que nos pareceram contribuir para a caracterização "sem fins lucrativos". Uma ilustração dos resultados obtidos, que nos ajudaram a lentamente ir chegando ao "nosso" conceito:

- * Interessante a noção de cooperativa expressa no Decreto-Lei nº 454/80 de 9 de Outubro que aprova o código cooperativo: "As cooperativas são pessoas colectivas de livre constituição, de capital e composição variáveis, que visam através da cooperação a entreaajuda dos seus membros e na observância dos princípios cooperativos, a satisfação, sem fins lucrativos, das necessidades económicas, sociais ou culturais destes, podendo ainda, a título complementar, realizar operações com terceiros."
- * Inovador o que no preambulo do Decreto-Lei nº 31/84 de 21 de Janeiro é dito acerca da "Regie Cooperativa" - "(...) as régies cooperativas ou cooperativas de interesse público, constituem uma figura jurídica nova no nosso ordenamento jurídico (...)";
É dito que a cooperativa de interesse público é uma figura jurídica que se deve aproximar, tanto quanto possível, da cooperativa pura e simples, mas que não se pode olvidar que a sua especial índole, assim como a natureza dos membros que constituem a parte pública, determine, por vezes, a adopção de algumas soluções que nem sempre se coadunam com a pureza dos princípios cooperativos;

* Os Partidos Políticos são entendidos como "as organizações de cidadãos, de carácter permanente com o objectivo fundamental de participar democraticamente na vida política do país" e devem contribuir para a formação e expressão da vontade política do povo;

* De realçar que "os partidos não têm capacidade para negociar convenções colectivas de trabalho nem podem ser abrangidos pelo alargamento do âmbito de quaisquer convenções colectivas, mas estão sujeitos nas relações com os trabalhadores, às normas do regime jurídico do contrato individual de trabalho e às obrigações decorrentes da segurança social";

* O Decreto-Lei nº 215-B/75, de 30 de Abril, sobre as organizações sindicais, dá um contributo fabuloso sobre as possibilidades de organizações neste domínio; de facto diz:

- a) Trabalhador - aquele que, mediante retribuição, presta a sua actividade a outra pessoa sob direcção desta;
- b) Sindicato - associação permanente de trabalhadores para defesa e promoção dos seus interesses sócio-profissionais;
- c) Associação sindical ou organização sindical - sindicato, união, federação ou confederação geral;
- d) Federação - associação de sindicatos de trabalhadores da mesma profissão ou do mesmo ramo de actividade;
- e) União - associação de sindicatos, de base regional;
- f) Confederação geral - associação nacional dos sindicatos;
- g) Categoria - conjunto de trabalhadores que exercem a mesma profissão, ou se integram na mesma actividade, ou que exercem profissões ou se integram em actividade de características globalmente afins entre si e diferenciadas de todas as demais;
- h) Secção sindical de empresa - conjunto de trabalhadores de uma empresa ou unidade de produção filiados no mesmo sindicato;

* A finalidade dos sindicatos é também paradigmática:

"É assegurado aos trabalhadores o direito de associação sindical para defesa e promoção dos seus interesses sócio-profissionais e compete às associações sindicais defender e promover a defesa dos direitos e interesses sócio-profissionais dos trabalhadores que representam e, designadamente:

- a) Celebrar convenções colectivas de trabalho;
- b) Prestar serviços de carácter económico e social aos seus associados".

* O Decreto-lei nº 347/81 de 22 de Dezembro utiliza também a expressão "fim não lucrativo" ao dizer que, quanto à natureza e objectivos, define que as associações de socorros mútuos são "associações de fim não lucrativo que, por meio das quotizações dos seus sócios, prosseguem, no interesse destes ou das suas famílias, fins de previdência e auxílio recíproco (...)".

* Interessante verificar que são consideradas instituições privadas de solidariedade social (de que já falámos atrás) e podem prosseguir cumulativamente ou não, os seguintes fins:

- Conceder assistência médica e medicamentosa e subsídios pecuniários de doença;
- Conceder pensões de invalidez, velhice e sobrevivência;
- Atribuir subsídios pagáveis por morte do sócio;
- Conceder subsídios de funeral;
- Proporcionar o acesso a equipamentos sociais;

* Anexas às associações de socorros mútuos existem as Caixas Económicas onde se praticam operações de crédito, quer relativamente aos seus associados, quer em relação ao público em geral que se gere "(...) pelas disposições legais que lhes sejam aplicáveis (...)".

É o Decreto nº 136/79, de 18 de Maio, que estabelece o quadro genérico dentro do qual "será balizada a actuação" das caixas económicas.

É oportuno fazer aqui referência ao preâmbulo deste diploma:

" (...) As caixas achavam-se delimitadas em função de um duplo critério. Por um lado, eram confinadas a uma actividade restrita; por outro constituíam instituições sem fins lucrativos, cuja génese se ligava indissolúvelmente aos condicionalismos de uma época em que, não existindo um sistema bancário minimamente articulado e disciplinado, a actividade de intermediação monetária e financeira era exercida por particulares que se intregavam, as mais das vezes, a práticas abusivas. Com o evoluir do tempo, todavia, surgiu o discutível entendimento de que as caixas económicas se caracterizam tão - somente em função do primeiro dos critérios apontados - a competência bancária restrita -, relegando-se para segundo plano a sua natureza não lucrativa."

Do referido diploma interessa-nos particularmente referir a noção de Caixa Económica:

Artigo 19
(Noção)

As caixas económicas são instituições especiais de crédito que têm por objecto uma actividade bancária restrita, nomeadamente recebendo, sob a forma de depósitos à ordem, com pré-aviso ou a prazo, disponibilidades monetárias que aplicam em empréstimos e outras operações sobre títulos que lhes sejam permitidas e prestando, ainda, os serviços bancários compatíveis com a sua natureza e que a lei expressamente lhes não proíba.

Uma questão que se põe: onde começa e acaba o lucrativo?

* Para darmos conta da complexidade deste sector ainda em relação às mútuas, é de recorrer ao Decreto nº 188/84, de 5 de Junho, o qual delimita "as formas jurídicas que podem revestir as seguradoras" e em que é explicitamente determinado:

"Para além das seguradoras públicas ou de capitais públicos criadas por força da lei portuguesa, apenas podem exercer a actividade seguradora, desde que devidamente autorizadas nos termos do presente diploma:

- a) Sociedades anónimas de responsabilidade limitada
- b) Mútua de Seguros
- c) Agências gerais de seguradoras estrangeiras."

Por outro lado, é dito no que se refere à constituição das mútuas de seguros:

Artigo 20º

(Constituição, forma, objecto e legislação aplicável)

1 - As mútuas de seguros revestem a forma de cooperativa de responsabilidade limitada, constituída por escritura pública, e regem-se pelo disposto no presente diploma e pelo Código Cooperativo e demais legislação complementar em tudo o que não contrarie o disposto neste decreto-lei ou quaisquer disposições específicas da actividade seguradora.

2 - As mútuas de seguros são constituídas por pessoas singulares ou colectivas que, exercendo a mesma actividade produtiva ou profissional, pretendem garantir, segundo a técnica seguradora, a cobertura dos riscos directamente decorrentes do exercício dessa actividade.

3 - É vedado às mútuas seguradoras:

- a) A exploração do ramo "Vida";
- b) A celebração de contratos de seguro com quem não seja seu membro;
- c) A utilização, no exercício da sua actividade, de mediadores de seguro.

* Já em 1990 foi publicado o Código das Associações Mutualistas, dizendo-se no seu preâmbulo que são sete as grandes linhas de orientação, que vimos assim:

- A solidariedade da base sócio-profissional é a que melhor se adequa à complementaridade, a nível privado, das prestações garantidas pelo sistema de segurança social;
- A par dos benefícios individuais, prevêem-se modalidades de benefícios colectivos, bem como a gestão pelas associações mutualistas, de regimes profissionais complementares de segurança social - A quotização dos associados deixa de ser a fonte exclusiva do financiamento das mutualidades;
- Cumulativamente com os objectivos no domínio da saúde e da segurança social, prevêem-se outras actividades de protecção social, designadamente no sector da acção social, e de um modo geral, a promoção de melhoria da qualidade de vida dos associados e suas famílias;
- Valoriza-se a liberdade e autonomia de organização e do funcionamento das associações mutualistas com a correlativa responsabilidade acrescida dos seus órgãos associativos;
- Os interesses e os direitos dos associados e beneficiários ficam mais acautelados;
- Atenua-se a tutela do Estado, sem prejuízo de salvaguarda nos casos prescritos, da garantia da efectivação dos direitos dos associados e beneficiários.

De fixar alguns excertos do Código:

Artigo 1º
Natureza e fins em geral

As associações mutualistas são instituições particulares de solidariedade social com um número ilimitado de associados, capital indeterminado e de duração indefinida que, essencialmente através da quotização dos seus associados, praticam, no interesse destes e suas famílias, fins de auxílio recíproco, nos termos previstos neste diploma.

Artigo 2º
Fins em especial

1 - Constituem fins fundamentais das associações mutualistas a concessão de benefícios de segurança social e de saúde destinados a reparar as consequências da verificação de factos contingentes relativos à vida e à saúde dos associados e seus familiares e a prevenir, na medida do possível, a verificação desse factos.

2 - As associações mutualistas podem prosseguir, cumulativamente com os objectivos referidos no artigo anterior, outros fins de protecção social e de promoção da qualidade de vida, através da organização e gestão de equipamentos e serviços de apoio social, de outras obras sociais e de actividades que visam especialmente o desenvolvimento moral, intelectual, cultural e físico dos associados e suas famílias.

Artigo 3º
Fins de segurança social

Para a concretização dos seus fins de segurança social, as associações mutualistas podem prosseguir, designadamente, as seguintes modalidades:

- a) Prestações de invalidez, de velhice e de sobrevivência;
- b) Outras prestações pecuniárias por doença, maternidade, desemprego, acidentes de trabalho ou doenças profissionais;
- c) Capitais pagáveis por morte ou no termo de prazos determinados.

Artigo 4º
Fins de saúde

Para a concretização dos seus fins de saúde, as associações mutualistas podem prosseguir, designadamente, as seguintes modalidades:

- a) Prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- b) Assistência medicamentosa.

* A Lei de Bases do Sistema Desportivo - Lei nº 1/90, de 13 de Janeiro - é lapidar sobre os vários elementos que se devem considerar neste tipo de organizações que pretendemos conhecer para além das desportivas:

- Qual o ramo de direito em que se inserem;
- Forma jurídica a assumir;
- Como definir "sem intuítos lucrativos";
- A componente comercial que existe muitas vezes;
- A possibilidade do estatuto de pessoa colectiva de utilidade pública;
- etc.

o artigo 200 que nos fala de tudo isto:

Artigo 200
Clubes desportivos e sociedades com fins desportivos

1 - Clubes desportivos são as pessoas colectivas de direito privado cujo objectivo seja o fomento e a prática directa de actividades desportivas e que se constituam sob forma associativa e sem intuítos lucrativos, nos termos gerais de direito.

2 - Legislação especial definirá as condições em que os clubes desportivos, sem quebra da sua natureza e estatuto jurídico, titulam e promovem a constituição de sociedades com fins desportivos, para o efeito de proverem a necessidades específicas da organização e do funcionamento de sectores da respectiva actividade desportiva.

3 - A participação de clubes desportivos em actividades de natureza predominantemente comercial sem incidência directamente desportiva é condicionada, em especial, quanto aos que titulam ou hajam titulado o estatuto de pessoas colectivas de utilidade pública, à observância de regras que salvaguardem os direitos dos associados, o interesse público e o património desportivo edificado, em termos definidos em regulamentação própria.

4 - Nos casos previstos nos nºs 2 e 3, é imperativo legal que o produto das sociedades ou das participações societárias reverta para benefício da actividade desportiva geral do clube e que o património desportivo edificado não possa ser oferecido livremente como garantia imobiliária ou concurso de capital.

5 - Os estatutos e os regulamentos das federações unidesportivas definem os termos em que, no quadro da lei, entidades com natureza jurídica diversa das referidas nos nºs 1 e 2 podem participar ou inscrever praticantes nos respectivos quadros competitivos e se integram na respectiva jurisdição desportiva.

- * Ao analisarmos a legislação sobre as Associações de Estudantes sobressaem normativos perfeitamente aplicáveis a outras organizações. É dito, nomeadamente, gozarem de autonomia na elaboração dos respectivos estatutos e demais normas internas, na eleição dos seus órgãos dirigentes, na gestão e administração do respectivo património e na elaboração dos planos de actividade.

* A análise da Lei da Defesa do Consumidor nº 29/81, de 22 de Agosto, explicita uma série de questões que à partida estão/podem estar subjacentes a outras organizações que não tenham "por fim o lucro económico". Isto mesmo pode ser avaliado ao vermos a "Noção" e os "Direitos".

a) - Noção

Artigo 12º
(Associações de defesa do consumidor)

1 - São consideradas de defesa do consumidor para efeito da presente lei as associações dotadas de personalidade jurídica que não tenham por fim o lucro económico dos seus associados, constituídas exclusivamente para defesa de consumidores em geral ou dos consumidores seus associados, ou de uma e outros conjuntamente.

2 - As associações de consumidores que visem a defesa dos consumidores em geral ou, conjuntamente destes e dos seus associados representam em geral todos os consumidores quando nelas se verificarem os seguintes requisitos:

- a) Terem como objectivo estatutário a defesa dos consumidores em geral;
- b) Possuírem, pelo menos, sete mil e quinhentos associados;
- c) Serem dirigidas por órgãos livremente eleitos por voto universal e secreto de todos os seus associados.

b) - Direitos

Artigo 13º
(Direitos das associações com representatividade genérica)

As associações de consumidores que representem todos os consumidores em geral, nos termos do nº 2 do artigo anterior, gozam dos seguintes direitos:

- a) Ao estatuto de parceiro social para todos os efeitos legais, designadamente o de representação directa ou indirecta no Conselho Nacional do Plano, no Conselho Nacional de Rendimentos e Preços, nas comissões coordenadoras regionais de planeamento, nos conselhos municipais e nos órgãos consultivos da Administração Pública que funcionem junto das entidades com competência em matérias que digam respeito à política de defesa do consumidor;
- b) De consulta dos processos administrativos de que constem elementos referentes às características de bens ou serviços postos à disposição dos consumidores;
- c) A serem esclarecidas, a seu pedido, sobre os elementos e condições de formação dos preços de bens ou serviços postos à disposição dos consumidores;
- d) De solicitarem às empresas concessionárias de serviços públicos e às empresas públicas de transportes e de abastecimento de águas, gás e electricidade os esclarecimentos adequados à apreciação das tarifas e da qualidade dos serviços, por forma a poderem pronunciar-se sobre elas;
- e) De rectificação e de resposta relativamente a quaisquer mensagens publicitárias relativas a bens ou serviços postos à disposição do consumidor;
- f) As isenções fiscais e outros benefícios previstos para as cooperativas de consumo;
- g) De se constituírem parte acusadora nos processos por infracções antieconómicas e contra a saúde pública;
- h) De intervirem como parte assistente nos processos referidos no nº 3 do artigo 10º;
- i) À isenção de custas e do imposto do selo devidos pela sua intervenção nos processos referidos nas alíneas antecedentes;

- j) De solicitarem aos laboratórios oficiais a efectivação de análises sobre a composição ou o estado de conservação de produtos destinados ao consumo público, ou de simples comparação de produtos, e de tornarem públicos os correspondentes resultados;
- l) Ao uso exclusivo da sua denominação, sigla ou insígnias e à pertinente oposição contra o indevido depósito ou registo de firmas ou denominações sociais, siglas, insígnias, marcas comerciais ou industriais, modelos, títulos, subtítulos ou simples instrumentos ou expressões de publicidade susceptíveis de com aquelas se confundirem;
- m) A presunção de boa fé das informações por elas prestadas;
- n) Em geral, ao apoio do Estado e das autarquias locais para a prossecução dos seus fins, nomeadamente no exercício da sua actividade no domínio da formação e informação dos consumidores.

* O Código Administrativo dá-nos alguns conceitos. Exemplos:

Artigo 439º
(Conceito das associações de beneficência)

São consideradas de beneficência as associações que tenham por objecto principal socorrer os pobres e indigentes, na infância, invalidez, doença ou velhice, bem como educá-los ou instruí-los.

Artigo 441º
(Conceito de associações humanitárias)

São consideradas humanitárias as associações que tenham por objecto principal socorrer feridos, doentes ou naufragos, a extinção de incêndios ou qualquer outra forma de protecção desinteressada de vidas humanas e bens.

§ único. Para efeitos de regulamentação jurídica são equiparadas às associações humanitárias as que tenham por objecto principal a protecção dos animais.

Estão ainda previstos os "institutos de utilidade local"

Artigo 444º
(Conceito de institutos de utilidade local)

São considerados institutos de utilidade local as pessoas colectivas de utilidade pública administrativa constituídas por fundação de particulares mediante afectação de bens dispostos em vida ou por morte para prossecução de um fim de assistência ou de educação.

Previstas estão as "associações religiosas"

Artigo 449º
(Conceito de associações religiosas)

São consideradas associações religiosas as que se constituírem com o fim principal da sustentação do culto, de harmonia com as normas de hierarquia e disciplina da religião a que pertencem.

§ único. As associações e organizações das igrejas não consideradas associações religiosas, nos termos deste artigo, não é aplicável a disciplina instituída no presente título, ficando sujeitas ao direito comum quando pertencem a confissões diferentes da católica.

* E chegamos à Empresa Pública! Será ela uma Organização sem fins lucrativos? Vejamos o que o Decreto-Lei nº 260/76, de 8 de Abril, nos pode esclarecer:

- Conceito

1. São empresas públicas as empresas criadas pelo Estado, com capitais próprios ou fornecidos por outras entidades públicas, para a exploração de actividades de natureza económica e social, de acordo com o planeamento económico nacional, tendo em vista a construção e desenvolvimento de uma sociedade democrática e de uma economia socialista. (1)

2. São também empresas públicas e estão, portanto, sujeitas aos princípios consagrados no presente diploma as empresas nacionalizadas.

- Princípios de gestão das Empresas Públicas

Artigo 21º

(Princípios básicos de Gestão)

1. A gestão das empresas públicas deve ser conduzida de acordo com os imperativos do planeamento económico nacional e segundo princípios de economicidade que possam ser objectivamente fixados e controlados em relação às diversas funções e actividades por elas desenvolvidas.

2. Na gestão das empresas observar-se-ão, nomeadamente, os seguintes princípios:

- a) Os preços praticados devem assegurar receitas que permitam a cobertura dos custos totais de exploração e assegurem níveis adequados de autofinanciamento e de remuneração do capital investido; nos casos em que, por razões de política económica e social, sejam impostos às empresas preços inferiores, deve o Estado proporcionar-lhes receitas extraordinárias que as compensem daquela imposição;
- b) Devem ser claramente fixados, sempre que possível através de contratos-programa, objectivos económico-financeiros de médio prazo a cada empresa, designadamente no que respeita à remuneração do trabalho e do capital investido ou à obtenção de um adequado autofinanciamento;
- c) A evolução da massa salarial deve respeitar os objectivos mencionados na alínea anterior, bem como a necessidade de adoptar políticas de preços que não acentuem seriamente as tensões inflacionistas, devendo sempre subordinar-se à política nacional de salários e rendimentos;
- d) Na apreciação de projectos de novos investimentos deve procurar obter-se uma adequada taxa de rentabilidade financeira dos capitais investidos, sem prejuízo de, em relação a certos projectos, a determinação daquela taxa de rentabilidade poder basear-se numa análise de custos e benefícios económico-sociais;
- e) Deve ter-se como objectivo a minimização dos custos de produção mediante o melhor aproveitamento dos recursos postos à disposição da empresa, com vista a atingir o máximo de eficácia na sua contribuição para o desenvolvimento económico e social.

3. Em certos casos especiais, os objectivos mencionados na alínea a) poderão entender-se como referidos a um período superior a um ano.

Pensamos poder retirar deste quadro de funcionamento das Empresas Públicas "achegas" para uma nova noção de fins lucrativos ou uma outra que lhe seja alternativa e que se

(1) - A Lei Constitucional nº 1/89, de 8 de Julho, altera a redacção que referia expressamente a "transição para o socialismo mediante a realização da democracia ..."

adeque a esta realidade que pretendemos estudar e, que saibamos, não quere ter prejuízo.

* A análise da legislação específica dos diversos tipos de organizações atrás mencionadas é esclarecedora, quanto à dificuldade que as diversas organizações têm em saber qual o direito que lhes é aplicável. Uma ilustração:

- "(...) rege-se pelo presente decreto-lei, pelos respectivos estatutos e, no que por aqueles e estes fôr especialmente regulado, pelas normas do direito privado";
- "(...) que assegurem serviços públicos, assegurem actividades que interessem fundamentalmente à defesa nacional ou exerçam a sua actividade em situação de monopólio podem submeter determinados aspectos do seu funcionamento a um regime do direito público (...)" ;
- "(...) gozam de personalidade jurídica nos termos do presente diploma e refere-se em tudo quanto não fôr contrário ao mesmo, pelas normas estabelecidas no Decreto-Lei (...)" ;
- "(...) rege-se pelo presente Decreto-lei e supletivamente pelo disposto no Código Cooperativo e legislação complementar";
- "Não se aplicam às cooperativas de interesse público as disposições legais relativas à participação, administração, intervenção e fiscalização das empresas participadas pelo Estado";
- Está determinado que o Direito Comercial, nomeadamente a legislação referente a sociedades anónimas, é o direito subsidiário para integração de lacunas e para as questões não resolvidas pelo código cooperativo.

* Por ser a figura jurídica que muitos relacionam com a Organização sem fins lucrativos convém ter presente as disposições aplicáveis à constituição das Associações e Fundações expressas no Código Civil, mas também as de Sociedades Civis, ainda que estas prevejam o lucro, pela simplicidade que parece assumir a forma do respectivo contrato.

No Código Civil no capítulo das Pessoas colectivas estão previstas disposições aplicáveis às Associações, às Fundações de interesse social, e ainda às Sociedades quando a analogia das situações o justifique.

Sobre as Associações é dito, nomeadamente:

Artigo 167º
(Acto de constituição e estatutos)

1. O acto de constituição da associação especificará os bens ou serviços com que os associados concorrem para o património social, a denominação, fim e sede da pessoa colectiva, a forma do seu funcionamento, assim como a sua duração, quando a associação não se constitua por tempo indeterminado.
2. Os estatutos podem especificar ainda os direitos e obrigações dos associados, as condições da sua admissão, saída e exclusão, bem como os termos da extinção da pessoa colectiva e consequente devolução do seu património.

Artigo 168º
(Forma e publicidade)

1. O acto de constituição da associação, os estatutos e as suas alterações devem constar de escritura pública.
2. O notário deve, oficiosamente, a expensas da associação, comunicar a constituição e estatutos, bem como as alterações destes, à autoridade administrativa e ao Ministério Público e remeter ao jornal oficial um extracto para publicação.
3. O acto de constituição, os estatutos e as suas alterações não produzem efeitos em relação a terceiros, enquanto não forem publicados nos termos do número anterior.

Relativamente às Fundações é, nomeadamente, definido quanto à instituição e sua revogação:

Artigo 165º
(Instituição e sua revogação)

1. As fundações podem ser instituídas por acto entre vivos ou por testamento, valendo como aceitação dos bens a elas destinados, num caso ou noutro, o reconhecimento respectivo.
2. O reconhecimento pode ser requerido pelo instituidor, seus herdeiros ou executores testamentários, ou ser oficiosamente promovido pela autoridade competente.
3. A instituição por acto entre vivos deve constar de escritura pública e torna-se irrevogável logo que seja requerido o reconhecimento ou principie o respectivo processo oficioso.
4. Aos herdeiros do instituidor não é permitido revogar a instituição, sem prejuízo do disposto acerca da sucessão legítima.
5. Ao acto de instituição da fundação, quando conste de escritura pública, bem como, em qualquer caso, aos estatutos e suas alterações, é aplicável o disposto na parte final do art. 168º.

No âmbito do Código Civil interessa então fazer alusão às Sociedades Civis, cuja noção assenta no seguinte:

"Contrato de sociedade é aquele em que duas ou mais pessoas se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício em comum de outra actividade económica, que não seja de uma fruição, a fim de repartirem os lucros resultantes dessa actividade."

O contrato de sociedade não está sujeito a forma especial.

- * Mais simples, parece também a aquisição de personalidade jurídica de uma Associação Religiosa, com base no Código Administrativo.

Artigo 4500
(Personalidade jurídica)

As associações religiosas adquirem personalidade jurídica pelo acto de registo da participação escrita da sua constituição, apresentada na secretaria do governo civil do respectivo distrito.
§ único. Exceptuam-se as associações religiosas da Igreja Católica, cuja personalidade jurídica resulta da simples participação escrita feita pelo bispo da diocese onde tiverem a sua sede, ou por seu legítimo representante, ao governador civil competente.

- * O não lucrativo tem que necessariamente ter em consideração o tratamento a dar aos fundos e à distribuição de excedentes e ainda com os princípios de gestão seguidos. Alguns contributos retirados da legislação estudada que possibilitam referências:

- Fundos de associações mutualistas

Artigo 450 (1)
Fundos disponíveis

- 1 - Em relação a cada modalidade de benefícios devem as associações mutualistas constituir fundos disponíveis, destinados a satisfazer os respectivos encargos.
- 2 - Cada fundo disponível é constituído por:
 - a) Quotas dos associados destinadas à modalidade em vista;
 - b) Rendimentos do fundo próprio;
 - c) Rendimentos do respectivo fundo permanente ou fundo próprio;

(1) - Decreto-Lei nº 72/90, de 3 de Março.

- d) Quantias prescritas a favor da associação respeitantes a benefícios do respectivo fundo;
- e) Parte, fixada nos estatutos, dos rendimentos líquidos da caixa económica anexa, de participações financeiras e da exploração de instalações, equipamentos sociais e serviços;
- f) Qualquer outras receitas especificadas, cuja distribuição é da competência da direcção, caso os estatutos não disponham de outro modo.

3 - As associações que calculem anualmente as reservas matemáticas podem contabilizar as suas variações nos respectivos fundos disponíveis.

- Fundos de cooperativas e distribuição de excedentes

Artigo 67º (1) (Fundo de reserva)

1 - É obrigatória a contribuição de um fundo de reserva destinado a cobrir eventuais perdas de exercício e integrado por meios líquidos e disponível.

2 - Revertem para este fundo, segundo a proporção que for determinada nos estatutos ou, caso estes sejam omissos, pela assembleia geral:

- a) As jóias, quando previstas pelos estatutos.
- b) Os excedentes anuais líquidos, conforme estabelecerem os estatutos

3 - Estas reversões deixarão de ter lugar obrigatoriamente desde que o fundo de reserva atinja montante igual ou superior a um décimo do capital social da cooperativa.

4 - Se os prejuízos do exercício forem superiores ao montante do fundo de reserva, a diferença poderá por deliberação da assembleia geral, ser exigida aos cooperadores, proporcionalmente às operações realizadas por cada um deles, sendo o fundo reconstituído até ao nível anterior em que se encontrava.

Artigo 68º (Fundo de educação e formação cooperativa)

1 - É obrigatório um fundo de educação e formação cooperativa destinado a cobrir as despesas com a educação cooperativa, designadamente dos cooperadores, e com a formação cultural e técnica destes, à luz do cooperativismo e das necessidades da cooperativa.

2 - Revertem para este fundo, na forma coonstante do nº 2 do artigo anterior:

- a) A parte das jóias que não for afectada ao fundo de reserva;
- b) A percentagem dos excedentes anuais líquidos provenientes das operações com os cooperadores que for estabelecida pelos estatutos ou pela assembleia geral;
- c) Os donativos e subsídios que forem especialmente destinados às finalidades do fundo.

3 - As formas de aplicação deste fundo são destinadas pela assembleia geral.

Artigo 69º (Outros fundos)

1 - A legislação aplicável aos diversos ramos do sector cooperativo ou os estatutos poderão prever a constituição de outros fundos, designadamente de um fundo de investimento e de um fundo social, devendo nesse caso determinar o seu modo de formação, aplicação e liquidação.

(1) - Decreto-Lei nº 454/80, de 9 de Outubro.

2 - O fundo de investimento destina-se à aquisição de móveis, equipamentos ou outros bens relacionados com o objecto da cooperativa, revertendo para este fundo o produto dos títulos previstos no artigo 289 deste Código.

3 - O fundo social destina-se para contribuir para cobrir as doenças profissionais e os riscos não cobertos pelos cooperadores e pelos trabalhadores da cooperativa, mediante, designadamente, o pagamento dos prémios de contratos de seguros a celebrar com as associações de socorros mútuos.

Artigo 709

(Disposições gerais relativas aos fundos)

1 - Os valores monetários de todos os fundos são depositados preferencialmente em estabelecimentos de crédito cooperativo.

2 - Todos os fundos são insusceptíveis de repartição entre os cooperadores.

Artigo 710

(Distribuição de excedentes)

1 - Os excedentes anuais líquidos, com excepção dos provenientes de operações realizadas com terceiros, que restarem depois das reversões para os diversos fundos poderão ser distribuídos entre os cooperadores, mediante pagamento ou por outra forma deliberada em assembleia geral, proporcionalmente ao valor das operações realizadas por cada cooperador com a cooperativa, do trabalho que este forneceu à mesma ou dos serviços que dela recebeu durante o período de exercício.

2 - Não pode proceder-se à distribuição de excedentes entre os cooperadores antes de se terem compensado as perdas dos exercícios anteriores ou, se se tiver utilizado o fundo de reserva para compensar essas perdas, antes de se ter reconstituído o fundo no nível ao da sua utilização.

2.2 - Desenvolver o conceito favorecendo um quadro institucional de referência

Diz-se que uma organização é sem fins lucrativos, faz-se referência ao termo "sem fins lucrativos" como vimos e, contudo, não existe um conceito, uma definição, uma noção, nem uma prática comum. Na legislação dispersa que analisámos, quando avaliada globalmente, emerge, contudo, uma série de elementos que começam a dar fundamento à figura.

Esta figura pode também ser analisada através de outros parâmetros. Ao fazê-lo verificámos, uma vez mais, a ausência do conceito, mas ajudaram-nos também a estruturar linhas de progresso úteis à criação de um quadro institucional de referência, indispensável

quando se quer consolidar e desenvolver algo. Para esse quadro fixámo-nos no seguinte:

- Tipologias;
- Benefícios fiscais e outras regalias;
- Estatísticas;
- Princípios de gestão e procedimentos administrativos.

Sem pretendermos ser exaustivos, apresentamos de seguida uma ilustração dos resultados obtidos durante a investigação:

2.2.1 - Tipologias (1)

Encontrámos tipologias que demonstram bem a falta de rigor que existe e a proliferação de classificações. Alguns exemplos:

a) - No âmbito dos Museus

- Museus Nacionais
- Outros Museus Públicos
 - * Universidades
 - * Outros Org. Auto. Administração Local
 - * Administração Regional
 - * Administração Local
- * Empresa Pública
- * Instituição Religiosa
 - * Pessoa colect. uti. pública
 - * Out. p. colect. s/ fins lucrativos
- Museus privados

b) - No âmbito da Imprensa Escrita
(Entidade Proprietária)

- Administração Central
 - Administração Regional
 - Administração Local
 - Empresa Pública
 - Inst. Religiosa
 - Pessoa Colectiva de Utilidade Pública
 - Organizações profissionais
 - Pessoa singular ou colectiva sem fim lucrativo
 - Pessoa singular ou colectiva com fim lucrativo
- (igual à utilizada no âmbito das Bibliotecas)

Apenas estas classificações já nos suscitam alguns reparos:

- A alternativa Público/Privado;
- A inclusão de Empresa Pública em pé de igualdade e/ou outras organizações;

(1) - No trabalho usam-se as expressões tipologias, classificação, enumeração com significados semelhantes.

- Numa das classificações o reconhecimento de que pessoas colectivas de utilidade pública não têm fins lucrativos; mas não se admite que dentro do privado haja "utilidade pública";
- A alternativa "pessoa colectiva de utilidade pública" com outras classificações (ver exemplo na Imprensa Escrita) quando é evidente, por exemplo, que uma "Pessoa colectiva sem fim lucrativo" possa vir a ser considerada de "utilidade pública".

Junto do INE procurámos pela descrição das figuras atrás utilizadas, e concluímos pela sua não existência.

Importa aqui, neste ponto das tipologias, fazer referência à classificação dos agentes económicos subjacentes ao esquema de classificação económica das despesas públicas, aprovado pelo Decreto-Lei nº 112/88 e que começou a ser aplicado ao orçamento de Estado e aos orçamentos privativos a partir de 1989.

Na classificação são seguidas as figuras institucionais do "Sistema Europeu de Contas Económicas Integradas" - SEC.

Desse sistema relevam os conceitos:

- Unidade Institucional
- Sector Institucional

Unidade Institucional

A unidade institucional identifica-se com o agente económico que no exercício da sua actividade principal tem uma contabilidade completa e, simultâneamente, dispõe de capacidade jurídica para decidir da afectação dos seus recursos correntes, de capital e

financeiros, isto é, que pode considerar-se como um centro de decisão económica.

Sector Institucional

O sector institucional é todo o conjunto de unidades institucionais com um comportamento económico análogo. Na caracterização desse comportamento atende-se a dois critérios: função principal e origem dos recursos das unidades.

Os sectores institucionais considerados no novo classificador são:

- Sociedades e quase Sociedades não Financeiras
- Administrações Públicas
- Administrações Privadas
- Instituições de Crédito
- Empresas de Seguros
- Famílias
- Exterior

cuja caracterização no que se refere aos sectores mais relevantes para o trabalho, conforme brochura do Ministério das Finanças "Novo Esquema de Classificação Económica das Despesas Públicas", é a seguinte:

Sociedades e quase Sociedades não Financeiras

Compreende o conjunto de unidades institucionais residentes que têm como função predominante produzir bens e serviços comerciáveis não financeiros e como recursos principais as receitas provenientes da venda dessa produção.

A diferença fundamental entre sociedades e quase sociedades decorre da circunstância de as primeiras terem uma personalidade jurídica plena, enquanto que as últimas não.

No âmbito da nova classificação económica das despesas, este sector distribui-se pelos dois seguintes subsectores:

- Empresas públicas, equiparadas ou participadas
- Empresas privadas.

Administrações Públicas

Este sector reúne as unidades institucionais que têm por função principal produzir serviços não comercializáveis com vista à satisfação das necessidades da colectividade e efectuar operações de redistribuição do rendimento ou do património nacional.

Alguns exemplos concretos de sectores, subsectores e unidades institucionais que ajudam a apreender o âmbito da classificação utilizada, apresentadas em anexo à referida brochura:

a) - **Sociedades e quase sociedades não financeiras**

Empresas públicas c/ estatuto

- Imprensa Nacional Casa da Moeda - EP
- RTP - Radiotelevisão Portuguesa
- Teatro Nacional de São Carlos

Empresas públicas s/ estatuto (equiparadas)

- Administração do Porto de Lisboa
- Administração do Porto de Sines
- Serviços Municipalizados

Empresas participadas maioritariamente pelo Estado

- Pirites Alentejanas, SARL
- Sorefame, SARL

b) - **Administrações privadas**

- Associações de beneficiência
- Associações de futebol
- Associações de Socorros Mútuos
- Automóvel Clube de Portugal
- Clubes diversos
- Confraria de S.Vicente de Paula
- Cruz Vermelha

- Federações desportivas
- Fundação Calouste Gulbenkian
- Fundações diversas
- Instituições particulares de ensino e de investigação
- Misericórdias regionais
- Organizações religiosas
- Sindicatos

Pensamos ser evidente a falta de simplificação aqui patente e de agrupamentos mais elucidativos.

Ao apresentarmos tipologias que concorram para encontrarmos uma noção de Organização sem fins lucrativos, não se pode ignorar a classificação seguida pelo Registo Nacional de Pessoas Colectivas.

"A espécie concreta de pessoa colectiva a constituir e que em princípio é uma das seguintes":

- ‡ Associação
- ‡ Fundação
- ‡ Sociedade civil
- ‡ Sociedade civil sob forma comercial
- ‡ Cooperativa
- ‡ União/Federação/Confederação de Cooperativas
- ‡ Sociedade comercial por quotas
- ‡ Sociedade comercial anónima
- ‡ Sociedade comercial em nome colectivo
- ‡ Sociedade comercial em comandita
- ‡ Estabelecimento individual de responsabilidade limitada
- ‡ Empresa pública
- ‡ Agrupamento complementar de empresas
- ‡ Agrupamento europeu de interesse económico
- ‡ Pessoa colectiva de direito público
- ‡ Pessoa colectiva religiosa
- ‡ Representação de pessoa colectiva estrangeira.

Perante esta enumeração poderíamos colocar algumas interrogações:

- Por que considerar União/Federação/Confederação de Cooperativas e não considerar, por exemplo, União/Federação/Confederação de Sindicatos?
- Onde pode cair a "Regie"?
- A quais destas figuras está associada o "sem fim lucrativo"?

Interessante assinalar aqui também a classificação seguida nos

serviços que concedem o estatuto "Pessoas colectivas declaradas de utilidade pública", ainda que sem carácter público:

Tipos de Associações e Fundações

- . Culturais
- . Desportivas
- . Recreativas
- . Regionalistas
- . Cooperativas
- . Humanitárias
- . Sócio-Profissionais
- . Sócio-Políticas
- . Promoção Social
- . Científicas
- . Fundações
- . Diversas

e depois dentro de alguns destes grupos:

Associações desportivas

- Federações/Associações Distritais
- Clubes de Futebol (Futebol actividade dominante)
- Clubes Desportivos (com um desporto dominante que não é o Futebol)
- Outros clubes (praticam diversas actividades, havendo uma dominante).

Perante esta classificação e atendendo ao trabalho de campo realizado, afigura-se-nos complexo aplicar esta classificação, nomeadamente por razões como as seguintes:

- Cultura/Desporto/Recreativo, andam frequentemente associados.
- Como dar a tónica de Associação às Cooperativas?
- Qual o conteúdo de promoção social?
- etc..

Uma outra selecção de interesse é a utilizada no domínio da Fiscalidade. Vejamos como são identificados os beneficiados em sede do IRC (Imposto sobre o Rendimento Colectivo) e CA (Contribuição Autárquica):

- . Colectividades desportivas de cultura e recreio
- . Partidos políticos

- . Instituições de segurança social
- . Instituições de previdência
- . Associações ou organizações de qualquer religião ou culto a quem seja reconhecida personalidade jurídica
- . Associações desportivas legalmente constituídas
- . Associações de jovens legalmente constituídas
- . Estado
- . Regiões Autónomas
- . Autarquias (ou quaisquer dos seus serviços, estabelecimentos ou organismos ainda que personalizados)
- . Associações e federações de municípios
- . Associações sindicais
- . Associações de agricultores
- . Associações de comerciantes
- . Associações de industriais
- . Associações de profissionais independentes
- . Pessoas colectivas de utilidade pública administrativa
- . Pessoas de utilidade pública
- . Instituições particulares de solidariedade social e pessoas colectivas a elas legalmente equiparadas
- . Misericórdias.

Em relação à classificação no domínio do IRC e CA, aparece-nos com uma tónica de grande pormenor e abrangência, mas podemos, só a título de exemplo, referir:

- "Estado", será designação pouco apropriada quando se utiliza também "Regiões Autónomas" e "Autarquias";
- Uma Instituição de Segurança Social pode ou não ser uma Pessoa de Utilidade Pública?
- As Mútuas, por exemplo, são abrangidas por que designação?

Naturalmente que não pomos em causa a possível coerência e utilidade de cada uma das classificações apresentadas, se olhadas dentro do campo restrito da sua aplicação. O que para nós é evidente é a dificuldade de "intercâmbio entre estas classificações" e a falta de uma que possa aderir a todas elas numa perspectiva de síntese, globalidade e transparência perante os seus potenciais utilizadores.

2.2.2 - Benefícios fiscais e outras regalias. Mecenato

Associado às organizações sem fins lucrativos estão geralmente os benefícios fiscais e outras regalias que lhes são conferidas. Seria desejável que houvesse uma sede própria em que isto aparecesse de forma transparente e acessível aos seus destinatários e à sociedade em geral.

Encontramos situações de profundo desconhecimento assim como situações em que se mudou a figura jurídica por essa mesma razão. Como saber dos benefícios fiscais e outras regalias? Poderá ser necessário percorrer, mais uma vez, uma teia de legislação que se referencia mutuamente, levando muita vezes o interessado a desistir. Torna-se pertinente recorrendo aos diplomas específicos sobre algumas das organizações consideradas; aos códigos de alguns dos impostos existentes; aos diplomas sobre as Pessoas Colectivas de Utilidade Pública:

- Recordar o que são benefícios fiscais e ilustrar a situação actual;
- Mencionar outras regalias;
- Fazer alguma luz sobre o Mecenato.

Assim, comecemos pelos benefícios fiscais, lembrando que podem revestir diversas modalidades:

- As isenções
- As reduções de taxas
- As deduções à matéria colectável
- As amortizações e reintegrações aceleradas
- Outras medidas fiscais,

havendo ainda a considerar as situações de não sujeição tributária. Ilustremos alguns aspectos, no âmbito do Código do Imposto sobre o Rendimento Colectivo (IRC) e do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA):

IVA

Do IVA retirámos:

* O Estado e demais pessoas colectivas de direito público não são, no entanto, sujeitos passivos do imposto quando realizam operações no exercício das seus poderes de autoridade, mesmo que por eles recebam taxas ou quaisquer outras contraprestações, desde que a sua não sujeição não origine distorções de concorrência, havendo, contudo, à partida, excepções. Exemplos: telecomunicações; transporte de pessoas; cantinas; etc.;

* Estão isentos, nomeadamente:

- As prestações de serviços médicos e sanitários e as operações com elas estritamente conexas efectuadas por estabelecimentos hospitalares, clínicos, dispensários e similares;
- As prestações de serviços ligados à segurança social e assistências sociais efectuados pelo sistema de segurança social, incluindo as instituições particulares de solidariedade social;
- As prestações de serviços efectuados no exercício da sua actividade habitual, por creches, jardins de infância, centros de actividade de tempos livres, estabelecimentos para crianças e jovens desprovidos de meio familiar normal, lares residenciais, casas de trabalho, estabelecimentos para crianças e jovens deficientes, centros de reabilitação de inválidos, lares de idosos, colónias de férias, albergues de juventude ou outros equipamentos sociais, pertencentes a pessoas colectivas de direito público ou instituições particulares de solidariedade social ou cuja utilidade social seja, em qualquer caso, reconhecida pelas autoridades competentes;
- As prestações de serviços efectuados por organismos sem finalidade lucrativa, que explorem estabelecimentos de educação física ou instalações desportivas, e pessoas que pratiquem a cultura física ou uma actividade desportiva;
- As prestações de serviços que consistam em proporcionar a visita guiada ou não a museus, galerias de arte, castelos, palácios, monumentos, parques, perímetros florestais, jardins botânicos, zoológicos e semelhantes, pertencentes ao Estado, outras pessoas colectivas do direito público ou organismos sem finalidade lucrativa, desde que efectuada única e exclusivamente por intermédio dos seus próprios serviços;

- As prestações de serviços e a transmissão de serviços a ele conexos efectuados por pessoas colectivas do direito público e organismos sem finalidade lucrativa, relativas a congressos, colóquios, conferências, seminários, cursos e manifestações análogas de natureza científica, cultural, educativa ou técnica;
- A cedência de pessoal por instituições religiosas ou filosóficas para a realização de actividades isentas nos termos do diploma do IVA ou para fins de assistência espiritual;
- A prestação de serviços efectuados no interesse colectivo dos seus associados por organismos sem finalidade lucrativa, desde que esses organismos prossigam objectivos de natureza política, sindical, religiosa, humanitária patriótica, filantrópica, recreativa, desportiva, cultural, cívica ou de representação de interesses económicos e a única contraprestação seja uma quota fixada nos termos do estatuto;

* Importante reter do Código do IVA a figura de Organização sem fins lucrativos considerada:

"Artº 10º - Para efeitos de isenção, apenas são considerados como organismos sem finalidade lucrativa os que, simultâneamente:

- a) Em caso algum distribuam lucros e os seus corpos gerentes não tenham, por si ou por interposta pessoa, algum interesse directo ou indirecto nos resultados de exploração;
- b) Disponham de escrituração que abranja todas as suas actividades e a ponham à disposição dos serviços fiscais, designadamente para comprovação do referido na alínea anterior;
- c) Pratiquem preços homologados pelas autoridades públicas ou, para as operações não susceptíveis de homologação, preços inferiores aos exigidos para análogas operações pelas empresas comerciais sujeitas ao imposto;
- d) Não entrem em concorrência directa com sujeitos passivos de impostos."

* No domínio da fiscalização é interessante referir que os serviços competentes podem "solicitar a colaboração de quaisquer serviços e organismos públicos, com vista a uma correcta fiscalização do imposto."

IRC

Logo no relatório do Código do IRC é expresso que se optou por "excluir da sujeição a IRC o Estado, as regiões autónomas e as autarquias locais" e consagram-se isenções subjectivas que houve a preocupação de reduzir apenas "aos casos de reconhecido interesse".

Alguma ilustração:

- * São sujeitos passivos do IRC, sociedades comerciais ou civis sob forma comercial, as cooperativas, as empresas públicas e as demais pessoas colectivas de direito público ou privado. Estão previstas ainda entidades desportivas de personalidade jurídica como, por exemplo, as associações;
- Não estão sujeitas o Estado, as Regiões Autónomas e as Autarquias Locais e qualquer dos seus serviços, estabelecimentos e organismos, ainda que personalizados, e bem assim as associações e federações de municípios que não exerçam actividades comerciais, industriais ou agrícolas;

* Isenções

Artigo 9º

Pessoas colectivas de utilidade pública e solidariedade social

1 - Estão isentas do IRC:

- a) As pessoas colectivas de utilidade pública administrativa, bem como as de mera utilidade pública que prossigam exclusivamente fins científicos ou culturais, de caridade, assistência ou beneficência;
- b) As instituições particulares de solidariedade social e as pessoas colectivas a elas legalmente equiparadas.

2 - As isenções previstas no número anterior serão reconhecidas pelo Ministro das Finanças, a requerimento dos interessados, mediante despacho publicado no Diário da República que definirá a amplitude da respectiva isenção de harmonia com os objectivos prosseguidos pelas entidades em causa e as informações dos serviços competentes da Direcção-Geral das Contribuições e Impostos e outras julgadas necessárias.

Artigo 10º

Actividades culturais, recreativas e desportivas

1 - Estão isentos de IRC os rendimentos directamente derivados do exercício de actividades culturais, recreativas e desportivas.

2 - A isenção prevista no número anterior só pode beneficiar associações legalmente constituídas para o exercício dessas actividades e desde que se verifiquem cumulativamente as seguintes condições:

- a) Em caso algum distribuam resultados, e os membros dos seus órgãos sociais não tenham, por si ou interposta pessoa, algum interesse directo ou indirecto nos resultados de exploração das actividades prosseguidas;
- b) O exercício de cargos nos seus órgãos sociais seja gratuito;
- c) Disponham de contabilidade ou escrituração que abranja todas as suas actividades e a ponham à disposição dos serviços fiscais, designadamente para comprovação do referido nas alíneas anteriores.

3 - Não se consideram rendimentos directamente derivados do exercício das actividades indicadas no nº 1, para efeitos da isenção aí prevista, os provenientes de qualquer actividade comercial, industrial ou agrícola exercida, ainda que a título acessório, em ligação com essas actividades e, nomeadamente, os provenientes de publicidade, direitos respeitantes a qualquer forma de transmissão, bens imóveis, aplicações financeiras e jogo de bingo.

Artigo 11º

Cooperativas isentas

1 - Estão isentas de IRC:

- a) As cooperativas agrícolas, na parte correspondente aos rendimentos derivados de aquisição de produtos, animais, máquinas, ferramentas e utensílios destinados a ser utilizados nas explorações dos seus membros, assim como os provenientes na transformação, conservação ou venda de produtos dessas explorações e, bem assim, os resultados da prestação de serviços comuns aos agricultores seus membros e ainda do seguro mútuo e rega;
- b) As cooperativas de habitação e construção, na parte correspondente aos rendimentos derivados da construção, ou da sua promoção e aquisição, de fogos

- para habitação dos seus membros, bem como a sua reparação ou remodelação;
- c) As cooperativas de ensino que se enquadrem nos objectivos do sistema educativo;
- d) As cooperativas de produção, nos termos referidos no nº 2;
- e) As cooperativas de artesanato, nos termos referidos no nº 2.

2 - A isenção prevista nas alíneas d) e e) do número anterior aplica-se apenas às cooperativas de que sejam sócios pelo menos três quartos do número dos seus trabalhadores, desde que nenhum deles possua mais de 10% do capital social da cooperativa e o seu volume em negócios, no período em referência, não seja superior a 30 000 contos.

3 - Não são abrangidos pelas isenções previstas nos números anteriores os rendimentos sujeitos a IRC por retenção na fonte.

4 - As cooperativas que sejam declaradas pessoas colectivas de utilidade pública gozam da isenção estabelecida na alínea a) do nº 1 do artigo 9º, com as restrições e nos termos aí previstos.

5 - As cooperativas de solidariedade social gozam da isenção estabelecida na alínea b) do nº 1 do artigo 9º, nos termos aí referidos.

6 - As isenções previstas neste artigo, abrangem as cooperativas de 1º grau e de grau superior, desde que tenham sido constituídas e registadas e funcionem de harmonia com a legislação que for aplicável, designadamente a cooperativa.

* De referir, no âmbito do IRC, como organizações com fins lucrativos, interferem de forma indirecta, na realidade que estamos a analisar porque consideradas "realizações de utilidade social". É dito, no código:

"... são considerados custos ou perdas do exercício os gastos suportados com a manutenção facultativa de creches, lactários, jardins de infância, cantinas, bibliotecas e escolas, bem como outras realizações de utilidade social, como tal reconhecidas pela Direcção-Geral de Contribuições e Impostos, feitas em benefício do pessoal da empresa e seus familiares."

Oportuno referir para sublinhar "a teia" em que posteriormente o Estatuto dos Benefícios Fiscais, nomeadamente, assenta:

- .. "Ficam isentos de IRC os rendimentos das colectividades desportivas, de cultura e recreio, abrangidas pelo artigo 10º do Código do IRC, desde que a totalidade dos seus rendimentos brutos sujeitos a tributação e não isentos nos termos do mesmo código não exceda o montante de 800 contos."
- .. "(...) os partidos políticos não estão sujeitos a IRC, sem prejuízo (...)"

De mencionar ainda que o estatuto dos benefícios fiscais "(1) não contempla os benefícios de natureza estrutural que foram enunciados nos códigos do IRC e CA, nem os benefícios relativos aos demais do nosso sistema fiscal, designadamente a sisa e o imposto sobre as sucessões e doações.

Também não compreende os benefícios no Orçamento do Estado".

(1) - assim se referem F. Pinto Fernandes e J. Cardoso dos Santos na obra "Benefícios Fiscais - Estatuto dos Benefícios Fiscais e outros Benefícios e Desagravamentos Fiscais" - 1990 - Rei dos Livros.

E nós diríamos que nem mesmo a publicação do Estatuto dos benefícios fiscais vem alterar a situação "de teia", até porque a lógica, de facto, não é dirigida a esta realidade das organizações sem fins lucrativos.

Assim, para avaliarmos da situação, teríamos de percorrer uma rede de diplomas que vamos ilustrar para algumas das organizações consideradas, sem a pretensão de termos feito levantamento completo, até porque a ideia é apenas arranjar argumentos no sentido de condensar e uniformizar estas regalias e não para apresentar um instrumento de consulta actualizado e completo.

- Partidos Políticos

Os partidos políticos beneficiam das seguintes isenções fiscais:

- Imposto de Selo;
- Imposto sobre sucessões e doações;
- Sisa pela aquisição dos edifícios necessários à instalação da sua sede, delegações e serviços e pelas transmissões resultantes de fusão e cisão;
- Contribuição predial pelos rendimentos colectáveis de prédios ou parte de prédios urbanos da sua propriedade onde se encontrem instaladas a sede central e delegações regionais, distritais ou concelhias e respectivos serviços;
- Preparos e custas judiciais.

Posteriormente o Código do IRC e o Estatuto dos Benefícios Fiscais estabelecem "os Partidos Políticos não estão sujeitos a IRC (...)", por exemplo.

- Cooperativas

O Código Cooperativo, que entrou em vigor em 1981 refere:

Artº 101
(Benefícios Fiscais e Financeiros)

Os benefícios fiscais e financeiros das Cooperativas serão objecto de legislação autónoma.

Este dispositivo é elucidativo quanto às vantagens da existência de um instrumento sistematizador, mas até hoje tal diploma não existe - as coisas estão dispersas.

Para além dos benefícios fiscais, em termos do que vimos a fixar como outras regalias, encontramos:

- . Isenções de taxas de televisão e rádio;
- . Isenções de taxas previstas na legislação sobre espectáculos e divertimentos públicos;
- . Reduções de tarifas telefónicas.

havendo que considerar, como que num outro bloco, apoios materiais e técnicos concedidos pelo Estado e que podem revestir formas como as seguintes:

- . Consultoria jurídica;
- . Documentação, bibliografia e informação legislativa;
- . Apoio técnico de diversa natureza;
- . Cedência de material e equipamento.

Podendo-se falar ainda neste domínio de outras regalias como:

- . Direito de antena na rádio e televisão;
- . Apoio especial à imprensa destas organizações.

Tem cabimento aqui, mais uma vez a título ilustrativo, ver como isenções fiscais e outras regalias são expressas para uma das organizações consideradas - As Associações de Estudantes - e para uma outra situação mais abrangente, as relativas às Pessoas Colectivas de Utilidade Pública e Associações Desportivas.

- Associações de Estudantes

Artigo 129 (1) Isenções e regalias

1 - As AAEE beneficiam das seguintes isenções fiscais:

- a) Imposto do selo;
- b) Preparos e custas judiciais;
- c) Os demais benefícios fiscais legalmente atribuídos às pessoas colectivas de utilidade pública.

2 - As AAEE beneficiam ainda das seguintes regalias:

- a) Isenção de taxas de televisão e rádio;
- b) Isenção das taxas previstas na legislação sobre espectáculos e divertimentos públicos;
- c) Redução de 50% nas tarifas postais e telefónicas.

Apenas para atestarmos a dispersão, veja-se a Lei nº 49/86, de 31 de Dezembro que estabelece:

Artigo 519

As Associações de estudantes, bem como as associações juvenis registadas no Fundo de Apoio aos Organismos Juvenis (FAOJ) ficam isentos de imposto de selo, sisa e imposto de sucessões e doações nas aquisições, a título gratuito ou oneroso, de bens, equipamentos ou materiais que sejam inteiramente adequados à natureza da instituição beneficiária.

- Pessoas Colectivas de Utilidade Pública

Artigo 99 (2) (Isenções fiscais)

As pessoas colectivas de utilidade pública gozam das isenções fiscais que forem previstas na lei.

Artigo 100 (2) (Regalias)

As pessoas colectivas de utilidade pública beneficiam ainda das seguintes regalias:

- a) Isenção de taxas de televisão e de rádio;
- b) Sujeição à tarifa aplicável aos consumos domésticos de energia eléctrica;
- c) Escalão especial no consumo de água, nos termos que vierem a ser definidos por portaria do Secretário de Estado dos Recursos Hídricos e Saneamento Básico;
- d) Tarifa de grupo ou semelhante, quando exista, no modo de transporte público estatizado;
- e) Isenção das taxas previstas na legislação sobre espectáculos e divertimentos públicos;
- f) Publicação gratuita no Diário da República das alterações dos estatutos.

(1) - Lei nº 33/87, de 11 de Julho.

(2) - Decreto-lei nº 460/77, de 7 de Novembro.

Artigo 112 (1)

(Expropriações que visem o prosseguimento dos fins estatutários)

- 1 - Poderão ser consideradas de utilidade pública as expropriações necessárias para que as pessoas colectivas de utilidade pública prossigam os seus fins estatutários.
- 2 - A declaração de utilidade pública destas expropriações resulta da aprovação pelo Ministro competente, ou entidade delegada, dos respectivos projectos, estudos prévios, planos ou antepianos, ou mesmo esquemas preliminares, de Obras a realizar.
- 3 - Compete à Administração, mediante parecer fundamentado da câmara municipal e dos órgãos da hierarquia da pessoa colectiva interessada, proceder, nos termos do Decreto-Lei nº 845/76, de 11 de Dezembro, às expropriações destinadas aos fins a que se refere este artigo.

Artigo 19 (2)

As pessoas colectivas de utilidade pública e utilidade pública administrativa, sem o prejuízo das disposições especiais que lhe são próprias, podem, nos termos do artigo 29, ser concedidas as seguintes isenções fiscais:

- a) Imposto de selo;
- b) Imposto sobre as sucessões e doações e de sisa pela aquisição de edifícios necessários à instalação da sua sede, delegações e serviços indispensáveis aos fins estatutários;
- c) Contribuição predial pelo rendimento colectável de prédios urbanos, onde se encontrem instalados a sede, delegações e serviços indispensáveis aos fins estatutários;
- d) Impostos alfandegários sobre material indispensável aos seus fins e não produzido no País;
- e) Isenção de custas judiciais.

Mais tarde, o Decreto-Lei nº 260/81, de 2 de Setembro, expunha no seu preâmbulo:

"A Lei nº 2/78 de 17 de Janeiro, procurou ampliar o regime de isenções fiscais das pessoas colectivas de utilidade pública e de utilidade pública administrativa, mas acabou por conduzir a um regime mais desfavorável.

Por outro lado, as recentes alterações do regime jurídico das referidas pessoas colectivas, tendo sido pontualmente feitas, carecem de coerência interna, o que origina inúmeras dificuldades de aplicação.

Naturalmente que a revisão do regime jurídico dos benefícios fiscais a conceder a estas pessoas colectivas supõe a prévia reformulação de toda a problemática que àquelas pessoas colectivas coloca.

Trata-se, porém, de uma tarefa bastante complexa, que pressupõe estudos aprofundados em diversas matérias, a levar a cabo no âmbito de vários Ministérios, o que será necessariamente moroso.

Por isso mesmo, neste momento, impõe-se, por razões de urgência, proceder à imediata revisão do regime jurídico de isenções fiscais das pessoas colectivas em questão, apenas para evitar que continuem a ser prejudicadas pela manutenção de algumas restrições resultantes da entrada em vigor da Lei nº 2/78, de 17 de Janeiro."

(1) - Decreto-Lei nº 460/77, de 7 de Novembro.

(2) - Lei nº 2/78, de 17 de Janeiro.

e decretava:

Artigo 19 - Sem prejuizo de outros beneficios previstos na restante legislação aplicável, podem ser concedidas às pessoas colectivas de utilidade pública ou de utilidade pública administrativa isenções de:

- a) Imposto de selo;
- b) Sisa e imposto sobre as sucessões e doações, nos termos do artigo 29 do presente decreto-lei;
- c) Contribuição predial, nos termos do artigo 39 deste decreto-lei;
- d) Direitos de importação sobre mercadorias indispensáveis à consecução dos seus fins, de que não exista produção no País;
- e) Imposto sobre a venda de veículos automóveis sobre as ambulâncias, classificadas pelo artigo 37.02.07 da Tabela de Importação em vigor, desde que tais veículos sejam indispensáveis à consecução dos seus fins;
- f) Custas judiciais.

- Associações Desportivas

Artigo 339

Apoio ao associativismo desportivo

O apoio às federações, às associações e aos clubes desportivos concretiza-se, designadamente, através dos seguintes meios:

- a) Concessão de comparticipação financeira;
- b) Incentivos à implantação de infra-estruturas e equipamentos;
- c) Acções de formação de praticantes, dirigentes, técnicos desportivos e demais participantes nas actividades desportivas;
- d) Fornecimento de elementos informativos e documentais;
- e) Fomento de estatutos técnicos-desportivos;
- f) Estabelecimento de relações com organismos internacionais.

Mas podem ainda aparecer as regalias consideradas caso a caso, por exemplo:

- Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento

Artº 80 - 1. A Fundação, pela sua natureza, gozará de todas as isenções fiscais e regalias previstas nas leis em vigor, por forma geral, para as pessoas colectivas de utilidade pública, sem prejuizo de quaisquer outros beneficios que especificamente lhe venham a ser concedidos.

2. Nos termos previstos no número anterior, à Fundação serão aplicáveis os regimes de beneficios e isenções fiscais constantes dos Decretos-Lei nºs 460/77, de 7 de Novembro, e 260-D/81, de 2 de Setembro, gozando desde já de isenção total de imposto de capitais, secções A e B, ao abrigo do disposto no nº 4 do art. 119 do Código do Imposto de Capitais, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 44 561, de 10 de Setembro de 1962, e ainda de isenção total de contribuição industrial, ao abrigo do disposto no nº 4 do art. 149 do Código da Contribuição Industrial, aprovado pelo Decreto-Lei nº 45 103, de 1 de Julho de 1963.

É com alguma convicção que subscrevemos a necessidade e possibilidade prática de fazer sínteses de tudo isto e estruturar um quadro que fosse público, o que cabe aliás no âmbito das regalias previstas.

Impõe-se, ao falar de benefícios e regalias fiscais, e ao referir outras regalias para o conjunto de organizações que vimos considerando, ver como elas promovem benefícios e regalias fiscais a outras organizações - queremos falar do Mecenato.

O Mecenato é um fenómeno profundamente ligado às organizações sem fins lucrativos e particularmente no domínio da cultura. Desta realidade, ainda com uma existência curta, os benefícios fiscais estão em sede do IRC e IRS e são expressos assim, por exemplo, para o IRC:

Artigo 39º

Donativos para fins culturais - Mecenato

1 - São também considerados custos ou perdas do exercício os donativos concedidos pelos contribuintes até ao limite de 2 % do volume de vendas e ou dos serviços prestados no exercício se as entidades beneficiárias:

- a) Forem museus, bibliotecas, escolas, institutos e associações de ensino ou de educação, de investigação ou de cultura científica, literária ou artística;
- b) Desenvolvem acções no âmbito de actividades de produção cinematográfica, audio-visual, literária, teatro, bailado, música, de organização de festivais e de outras manifestações artísticas, desde que assumam manifesto interesse cultural, reconhecido por despacho conjunto do ministro das Finanças e do ministro que tenha a seu cargo o sector da cultura.

2 - Quando o valor dos donativos às entidades referidas no número anterior exceda o limite aí fixado, é ainda considerada custo ou perda do exercício a importância que resultar da soma desse limite com 50% do excesso.

Artigo 20º

Donativos ao Estado e a outras entidades

1 - São considerados custos ou perdas do exercício, na sua totalidade, os donativos concedidos ao Estado, regiões autónomas e autarquias locais, ou a qualquer dos seus serviços, estabelecimentos e organismos, ainda que personalizados.

2 - São também considerados custos ou perdas do exercício, na sua totalidade, os donativos concedidos a fundações em que o Estado ou as regiões autónomas participem em, pelo menos, 50% da sua dotação inicial ou, sendo a participação inferior, desde que tal seja autorizado por despacho conjunto do ministro das Finanças e do Ministro da respectiva tutela.

3 - São ainda considerados custos ou perdas do exercício os donativos concedidos pelo contribuinte até ao limite de 2% do volume das vendas e ou dos serviços prestados no exercício se as entidades

beneficiárias forem pessoas colectivas de utilidade pública administrativa, instituições particulares de solidariedade social, instituições de beneficência e centros de cultura e desporto ou centros populares de trabalhadores, organizados nos termos dos estatutos do Instituto Nacional para Aproveitamento dos Tempos Livres dos Trabalhadores.

um fenómeno interessante relacionado com o mecenato é a criação de organizações sem fins lucrativos, por entidades que directamente não poderiam usufruir de tais benefícios de forma expedita.

Um caso concreto: - "Fundação de Mecenato Cultural - Teatro Nacional de São Carlos." É expresso, nomeadamente, na escritura da sua criação:

"Os donativos de mecenato são prestados por quem queira colaborar no desenvolvimento da actividade lírica, musical e coreográfica, através de produções de elevado nível artístico, realizadas pela Fundação ou conjuntamente pela Fundação e pelo Teatro Nacional de S. Carlos, E.P., ou da formação técnica e artística no âmbito da actividade destas entidades. Os donativos de mecenato visam a realização de produções ou iniciativas específicas, sendo inteiramente vedada a sua utilização na cobertura de despesas correntes ou de estrutura do Teatro Nacional de S. Carlos, E.P.."

Interessante, neste domínio, verificar que, para além da figura jurídica inerente às organizações, são também as características que geram o "manifesto interesse cultural", podendo aquelas assumir a figura jurídica de empresa comercial.

2.2.3 - Princípios de Gestão e Procedimentos Administrativos

Que tipo de contabilidade deve possuir uma empresa privada? Facilmente conseguimos resposta a esta pergunta. O mesmo já não acontece para as associações, por exemplo.

Ao longo do nosso estudo tivemos contacto com situações paradigmáticas relacionadas com esta questão. Há uma associação que por sinal se constitui como tal ao fim de algum tempo de actividade para poder beneficiar do estatuto de "Pessoas Colectivas de Utilidade Pública", e que em dado momento foi visitada por

inspectores de Finanças, os quais pediram os livros de contabilidade. Não havia. O responsável perguntou como era, que tipo de registos deveria fazer. Ficaram de dar resposta que nunca mais apareceu...

Este é um episódio mas que não é isolado. E as reclamações neste domínio foram frequentes, mas não só para a contabilidade. Outras iam aparecendo: relacionadas com as obrigações parafiscais; com os procedimentos a seguir na criação da organização. Mas esta questão da contabilidade apenas nos serviu para chamarmos a atenção para a necessidade de se criarem instrumentos mais uniformes, comuns, que adiram a estas realidades, que respondam de facto a estas necessidades concretas.

É necessário! e isto mesmo emerge até alguns dos diplomas específicos que consultámos. Algumas ilustrações:

No Domínio do Desporto

Artigo 349

Contratos-programa de desenvolvimento desportivo

1 - A concessão dos apoios referidos na alínea a) do artigo anterior está subordinada à observância dos seguintes requisitos:

- a) Apresentação de programas de desenvolvimento desportivo e sua caracterização pormenorizada, com especificação, nomeadamente, das formas, dos meios e dos prazos para o seu cumprimento;
- b) Apresentação dos custos e aferição dos graus de autonomia financeira, técnica, material e humana previstos nos planos referidos na alínea anterior;

2 - Só podem ser concedidas participações financeiras públicas neste âmbito mediante a celebração de contratos-programa de desenvolvimento desportivo oficialmente publicados.

Como elaborar estes programas? Como apresentar os custos e aferição dos graus de autonomia financeira, técnica, material e humana?

Como contabilizar o contrato-programa no seio da associação?

São tudo questões sobre as quais a prática existente nem sempre é exemplar e sobre as quais há pouca reflexão académica.

No domínio do Mutualismo

Artigo 110º

Obrigações genéricas das associações

1 - As associações mutualistas devem:

- a) Enviar ao ministério da tutela três exemplares, devidamente rubricados, do programa de acção e orçamento, do relatório e contas, dos respectivos pareceres do conselho fiscal e, bem assim, a declaração do presidente da mesa da assembleia geral de que os mesmos foram aprovados;
- b) Prestar ao ministério da tutela todas as informações solicitadas sobre a situação e gerência da associação;
- c) Patentear a escrituração e demais documentos da associação à inspecção dos órgãos competentes do ministério da tutela;
- d) Ter devidamente escriturados os livros de actas e demais documentos da associação.

2 - Os Orçamentos e contas das associações mutualistas não estão sujeitos a visto, salvo os respeitantes aos estabelecimentos e serviços abrangidos por acordos de cooperação com instituições ou serviços oficiais.

Artigo 117º

Tutela

Os poderes de tutela previstos no presente diploma são exercidos pelo Ministério do Emprego e da Segurança Social, com intervenção do Ministério da Saúde quando estejam em causa especificamente actividades exercidas no campo da saúde.

Dada a diversidade de situações e dimensões das associações mutualistas terão que ter todas o mesmo tipo de contabilidade? E de que contabilidade se trata, pública ou privada?

Seria ou não vantajoso que houvesse um modelo para o Programa de Acção, Orçamento e Relatório de Contas?

No Domínio das Empresas Públicas

Poderiam ser ou não generalizáveis os princípios expostos na pág. 56?

No Domínio das Pessoas Colectivas de Utilidade Pública

Artº 12º

(Deveres)

São deveres de pessoa colectivas de utilidade pública, entre outros que constem dos respectivos

estatutos ou da lei:

- a) Enviar anualmente à Presidência do Conselho de Ministros o relatório e as contas dos exercícios findos;
- b) Prestar as informações solicitadas por quaisquer entidades oficiais ou pelos organismos que nelas hierarquicamente superintendam;
- c) Colaborar com o Estado e autarquias locais na prestação de serviços ao seu alcance e na cedência das suas instalações para a realização de actividades afins.

Neste domínio dos sistemas administrativos, a contabilidade merece tratamento particularizado e, nomeadamente em sede de fiscalidade.

Assim, por exemplo:

- Os contribuintes do IVA entre outras obrigações devem "dispor de contabilidade adequada ao apuramento e fiscalização do imposto;"
- E como vimos em sede de IVA, para serem considerados como "organismos sem finalidade lucrativa" que permita nomeadamente avaliar da "sem finalidade lucrativa;"

No que se refere ao IRC, para se determinar o lucro tributável a contabilidade deverá:

- a) Estar organizada de acordo com a normalização contabilística e outras disposições legais em vigor para o respectivo sector da actividade sem prejuizo da observância das disposições previstas neste código;
- b) Reflectir todas as operações realizadas pelo sujeito passivo a ser organizada de modo que os resultados das operações e variações patrimoniais sujeitas ao regime do IRC possam claramente distinguir-se das restantes;"

O código fixa ainda obrigações contabilísticas especiais para as "sociedades comerciais e civis sob a forma comercial, as cooperativas, as empresas públicas e as demais entidades que exerçam, a título principal, uma actividade comercial, industrial ou agrícola (...)". Está previsto também um "regime simplificado de escrituração" para "as entidades com sede ou direcção efectiva em território português que não exerçam, a título principal, uma actividade comercial, industrial ou agrícola, e que não disponha de contabilidade organizada nos termos do (...)". Estes deverão possuir "obrigatoriamente os seguintes registos":

- a) Registo de rendimentos, organizado segundo as várias categorias de rendimentos considerados para efeitos de IRS;
- b) Registo de encargos, organizado de modo a distinguirem-se os encargos específicos de cada categoria de rendimentos sujeitos a imposto e os demais encargos a deduzir, no todo ou em parte, ao rendimento global;
- c) Registo de inventário, em 31 de Dezembro, dos bens susceptíveis de gerarem ganhos tributáveis na categoria de mais-valias.

- Os registos referidos no número anterior não abrangem os rendimentos das actividades comerciais, industriais ou agrícolas eventualmente exercidas, a título acessório, pelas entidades aí mencionadas, devendo, caso existam esses rendimentos, ser também organizada uma contabilidade que, nos termos do artigo anterior, permita o controle do lucro apurado.
- Os registos a que se refere o nº 1 e os livros de inventário e balanço e diário, correspondem à contabilidade organizada nos termos no nº 2 deverão ser apresentados, antes de utilizados, com as folhas devidamente numeradas, na repartição de finanças da respectiva área para que sejam assinados os seus termos de abertura e encerramento e rubricadas as

respectivas folhas, podendo ser utilizada chancela."

Por outro lado, como vimos, as isenções previstas exigiam nomeadamente que as "associações" legalmente constituídas "disponham de contabilidade ou escrituração que abranjam todas as suas actividades".

Este quadro; a verificação de que se vão elaborando "POC's sectoriais" mas que não ponderam em nosso entender, a realidade complexa da generalidade destas Organizações sem fins lucrativos; depois de abordarmos a questão com a Comissão de Normalização Contabilística; de se ter testemunhado incidentes vários com organizações contactadas (nomeadamente, o haver contabilidade organizada por uma Empresa de Contabilidade que "os salvou" e produz documentos nos quais as organizações interessadas não se reflectem); o que nós queremos reter é o seguinte:

Justifica-se que se concebesse um sistema de princípios e procedimentos no domínio da gestão, amplo, que cobrisse a generalidade das organizações, sem prejuízo de haver especificidades, nomeadamente, no domínio contabilístico.

A título de exemplo, de como tal nem sequer é inédito, diga-se que em França existe o Plano de Contabilidade para as Associações, sendo conhecidas obras que os reflectem e explicam. É o caso da obra "Plan Comptable des Associations - Nouveau Plan Comptable" não só explica a aplicação do plano publicado, mas também as regras específicas que decorrem:

- Da dimensão da actividade económica (valor de negócios, número de assalariados);
- Do Sector da actividade: cultural, sanitário e social...;

- Do facto de serem subvencionados ou não pelo Estado.

Temos como base no conhecimento real, que procurámos retratar ao longo do estudo, que de facto se justificava para toda esta realidade que vimos designando por "Organizações sem fins lucrativos" que houvesse princípios de gestão enquadradores e regras administrativas - contabilísticas que permitissem estabelecer um balanço, pelo menos anual, de vida destas organizações, com as sectorizações que se justificassem.

2.2.4 - Estatísticas

Uma das bases para se poder avançar num determinado domínio assenta, hoje mais do que nunca, na quantidade e qualidade da informação que é produzida sobre essa realidade. E, em Portugal o que temos? Para as empresas são por demais conhecidos os dados a que se tem acesso, desde os oficiais (INE) passando pelos órgãos da comunicação social. Mas sobre esta realidade que temos vindo a delimitar e a dimensionar, pouco existe, e o que existe é disperso, não acumulável, sendo as lacunas por demais evidentes.

Junto do INE, ao pedirmos informação sobre "Organizações sem fins lucrativos" respondem-nos com as estatísticas sobre o Desporto, a Cultura e Segurança Social - e são insuficientes.

Depois encontrámos anuários das Igrejas das Cooperativas, por exemplo.

De facto encontrámos pouco, e o que encontrámos é muito pobre em termos de informação que presta sobre a actividade das organizações visadas.

Sobre as empresas é célebre a informação, por exemplo, das

"100 mais" das "1000 mais".

Uma pergunta que aqui se poderia colocar: quais os critérios a utilizar para encontrar os "100 mais" para este mundo das "Organizações sem fins lucrativos"?

É para nós claro que a falta de divulgação de informação sistematizada sobre esta realidade, objecto do nosso estudo, é impeditiva de desenvolvimentos vários. A sua existência teria vantagens óbvias:

- Apuramento de conceitos;
- Troca de conhecimentos e experiências a nível prático;
- Chamada de atenção para o peso desta realidade na economia do País;
- Evidência da falta de investigação a nível académico para esta área;
- etc..

Não deixa de ser curioso verificar que há tentativas isoladas para produzir informação sobre esta realidade, vista na sua globalidade, havendo, por exemplo, experiências em termos de Centros de Documentação muito interessantes.

A título de curiosidade e de ilustração menciona-se aqui uma publicação francesa intitulada "Associations de Solidarité Internationale" de 1990, do Ministério da Cooperação e Desenvolvimento que, entre outra informação, sobre as organizações visadas fornecia:

- Nome da organização - sigla e descritiva
- Morada
- Telefone, telecópia, telex ...
- Nome dos principais responsáveis
- Possibilidades de emprego: longa duração e temporários em países em vias de desenvolvimento e dos voluntários no regime Nacional de Cooperação
- Tipos de actividade

- Os grandes sectores de intervenção
- Local onde se desenvolve a sua actividade (ex: mais de 80% em países em vias de desenvolvimento)
- Valor do orçamento
- Número de aderentes
- Número de trabalhadores assalariados em França
- Número de trabalhadores benévolos em França
- Número de efectivos no Estrangeiro
- Número "d'antennes".

2.3 - Imagens e sinais por entre números

Já dissémos que não existem estatísticas organizadas sob a denominação "Organizações sem fins lucrativos", por isso saber quantas "Organizações sem fins lucrativos" existem em Portugal, era uma pretensão a que no início do estudo seria impossível responder de forma sistematizada, nem quiçá indispensável para os propósitos em vista. De facto, para os nossos objectivos sentíamos, isso sim, a necessidade de termos uma "ideia" e de a transmitirmos, do seu número, do seu "peso" na sociedade, das suas características.

Sentimos que era útil ilustrar a situação, mesmo que fique muito aquém do conhecimento real que detemos e que enformou os nossos raciocínios - percurso longo, seguindo as pistas que progressivamente se nos iam apresentando. Contactámos e obtivemos dados de fontes várias, entre elas as seguintes:

- | | |
|---------------------------------------|--|
| - INE | - União das Intituições Particulares de Solidariedade Social |
| - Direcção Geral de Impostos | - Federação Portuguesa das Colectividades de Cultura e Recreio |
| - Presidência do Conselho | - UGT |
| - Secretaria de Estado da Cultura | - CGTP |
| - Patriarcado de Lisboa | - Secretaria de Estado da Reforma Administrativa |
| - Federação de Futebol | - Direcção Geral dos Desportos |
| - União das Misericórdias de Portugal | - Federação de Cooperativas |
| - União das Mutualidades Portuguesas | - Registo Nacional das Pessoas Colectivas. |

Já nesta fase do trabalho tentámos uma noção para as organizações não estatais que acabou por surgir e que fixámos, por nos parecer muito aderente ao concreto, à data:

São uma realidade de contornos indefinidos que

mobilizam interesses e vontades cuja dinâmica depende da simpatia com que são olhadas e simultâneamente da seriedade do seu funcionamento ainda que fora dos parâmetros ditos, clássicos.

Reflecte bem o estágio das nossas reflexões, e a falta de elementos concretos de suporte.

Sistematizámos alguns dados sobre organizações que, à partida, se nos afiguram consensuais e que por uma ou outra razão são conhecidas como "sem fins lucrativos". A nossa pretensão é esclarecer e ir contribuindo por esta via para sublinhar a sua importância, e irmos gradualmente criando e (re)criando imagens, espaços, ligações... Mostrar características das estatísticas existentes, evidenciando as insuficiências de que já falámos. Assim, por entre números, algumas pistas que ilustram o caminho percorrido e vão fazendo luz, vão-nos ajudando a encontrar o que procuramos, "a encontrar sem procurar... mas fazendo por isso..."

a) - Associações Sindicais

1987

	SINDICATOS	UNIBES	FEDERAÇÕES	CONFEDER.	TOTAL
CONTINENTE	324	38	26	2	390
AÇORES	25	2	---	---	27
MADEIRA	19	1	---	---	20
TOTAL	368	41	26	2	437

FONTE: INE - Estatísticas da Protecção Social - Associações Sindicais e Patronais

b) - Associações Patronais de Base

1987

SEDE	NÚMERO ASSOCIAÇÕES
CONTINENTE	364
AÇORES	4
MADEIRA	10
TOTAL	378

FONTE: INE - Estatísticas de Protecção Social
- Associações Sindicais e Patronais

c) - Associações de Defesa do Consumidor

Com base em elementos fornecidos pelo Instituto da Defesa do Consumidor em fins de 1990, tinha sido concedido este "estatuto" a 48 organizações. De sublinhar que esta qualidade é, em muitos casos, cumulativa com outras actividades. Isto mesmo se pode depreender pela lista das organizações:

- Associação de Guias de Portugal
- Associação Caboverdiana
- Automóvel Clube de Portugal ACP
- Associação Para o Estudo e Defesa do Ambiente e da Qualidade de Vida na Beira Interior - ADEBI
- Associação Nacional dos Consumidores - ANCO
- Associação Portuguesa de Espectadores de Televisão APET
- Associação Cultural Lusitana
- Associação de Desenvolvimento Regional das Caldas da Rainha
- Associação dos Escuteiros de Portugal
- Associação dos Inquilinos do Norte de Portugal
- Associação dos Inquilinos Lisbonenses
- Associação Portuguesa de Deficientes
- Associação Portuguesa de Ecologistas Amigos da Terra
- Confederação Nacional das Famílias - CNAF
- Associação de Professores do Ensino Primário

- Cooperativa de Consumo "Novos Pioneiros"
- Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor - DECO
- Federação Nacional das Cooperativas de Consumo FENACOP
- Fundação Portuguesa de Cardiologia
- Grupo de Estudos de Ordenamento de Território e Ambiente - GEOTA
- Movimento "Tabaco ou Saúde"
- União de Defesa da Família como Entidade Consumidora e da Defesa de Vida - QUALITAS
- Associação das Donas de Casa Consumidores e Usuários
- União Geral de Trabalhadores Departamento "UGT Consumidores"
- Associação Portuguesa de Utilizadores de Telefones, Telecomunicações e Telemática - UT3
- Associação Internacional de Direito do Consumo
- Associação de Consumidores da Região Autónoma dos Açores ACRA
- Grupo de Promoção Sócio-Cultural de Montargil
- Corpo Nacional de Escutas
- Grupo Ecológico da A.A.C.
- Centro Macrobiótico e Vegetariano - UNIMAVE
- Associação de Defesa da Nazaré
- Associação Nacional de Cooperativas de Jovens
- Associação Portuguesa de Agricultura Biológica AGROBIA
- Associação Vinte Cinco de Abril
- Cooperativa de Consumo de Valboim - COOPerval
- Cooperativa de Consumo de Anjeiras - COOPANG
- Associação Promotora de Emprego de Deficientes Visuais
- Liga Portuguesa dos Deficientes Motores
- Associação de Defesa dos Utentes do Sangue
- União Portuguesa dos Utentes da Saúde
- Confederação Cooperativa Portuguesa - CONFECOOP
- Cooperativa de Serviços do Alto da Barra
- Associação Defesa do Pat. Cultural da Região de Beja - Núcleo de Educação para o Consumo
- Associação Portuguesa de Educação para o Desenvolvimento
- Associação Portuguesa de Ecologistas Amigos da Terra - Secretariado Regional de Aveiro
- Cooperativa de Consumo Popular Pinnalnovense.

d) - Associações e Grupos Desportivos inscritos na Federação

1988

ASSOCIAÇÕES	213
GRUPOS	5 438
TOTAL	5 651

FONTE: INE - Estatísticas de Cultura, Desporto e Recreio

e) - Mutualidades

1990

Associações Mutualistas	Presta cuidados de Saúde	Tem Unidades Hospitalares	Tem Farmácias	Tem Cx-Económica	Tem Creches/Infantário	Tem Centros de Dia 3ª Idade
120	80	3	9	10	6	3
ADERENTES		700 000				
BENEFICIARIOS		1 000 000				

FONTE: União das Mutualidades Portuguesas

f) - Número de Estabelecimentos Hospitalares Particulares sem Fins

Lucrativos

1988

Norte	13	Baixo Alentejo	---
Minho - Lima	---	Algarve	---
Cávado	4	Região Autónoma Açores	5
Ave	1	Região Autónoma Madeira	4
Grande Porto	8		
Tâmega	---	TOTAL	44
Entre Douro e Vouga	---		
Douro	---		
Alt. Trás-os-Montes			
Centro	4		
Baixo Vouga	---		
Baixo Mondego	2		
Alto Alentejo	2		
Alentejo Central	1		

FONTE: INE - Estatísticas de Saúde

g) - Instituições Religiosas

1988/90

Dioceses/Arquidioceses/ Patriarcado	21
Institutos Religiosos Masculinis	37
Institutos Religiosos Femininos	95
Associações/Movimentos e Obras Católica	48
Outras Instituições	9

FONTE: Anuário Católico de Portugal 1988/1990

Como exemplos dos Institutos Religiosos Masculinos, temos:
Benedictinos; Salasianos; Vicentinos, etc.

Para os Institutos Religiosos Femininos, podemos indicar:
Escravas do Sagrado Coração de Jesus; Servas de Maria -
Ministras dos Enfermos

Nas Associações, Movimentos e Obras Católica:

- Liga Operária Católica (LOC)
- Juventude Operária Católica (JOC)
- Graal

As outras 9 Instituições são:

- . Caritas Portuguesa
- . Pontifício Colégio Português
- . Rádio Renascença - Emissora Católica Portuguesa
- . Liga dos Amigos da Rádio Renascença
- . Secretariado do Cinema e da Rádio
- . União das Misericórdias Portuguesas
- . Universidade Católica Portuguesa
- . Obras Missionárias Pontificias
- . Obra de Rua.

g - Equipamentos de Segurança Social por objectivos/tipos

1986

OBJECTIVOS/TIPOS	TOTAL CONTINENTE E ILHAS
Creches	151
Jardins de Infância	872
Creches e Jardins de Infância	1059
Zonas e ar livre e recreio	-
Centros de actividade de tempos livres	1021
Internatos e lares para crianças e jovens	292
Equipamentos para crianças e jovens deficientes	164
Centros de Reabilitação Cegos	-
Centros de Apoio pelo trabalho	8
Centros de Apoio Ocupacional	9
Recolhimentos	-
Lares	724
Residências para pessoas idosas	13
Centros de dia	787
Centros de convívio	82
Colónias de Férias	-
Albergues Nocturnos	-
Refeitórios	-
TOTAL	5182

FONTE: Anuário Estatístico da Segurança Social

Estes equipamentos estão em termos orgânicos assim distribuídos:

- Equipamentos integrados orgânicos e funcionalmente nos Centros Regionais;
- Outros equipamentos dependentes do Sector Público;
- Outros equipamentos com acordos.

i) - Cooperativas

EVOLUÇÃO DISTRITAL
DO NÚMERO DE COOPERATIVAS - 1985/1989

DISTRITOS	1985	1986	1987	1988	1989
AVEIRO	159	130	142	157	166
BEJA	284	148	157	161	152
BRAGA	111	80	107	110	114
BRAGANÇA	59	48	45	48	56
CASTELO BRANCO	87	68	81	90	98
COIMBRA	155	123	128	135	137
ÉVORA	301	242	255	260	262
FARO	180	141	161	178	189
GUARDA	63	54	59	62	66
LEIRIA	152	107	120	137	144
LISBOA	850	550	637	674	717
PORTALEGRE	155	95	102	105	103
PORTO	400	283	338	357	368
SANTARÉM	256	203	224	235	235
SETÚBAL	301	203	231	241	227
VIANA DO CASTELO	67	41	45	52	58
VILA REAL	62	50	59	59	61
VISEU	111	105	117	120	123
R.A. AÇORES	134	140	138	137	137
R.A. MADEIRA	66	63	63	63	62
T O T A L	3 953	2 867	3 209	3 381	3 475

FONTE: Anuário Comercial do Sector Cooperativo - 1990

**EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE COOPERATIVAS DE PRIMEIRO GRAU
POR RAMOS DO SECTOR COOPERATIVO - 1985/1989**

RAMOS	1985	1986	1987	1988	1989
Agrícola	1 432	1 067	1 110	1 123	1 114
Artesanato	33	22	30	43	48
Comercialização	125	82	88	88	88
Consumo	513	412	423	407	402
Crédito	215	208	217	217	231
Cultura	213	142	205	252	280
Ensino	123	116	145	147	160
Habitação e Construção	314	293	333	357	393
Pescas	90	56	43	47	46
Produção Operária	424	168	178	175	167
Serviços	435	244	359	439	471
T O T A L	3 917	2 810	3 139	3 307	3 400

FONTE: Anuário Comercial do Sector Cooperativo - 1990

Cooperativas de Consumo

1987

Total de Cooperativas	423
Famílias Associadas	380 000
Trabalhadores	3 000
Lojas	85 000 ²
Bens de Consumo Distribu- buidos/1987	27 milhões de contos

FONTE: Federação Nacional das Cooperativas de
Consumo

j) - Misericórdias

Total de Misericórdistas	cerca de 300
Valor Orçamento	> 25 000 contos/ano < 1 000 000 contos/ano

FONTE: União das Misericórdias - 1990

l) - Colectividades de Cultura e Recreio

Em fins de 1990 a Federação das Colectividades de Cultura e Recreio tinha apurado, sem carácter definitivo, 930 Colectividades Federadas. Estimavam que existissem 5 000. Quais são estas colectividades? Serão abrangidas por alguns dos agrupamentos já aqui apresentados?

Alguns casos de colectividades abrangidas, que dão conta da sua diversidade:

- Sport Clube Maria Pia
- Grupo Excursionista Civil do Monte
- Sporting Clube de Portugal
- Academia Musical 12 de Junho de 1893
- Clube Ferroviário de Portugal
- Centro de Cultura Popular de Santa Engrácia
- Associação Cultural de Surdos-Mudos da Amadora
- Casa do Concelho de Tomar
- Biblioteca Instrução e Recreio - Nazaré
- Biblioteca de Instrução Popular
- Associação dos Bombeiros Voluntários de ...
- Sociedade Instrução e Beneficência "A Voz do Operário"
- Casa do Povo da Ericeira
- Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários do Zambujal
- Centro Artístico Elvense

j) - Pessoas Colectivas de Utilidade Pública

Desde 1978 a 1979 as Pessoas Colectivas declaradas de Utilidade Pública tinham atingido os seguintes números:

ASSOCIAÇÕES COLECTIVAS DECLARADAS DE UTILIDADE PÚBLICA
 NOS TERMOS DO D. L. Nº469/77, DE 7 DE NOVEMBRO

QUADRO II

DISTRITOS	NATUREZA DAS ASSOCIAÇÕES E FUNDAÇÕES																			
	DESPORTI- VAS 78/88 89		CULTURAIS 78/88 89		PLANETA- RIAS 78/88 89		RECREATI- VAS 78/88 89		COOPERATI- VAS 78/88 89		PROMOÇÃO Soc./Esc. 78/88 89		REGIONALIS- TAS 78/88 89		CIENTIFI- CAS 78/88 89		FUNDAÇÕES 78/88 89		DIVERSAS 78/88 89	
AVEIRO	2	2	20	4	4	2	6		10		2		1							
BEJA	5	2	1		4	1	5	1												
BRAGA	18	2	6		3		2		1					1						
BRAGANÇA	1		3		4															
C. BRANCO	3	1	4		3	1	1					3								
COIMBRA	15	1	10		2		5		3		1	26	2			2		1	1	
ÉVORA	7		1	2	6				3		1									
FARO	19	4	4		1				2											
GUARDA	4		5	1	1		1													
LEIRIA	12	4	6	3	5		6		5		3							1	1	
LISBOA	99	8	40	11	19		19	1	5		14	4	10	1	13	7	17	2	14	4
PORTALEGRE	8		2		3		2		1		1									
PORTO	63	4	24	2	6		8		3	2	6	1	1	1	2		6			1
SANTARÉM	10	3	10	6			5	2	2		4		2							
SETÚBAL	38	4	18	4	4	3	5		6				1	1	1					
V. CASTELO	7	1	10	3			1						1							
V. REAL	6		1	2	1															
VISEU	6	2	16		2		2				2			1			1			1
TOTAIS	342	38	182	38	67	7	64	3	44	2	35	5	45	6	16	8	26	3	16	7

FONTE: Presidência do Conselho de Ministros.

Não deixa de ser interessante avaliar a diversidade das organizações que pedem a declaração de utilidade pública - as concedidas em 1989:

Centro Recreativo Musical de Outeiro Grande	D.R.	2ª Série	4	Jan.
Rancho Folclórico "As Ceifeiras de Stã Maria Meda"	"	"	"	"
Assoc. Budokai Shotokai de Portugal	"	"	"	"
Sociedade Filarmónica de Vila do Paço	"	"	"	"
AIRV - Assoc. Industrial de Viseu	"	"	"	"
Sociedade Filarmónica União e Progresso	"	"	28	"
Grupo Desportivo e Recreativo "A Joanita"	"	"	8	Fev.
ADASSA - Assoc. Dadores Ben. de Sangue de Sobreiro e Alberg.	"	"	"	"
Comissão Melhoramentos do Salgueiro	"	"	"	"
Rancho Folclórico do Porto	"	"	"	"
Associação Cultural de Salreu	"	"	"	"
Centro Cultural Regional de Vila Real	"	"	"	"
Clube de Ténis de Setúbal	"	"	24	"
Fundação Oriente	"	"	6	Mar.
Clube Propaganda de Natação	"	"	8	"
Centro de Inf. e Doc. Amílcar Cabral	"	"	9	"
União das Cidades Capitais Luso Afro Américo Asiáticas (UCCLA)"	"	"	"	"
Soc. Filarmónica Capricho Moitense	"	"	"	"
Assoc. Recreativa Cultural de Cascais da Igreja	"	"	"	"
LIP - Lab. de Instrumentação e Fis. Experim. Particular	"	"	14	"
Clube Dom Pedro	"	"	"	"
Clube de Caça e Pesca de Oliveira da Hospital	"	"	21	"
Soc. Cultural Rec. de Vale do Pinta	"	"	31	"
COOPerval - Coop. Consumo de Valbom	"	"	6	Abr.
Grupo Desp. e Recreativo "Os Esparteiros"	"	"	18	"
Os Amigos dos Animais (Montijo)	"	"	"	"
Soc. de Instrução Coruchense	"	"	"	"
Sporting Futebol Clube Abelense	"	"	"	"
Assoc. Portuguesa de Economistas	"	"	"	"
Clube Português de Imprensa	"	"	"	"
Secção Portuguesa do IPA	"	"	26	"
Assoc. Desp. Rec. e Cultural de Nadrupe	"	"	"	"
Assoc. Natação de Aveiro	"	"	5	Maio
Assoc. Rec. Cultural e Musical do Conc. Sabrosa	"	"	"	"
Círculo Cultural Miranense	"	"	"	"
Choral Phydellius	"	"	"	"
Clube Atlético Ouriense	"	"	"	"
Clube Artístico e Comercial	"	"	10	"
Centro Social Rec. Desp. da OTA	"	"	18	"
Juventude Clube da Boavista	"	"	"	"
Lloyd's Register of Shipping	"	"	"	"
Lusitano Futebol Clube	"	"	"	"
Rancho Folc. S. Critovão de N. Regedoura	"	"	"	"
Sport Castanheira de Pera e Benfica	"	"	"	"
Sport Lisboa e Fuzeta	"	"	"	"
União Nogueirense	"	"	"	"
Assoc. Portuguesa de Segurança Social	"	"	6	Junho
Assoc. Rec. Cult. Desp. e Melhoramentos de Pereiro	"	"	"	"
Soc. Filarmónica Prog. e Labor Samouguense	"	"	"	"
União Desportiva de Santarém	"	"	"	"
Clube Recreativo de Sapataria	"	"	"	"
Liga dos Amigos do Sobreiro	"	"	8	"
UNINOVA - Inst. Desenvol. Novas Tecnologias	"	"	22	"
Centro Cultural Recreativo de Mem Martins	"	"	"	"
Clube Fut. "Os Reresewses"	"	"	"	"
Soc. Filarmónica Alverquense	"	"	"	"
C. C. Leiria e Marrazes	"	"	"	"
Casa do Algarve (Almada)	"	"	"	"

Ala Nun'Alvares Bondomar	"	"	"	29	"
Centro Cult. Desp. Mortinhas	"	"	"	"	"
Fundação Cidade de Lisboa	"	"	"	21	Julho
Assoc. Hum. Bombeiros de Torrão	"	"	"	2	Agos.
" " " da Vidigueira	"	"	"	"	"
" Portuguesa de Engenheiros e Técnicos Texteis	"	"	"	"	"
" Ténis de Setúbal	"	"	"	"	"
" Desportiva de Fafe	"	"	"	8	"
Caparica CB	"	"	"	"	"
Clube Futebol União de Lamas	"	"	"	"	"
Com. Nac. Portug. Conferência Mundial de Energia	"	"	"	"	"
Coop. Sinfonia	"	"	"	"	"
Academia de Santa Cecília - S. Romão	"	"	"	21	Set.
Associação de FAP	"	"	"	"	"
Centro de Criobiologia Cardiovascular	"	"	"	"	"
CENDITEC - Centro Desenv. e Inovação Tecnológica	"	"	"	"	"
Clube de Rugby do Técnico	"	"	"	"	"
Nascente - Coop. de Acção Cultural	"	"	"	"	"
Assoc. de Remadores para Competição	"	"	"	28	"
Sociedade Rec. Musical 12 Agosto Stº Iriense	"	"	"	"	"
Clube Campismo Marinha Grande	"	"	"	"	"
Assoc. Desp. Cult. e Rec. do Bairro Anjos	"	"	"	"	"
Assoc. para Desenvolvimento do IST (ADIST)	"	"	"	"	"
Assoc. Desp. de Estação	"	"	"	"	"
Grupo Desportivo Santacombense	"	"	"	"	"
Assoc. Desp. de S. Pedro da Cova	"	"	"	"	"
Assoc. Regional de Cultura e Arte de Cerveira	"	"	"	6	Out.
Grupo Folclórico da Póvoa de Galego	"	"	"	"	"
Assoc. Melhoram. de Vilar de Arca	"	"	"	23	"
Real Soc. de Arqueologia Lusitana	"	"	"	24	"
Soc. Recreativa e Democrática Eborense	"	"	"	"	"
Assoc. Industrial da Região do Oeste	"	"	"	11	"
Sociedade Musical de Pousos	"	"	"	"	"
Grupo Desportivo Renascente de S. Teotónio	"	"	"	"	"
Fundação Aquilino Ribeiro	"	"	"	10	Nov.
Grupo Folclórico de Pedralva	"	"	"	"	"
Grupo Humanitário Dadores de Sangue da Covilhã	"	"	"	"	"
Soc. Portuguesa de Endoscopia Digestiva	"	"	"	"	"
Soc. Portuguesa de Gastroenterologia	"	"	"	"	"
Soc. Portuguesa de Ciências Veterinárias	"	"	"	29	"
Clube Unidos do Cacém	"	"	"	"	"
Louletano Desportivo Club	"	"	"	"	"
Assoc. Distrital de Judo de Lobos	"	"	"	9	Dez.
Atlético Clube Alcacerense	"	"	"	"	"
Etnográfico de Vila Praia de Âncora	"	"	"	"	"
Grupo Desportivo de Direito	"	"	"	"	"
Sociedade Filarmónica Ferreirense	"	"	"	"	"
União Recreativa das Mercês	"	"	"	"	"
Liga dos Amigos do Coração de Aveiro	"	"	"	22	"
Assoc. Cultural "A Garotada"	"	"	"	"	"
AICI - Assoc. para Integração de Crianças Inadaptadas	"	"	"	30	"
Atlético Clube de Porto Salvo	"	"	"	"	"
Comuna - Teatro de Pesquisa	"	"	"	"	"
Coop. de Lordelo do Ouro	"	"	"	"	"
Casa Regional dos Transmontanos do Porto	"	"	"	"	"
Círculo de Cultura Musical Bombarralense	"	"	"	"	"



n) - Accção e Divulgação Cultural

Tendo como referência principal o facto de estarem em actividade, ou porque são apoiadas ou porque por uma ou outra razão contactam com a SEC-Secretaria de Estado da Cultura, agrupámos as seguintes organizações:

Forma de Identificação	Número	Ilustração	Fonte
Associações e Instituições de Dança	11	. Companhia de Dança de Lisboa . Projecto de Dança de Aveiro . Academia de Dança Contemporânea de Setúbal	DGAC - Serviços 1991
Associações e Instituições de Artes Plásticas	27	. ARCO-Centro de Arte e Comunicação Visual . Casas de Artes de Tavira . Fundação da Casa de Mateus . MADEIN-Mármore Decorativos Industriais, Lda . Voz do Operário . Diferença - Comunicação Visual, SCARL	DGAC Serviços 1991
Pedagogia Musical - Escolas Apoiadas 1988 - Cursos Apoiados	26 13		Cultura Rel. Actividades 1988 Gab.Planeamento
Festivais Musicais (Apoiados-1988)	6		"
Concursos (Apoiados-1988)	2		"
Ranchos Folclóricos - 1986 - 1987	226 96		"
Centros Culturais Regionais - 1988	7	. Centro Cultural Alto Minho . Centro Cultural de Évora	"

Entidades Financiadas para benefícios de Recintos Culturais pela DGAC - 1988	36	. Centro Cultural de Borba . Associação Cultural e Recreativa de Pinheiro do Jardim . Associação Unitária de Reformados Pensionistas e Idosos	"
Apoio à Recuperação de Espaços Culturais pelo F.F.C. em 1988	16	. ARCO . Centro Nacional de Cultura . Igreja da Misericórdia de Tancos	"
Apoio Cooperação - Feiras 1988	3	. S. Tomé	"
Estabelecimentos de Cinema subsidiados - 1988	33	. Stª Casa da Misericórdia de Caminha . Associação de Bombeiros Voluntários de Monção . Estúdio 2002 - Aveiro	Cultura Rel. Actividades 1988 Gab. Planeamento
Festivais e Manifestações Similares subsidiados-1988	12	. Festival Mar e Ilhas . Fantasporto	"
Federações de Cinema subsidiadas	2	. Federação Portuguesa de Cineclubes . Federação Portuguesa de Cinema e Audiovisuais	"
- Museus - Arquivos e Bibliotecas Públicas - Centros de Oficinas de Conservação e Restauro - Monumentos Militares - Monumentos Religiosos - Palácios - Centros Históricos - "Valores Culturais" que foram objecto de Programas/Projectos	‡	. Igreja Paroquial de Stª Cruz . Sé de Miranda do Douro . Moinho das Doze Pedras . Convento da Atalaia . Museu do Azulejo . Instituto José de Figueiredo	"
Entidades com Acções de Itinerância subsidiadas pelo F.F.C. e 1988	34	. Oficina Musical . Academia de Musica S.Pio X . Associação Internacional de Música da Costa do Estoril . Centro Cultural de Évora . Grupo de Teatro Hoje	"

.../...

‡ Não eram indicados números de organizações para todos os casos, mas sim valores. Achámos, contudo, interessante mencionar o tipo de organizações.

Grupos de Teatro Profissional - apoiados para 1991/1992	23	. Cornucópia . Compã do T. Braga	DBAC - Serviços 1991
Grupos de Teatro Amador com sinais de actividade em 1988	947		"

FONTE: SEC - DBAC; Gabinete de Planeamento.

Para o Sector do Teatro Amador podemos pormenorizar, assim:

Grupos de Teatro Amador com sinais de actividade/1988

- Aveiro	70	- Leiria	46
- Beja	29	- Lisboa	225
- Braga	80	- Portalegre	18
- Bragança	17	- Porto	82
- Castelo Branco	19	- Santarém	64
- Coimbra	92	- Setúbal	55
- Évora	20	- Viana do Castelo	20
- Faro	22	- Vila Real	27
- Guarda	26	- Viseu	35

Os dados aqui apresentados mais do que números, para nós dão-nos imagens entre quantas são e quais são. E como são? As interrogações sucedem-se, as perguntas sem resposta são muitas. Algumas perplexidades vão ganhando forma, assim como algumas convicções. Nós gostávamos, nós achámos útil saber, ou sublinhar:

- É perceptível que nos quadros apresentados a mesma "entidade" pode aparecer mais de que uma vez, não só devido à óptica porque são analisadas, mas também pela carência de conceitos. Outras haverá que não foram "apanhadas"

por nenhuma das "malhas";

- Seria interessante e útil saber, por exemplo, qual o volume de actividades destas organizações, qual o valor acrescentado e volume de emprego criados;
- Há desigualdade no estágio do tratamento estatístico sobre estas organizações vistas como um todo, e intui-se que há experiências susceptíveis de generalização;
- Saber da sua inserção regional era também necessário.
- etc..

De uma maneira mais global é justo referir que parcelarmente há muitos dados organizados e informação tratada faltando o conjunto, divulgação e irradiação.

E fique claro que não era, nem podia ser pretensão "apurar o número". Pretendemos, na continuação dos pontos anteriores, ir ampliando áreas, em que existem as organizações objecto do nosso estudo; mostrar a diversidade de nomes; evidenciar a teia em que estas organizações se movem...

Se quiséssemos mostrar números tínhamos que ilustrar sobre:

- **Ministérios; Secretarias de Estado; Direcções Gerais; Institutos; Escolas; Hospitais;**
- **Câmaras; Juntas de Freguesia; Associações de Municípios; Assembleias Municipais;**
- **Governos Cívicos.**

Mas esta influência é sentida, embora, infelizmente, pouco estudada. Interessa-nos, isso sim, que ao longo do documento, progressivamente,

se vá construindo a ideia de que as organizações sem fins lucrativos em Portugal são muitas e que se justifica a atenção que lhes dedicamos e que para elas reclamamos na perspectiva de gestão. Esta é mais uma "achega" que se sucede naturalmente à caracterização tentada nos pontos anteriores.

2.4 - Situação do ensino no domínio da gestão para organizações sem fins lucrativos

Caracterizar o contexto das organizações objecto do nosso estudo exige que nos debrucemos sobre a questão do Ensino. Afinal, como encaram esta realidade as nossas escolas no âmbito do ensino regular? E como lhes fez face o sistema de formação profissional privado e público?

Conseguimos sistematizar algumas ideias: após ter falado com responsáveis de Escolas de Gestão de nível superior e estudado os cursos que ministram, depois de analisado o conteúdo programático de algumas experiências de formação profissional; de ter sob observação situações de trabalho em que é muito visível a necessidade de uma "outra gestão". Uma síntese do que vimos e ouvimos:

- A nível do ensino superior não existe nenhum curso, especialização ou mesmo disciplina que vise especificamente as "organizações sem fins lucrativos";
- Há, contudo, escolas, como é o caso do ISEG, em que, embora de uma forma ainda tímida, se valoriza aquele tipo de organizações: tentando divulgar modelos que se apresentam como aplicáveis às empresas e também a outro tipo de organizações, sublinhando procedimentos/técnicas

específicas em alguns domínios da gestão, como por exemplo, ao estudar-se o "Marketing";

- Outras escolas há que assumem, na pessoa dos seus mais altos responsáveis, ao referirem-se às organizações sem fins lucrativos é na lógica da empresa, de forma indirecta (ISCTE); que as suas licenciaturas e mestrado se destinam às empresas, que têm toda a propriedade e especialização, em "Organizações sem fins lucrativos", mas genuína (Universidade Nova), e que para isso não há corpo docente habilitado.

Depois, temos os cursos que vão aparecendo: por inspiração estrangeira; porque está na moda (o FSE subsidia); porque há real necessidade, neste ou naquele domínio.

Podemos ilustrar neste particular, falando:

- Do curso de Gestão das Artes dado pelo INA, com uma duração aproximada de seis/sete meses;
- Cursos de Teatro - Produtores/Gestores (financiados pelo FSE), com a duração de sete/oito meses;
- Ciclo de Acções de Formação para Dirigentes Desportivos.

Mas, podíamos também ainda referir-nos ao curso criado pelo Conservatório, na Escola de Teatro (Escola Superior), intitulado Produção Teatral e que até à data não funcionou.

Do que vimos e ouvimos é de sublinhar:

- . Estas iniciativas aparecem ou são apresentadas muitas vezes como a grande inovação, como a solução ideal para a gestão das organizações que visam;

- . Muitos sublinham mesmo que as escolas de gestão não são a sede própria para desenvolver aqueles cursos, ficando, contudo, sem resposta quando se lhes diz que as matérias que ali são dadas, são as mesmas que se estudam nas escolas de gestão, com o inconveniente de o serem de forma desgarrada, sem um quadro pedagógico-científico subjacente, não atendendo a aquisições de carácter teórico ou prático da gestão;
- . Outros há, porém, que reconhecem um certo lado "amador" daqueles cursos no que se refere à gestão e à tal falta de genuinidade, e de rigor científico, quando se pretende algo de maior fôlego;
- . Associados a algumas destas iniciativas estão a procura de determinados formados por um lado e directivas institucionais por outro. Dois exemplos: a Lei de Bases do Sistema Desportivo, onde se refere o Dirigente Desportivo e o Gestor Desportivo, sobre os quais se há-de elaborar estatuto; no âmbito da CEE, e no domínio da cultura, tem-se como objectivo formar "Administradores Culturais".

Não deixa de ser interessante sublinhar que alguns dos habilitados por estes cursos acabam por ter grande aceitação no mercado de trabalho.

Para melhor caracterizar esta realidade e transmitir o nosso conhecimento sobre esta matéria, mais alguns pormenores:

a) - **Programa do Curso de Gestão de Artes**

"O Curso inclui os seguintes módulos:

- . Gestão Geral
- . Aspectos de Cultura Moderna

- . Gestão das Artes I e II
- . Marketing
- . Gestão Financeira
- . Sociologia da Arte
- . As Artes e a Educação
- . Aspectos Legais da Administração das Artes
- . Os Espaços da Cultura
- . Importância Económica das Artes
- . Comportamento Organizacional e Gestão do Pessoal
- . Políticas Culturais na Europa
- . Política Cultural Portuguesa
- . «Surveing the Arts»

Faz parte integrante do curso a criação e desenvolvimentoo de um projecto de gestão cultural".

Os destinatários deste curso são: "Administradores das artes do espectáculo (teatro, música, ópera e dança), conservadores do património e herança cultural (monumentos, bibliotecas, museus, galerias, organizadores de iniciativas culturais, directores de espaços onde se promovem e divulgam as artes plásticas, criadores e directores de programas culturais no domínio do audiovisual, responsáveis por pelouros e centros culturais a nível de autárquico ou nacional.

O curso está ainda aberto a alguns recém-formados (em gestão, história de arte, economia, arquitectura, direito, etc.) que, por gosto ou vocação, queiram seguir a via da administração das artes". Pegamos nesta descrição como pretexto para uma grande interrogação que tem a ver com o Perfil Profissional: o que é um Administrador, neste caso das artes? E associando a outras realidades já referidas ou outras até do domínio público: O que é um Dirigente Desportivo? O que é um Gestor Desportivo? Porque é que o Teatro D. Maria II deveria ter à frente um Gestor? Então qual é a qualidade do seu Director que não é Gestor?

São tudo interrogações, não equacionadas, sendo propósito deste nosso trabalho contribuir para a sua clarificação: primeiro, com leituras de síntese da realidade; depois, com a nossa reflexão sobre

essa mesma realidade; mas fundamentalmente através de um alerta: a situação deve merecer a atenção dos professores de gestão.

Ainda para anotar esta questão do ensino à volta das organizações sem fins lucrativos mais algumas descrições:

- Sobre uma acção para dirigentes desportivos era dito "Quem são os inscritos? Pessoas das mais variadas formações e interesses, de antigos a actuais dirigentes de grandes clubes como o F.C.do Porto e o Salgueiros";
- Num curso de especialização em Museologia Social de dois anos fazem parte duas disciplinas no domínio da gestão:
 - "Acção Empresarial e Trabalho Cultural"
 - "Princípios de Administração e Gestão"

o objectivo pedagógico da primeira é:

- Dotar os participantes da capacidade de entender os mais importantes princípios da gestão empresarial, quer os tradicionais, quer os assuntos nas novas concepções de gestão empresarial;
- Discutir as possibilidades e meios de aplicação dos conceitos anteriores na gestão, das actividades culturais e, em particular, de museus."

O conteúdo da segunda, Princípios de Administração e Gestão:

- 1 - Introdução
- 2 - Noções fundamentais de administração e gestão
- 3 - As tarefas de planeamento
- 4 - As tarefas de organização
- 5 - As tarefas de liderança
- 6 - As tarefas de controlo

7 - A gestão profissional.

Na Introdução refere-se:

"Noção de Museu: o museu, sua organização de tipo empresarial. A gestão das organizações e sua importância. Características das organizações empresariais: semelhanças e diferenças com o museu. Museus públicos e museus privados".

Na "A Gestão Profissional":

"Considerações gerais, identificação e classificação das áreas de acção, medição da própria produção, vocabulário, princípios (resistência à mudança, definição, interesse recíproco, poucos pontos críticos, reconhecimento, características futuras, causas múltiplas, resultados, comunicação)".

Não podemos deixar aqui de fazer referência à "Formação Profissional" referida no diploma específico para o Pessoal Dirigente da Função Pública. Assim:

Artigo 219

Formação Profissional

1 - A Administração, através dos seus departamentos competentes na matéria, privilegiará a realização de acções de formação e aperfeiçoamento profissional que visem:

a) A preparação dos seus quadros técnicos superiores e técnicos para o exercício de funções de direcção;

b) A permanente actualização dos seus quadros dirigentes no domínio das técnicas de gestão que influenciem mais directamente a rentabilidade e produtividade dos serviços.

2 - Serão objecto de despacho conjunto do Primeiro-Ministro e do Ministro das Finanças o conteúdo programático, o sistema de funcionamento e de avaliação e as prioridades e os requisitos de acesso à frequência das acções de formação referidos na alínea a) do número anterior.

3 - Os mesmos departamentos organizarão periodicamente congressos, seminários, colóquios e palestras destinados a quadros dirigentes que visem:

a) A análise e debate de temas do âmbito nacional e internacional de interesse para a Administração;

- b) A divulgação e estudo de temas de actualização sobre ciências da administração e técnicas de gestão que possam contribuir para o aumento da eficiência e eficácia dos serviços públicos;
 - c) A troca de experiência entre administrações públicas, mormente as comunitárias, ou entre os diversos departamentos da Administração Pública portuguesa.
- 4 - A frequência de acções de formação que vierem a ser efectuadas não constituem requisitos de provimento dos cargos dirigentes, podendo, contudo, actuar como condição de preferência.

2.5 - Aprofundamento na caracterização através do estudo de algumas organizações

Queríamos conhecer as organizações sem fins lucrativos em Portugal. Nos pontos anteriores demos conta do estudo feito com esse fim, numa perspectiva macro-ambiental, isto é, estudando aspectos que "tocam" as organizações independentemente da "sua vontade". A seguir fomos aprofundar o conhecimento de algumas delas.

Assim, partimos do geral, do que é comum, do que lhes sai do controlo enquanto unidades autónomas, para, depois, recorrendo ao individual, se chegar a questões e parâmetros generalizáveis.

E como aprofundámos o conhecimento das organizações eleitas? Por diversas formas, mas pensamos que a reflexão de Karl Popper:

"(...) são as nossas actividades que apreendem o mundo, que sorvem para dentro de nós as informações existentes no mundo. As informações não nos afluem, se eu não olhar e não estiver atento nada existe para mim. É através da atenção, do interesse, que arrastamos para dentro de nós as informações (...)"

dá a tónica do processo seguido.

De facto, essencialmente, foi isso: ao longo de um período - (longo? foi o tempo da tese? Ou já se vinha de trás?) - estivemos atentos ao que se viveu, ao que se passava, ou que se previa fazer acontecer, num conjunto de organizações. E participámos.

Esta nossa atenção revestiu, ou apoiou-se em expressões ou

circunstâncias várias. Assim, nomeadamente:

- Exercemos as funções em algumas delas, e sobre outras fizemos estudos;
- Tivemos entrevistas com responsáveis, implicados ou interessados, nestas organizações;
- Aprofundámos documentos escritos e audiovisuais pertinentes, produzidos no seio das organizações;
- Seguimos o que a comunicação social sobre elas produzia;
- Partilhámos de interrogações e de reflexões de outros interessados neste universo.

Ao longo de um período estabeleceu-se uma cumplicidade entre a "organização" e a autora, em que nos sentimos "espiãs" daquelas realidades. Esta cumplicidade, por vezes teve manifestações interessantes, tendo algumas testado os modelos à medida da sua concepção, num processo de lançar-testar-aperfeiçoar. Ao longo do percurso muitas vezes deixámos de procurar, para sermos procurados.

2.5.1 - As Organizações escolhidas para maior análise

Nesta análise de pormenor quis abranger-se um universo, de acordo com critérios, ainda que não obrigatoriamente cumulativos:

- Dar cobertura às figuras jurídicas identificadas;
- À frente delas estarem pessoas à partida não especialistas em gestão;
- Serem "faladas" na comunicação social ou na sua área de intervenção;

- Permitirem comparações entre si.

Seguimos "mais de perto" as seguintes organizações nesta fase do trabalho:

- 1 - Automóvel Clube de Portugal
- 2 - Ginásio Clube de Portugal
- 3 - Centro Dramático de Évora
- 4 - Colectividade Recreativa Santa Catarina
- 5 - Régie Sinfonia
- 6 - Teatro Nacional de D. Maria II
- 7 - Mútua dos Pescadores
- 8 - Santa Casa da Misericórdia de Lisboa
- 9 - Centro de Formação e Aperfeiçoamento Profissional do Ministério da Saúde
- 10 - Arco
- 11 - Centro Nacional de Cultura
- 12 - Câmara †
- 13 - Casa Serralves
- 14 - CIDAC
- 15 - Teatro Nacional de S. Carlos
- 16 - Árvore
- 17 - Centro Cultural do Alto Minho
- 18 - Teatro da Cornucópia
- 19 - Cruz Vermelha Portuguesa
- 20 - Igreja †
- 21 - Sindicato †
- 22 - Área Urbana de Viseu
- 23 - Casa de Saúde Cã Seguros Mundial
- 24 - ACARTE
- 25 - Centro Paroquial Social de S. João de Brito
- 26 - Partido †
- 27 - Clube Ferroviário de Portugal
- 28 - Festival dos Capuchos
- 29 - ISCAL †
- 30 - Cooperativa de consumo †
- 31 - "Projecto Santarém"
- 32 - Associação de Estudantes †

Como ficámos a conhecer melhor estas organizações? Qual o percurso seguido? Já o dissemos, mas queremos sublinhar.

† Organizações cujo conhecimento decorre situações de trabalho ou outra implicação directa.

a) - Directamente

De uma maneira geral:

- * Fizemos contactos telefónicos com os responsáveis, dando assuntos;
- * Enviámos "roteiro" e carta apresentando melhor o nosso objectivo;
- * Realizámos entrevistas livres com os responsáveis;
- * Obtivémos documentação que estudámos.

b) - Indirectamente

Cada organização visada também se foi conhecendo indirectamente, de forma cruzada, através das organizações integradoras, como por exemplo: Centrais Sindicais; União das Misericórdias Portuguesas; Federação das Cooperativas; União das Mutualidades; União das Instituições de Solidariedade Social. E "falámos" com individualidades, técnicos, interessados e implicados nestas organizações. Na comunicação social esteve-se atento aos acontecimentos públicos em que se abordavam os temas.

c) - Em situação de trabalho ou implicação directa

Organizações das atrás referidas são por demais conhecidas pela autora porque, ou nelas exercemos actividade profissional, ou participámos enquanto sócio/associado/membro. Assim, apontamos entre outras:

- . Teatro D. Maria II, onde a autora exerceu funções de administradora;
- . ISCAL, onde leccionamos e em que pertencemos aos órgãos

- de gestão;
- . Câmara, para as quais ao longo da nossa actividade, enquanto consultora de uma Empresa de organização, elaborámos estudos;
 - . De Igreja, à qual se esteve ligado em determinado momento da vida e que se acompanha agora em actividades extra-religiosas;
 - . Do Sindicato, de que se é sócia e cuja gestão se tem acompanhado de perto;
 - . De Associação de Estudantes com quem se trabalhou e trabalha.

2.5.2 - Ilustração das dimensões encontradas

A reflexão sobre todo o manancial de informação foi sendo desenvolvida por aproximações sucessivas, também progressivamente fomos encontrando a forma de a apresentarmos, e, nesta fase com vista a, fundamentalmente, definir organização sem fins lucrativos e a modelarmos em sistemas.

A estrutura desta sistematização inspirou-se no "jeito" e na terminologia que as pessoas contactadas utilizavam, assim como nas "arrumações" sugeridas pelos documentos a que se foi tendo acesso.

Procurou-se não ir além de dez "parâmetros".

Um retrato "intencional" destas organizações está aqui feito através do que designamos por:

- Natureza jurídica. Natureza humana
- Do ideário às metas
- Os dinheiros
- Dos órgãos estatutários aos órgãos reais

- Sócios - "Um mal necessário?"
- A "diferença"
- Participação dos trabalhadores
- Equipamentos
- As famílias
- Ligações
- Organização interna
- As "histórias".

Com outra terminologia, diríamos que um diagnóstico foi feito, utilizando parâmetros que foram construídos em campo.

2.5.2.1 - Natureza jurídica. Natureza humana

Conhecer uma organização tem, inevitavelmente, de passar pelo conhecimento do seu estatuto jurídico, como este evoluiu, e conhecer as pessoas que estão na base da sua actividade corrente e na da sua existência.

Tentámos captar tudo isto através de um esquema fixo comum às organizações escolhidas, mas também por via da "achega" dada por esta ou outra das organizações. Seleccionámos registos que ilustram ideias e raciocínios que fazem o nosso balanço.

* Os voluntários já foram em algumas das organizações elementos preponderantes. O 25 de Abril levou a que alguns se afastassem até por necessidade de terem que arranjar um emprego. As competências são cada vez mais imperativas e evoluem com muita facilidade, e não se compadecem com o voluntarismo. Mas o enquadramento do trabalho "benévolo" pode ser um dos objectivos da organização. Mas isto exige profissionais.

* A escolha da figura jurídica nem sempre obedece a um processo criterioso. Identificámos respostas das mais diversas: tem contabilidade; era a "única forma de passar"; era o que sabíamos fazer; somos uma Associação mas não temos nada a ver com associados; temos um estatuto jurídico por necessidade prática; etc.. Mas, encontrámos quem tenha mudado de figura jurídica por causa das regalias. Somos Empresa Pública, o que é uma aberração, ouvimos.

* Vimos também a assunção plena de um determinado modelo adoptado:

- "Somos os defensores conscientes da forma de organização da Mútua e estaremos sempre contra quaisquer projectos de perturbação ou liquidação do que há de mais interessante nesta instituição."
- "(...) exige uma permanente atenção para que entre a sua vida e o seu enquadramento estatutário haja uma boa harmonia. Os estatutos devem corresponder às necessidades do quotidiano da vida da sociedade, permitindo a sua projecção, não entravando o seu desejável desenvolvimento (...)"
- "Fortalece-se entre nós, cada vez mais, a certeza de que o cooperativismo e o mutualismo constituem, de entre outras formas de associação, a garantia de maior justiça social, promovendo o Homem, assentando o seu funcionamento em regras democráticas e permitindo a dinâmica que a livre adesão e a gestão participada estimulam."
- Curioso verificar que duas entidades autónomas com figuras jurídicas diferentes, sociedade comercial por quotas de 1990 e cooperativa criada em 1989 mas com actividade desde 1975, deram origem a uma nova entidade (Sociedade Comercial por Quotas) para que "da condensação dos meios disponíveis e até agora dispersos, terá que resultar (e a isso se comprometem os seus responsáveis) não a um simples somatório de acções, mas a uma actividade quantitativa e qualitativamente mais produtiva, mais moderna, mais eficaz. A decisão anunciada revela uma atitude nova (...)"
As organizações que criam a nova organização anulam-se.

* Há quem pense o jurídico e o expresse:

"(...) parecem estar a esgotar-se as condições de continuação do «Projecto Diagnóstico», no presente enquadramento jurídico-logístico (...)" "Propõe-se, assim, a finalização do Projecto Diagnóstico, segundo o modelo que tem sido o actual dispositivo (...)"

* Muitas vezes surgem os Galardões de que são exemplos:

- "Taça Olímpica" e "Taça Fearnley", galardões máximos do Comité Olímpico;
- Comendador de Ordem Militar de Cristo;
- Membro Honorário da Ordem do Infante;
- Grande Oficial da Ordem de Instrução Pública;
- Comendador de Ordem de Benemerência;

que são apresentados como uma segunda figura, mais importante que a jurídica, e até usada em sua substituição;

- * Há organizações, nomeadamente Associações em que o associado não tem o mínimo peso - são, de facto, apenas um "mal necessário". Outras há em que o sócio comum é apenas uma fonte de receita. Mas o Sócio Benemérito; o Sócio Honorário; o Sócio de Mérito; as Insignias; são quase que os grandes "cartões de visita" da organização e geralmente títulos muito ambicionados;
- * Verificámos que há organizações que não fazem referência, por exemplo, ao número de associados que têm;
- * Identificámos que organizações com o mesmo tipo de actividade; igual reconhecimento público; mesmas fontes de receita - têm figura jurídica diferente;
- * A duração aparece em alguma das organizações como factor de pouca importância - mesmo que acabasse já tinha cumprido, foi o que mais do que uma vez ouvimos;
- * Encontrámos organizações que enaltecem o associado, mas que por outro lado não dão qualquer realce ao pessoal. Um associado sensibilizado:

"Muito sensibilizado e altamente penhorado, venho agradecer a V. Exã. as generosas palavras da mensagem que me foi dirigida e a maneira cativante e gentil como procuraram dar realce à passagem do meu centésimo aniversário natalício.

Desde os regalos de expressão artistico-cultural com que fui brindado, até às saudações apresentadas com requintes de afabilidade e fidalguia, por duas respeitáveis entidades dessa prestigiosa instituição.

Confortaram-me o espírito e encheram-me o coração essas manifestações de cortesia e urbanidade, registando com aprazimento a oferta das preciosas obras-primas de numismática e de estética neo-simbolista e a esmerada edição documental - «Os Descobrimientos Portugueses e a Europa do Renascimento», produções e curiosidades tão gratas à minha sensibilidade, para quem a Arte e as Letras constituem supremo encantamento.

Muito me honra e desvanece o convite para comparecer na secção comemorativa dos 150 anos do Montepio Geral. Nobre Organismo que, desde o segundo quartel do século XIX, vem desempenhando humanamente, com suprema dignidade, iniciativas fecundas, na ética moral ou analisadas na perspectiva socio-económico.

Renovando os meus agradecimentos pelas deferências e atenções que se dignaram dispensar-me, cumprimento respeitosamente V. Exã. com simpatia e a mais subida consideração".

que expressa o que organizações dizem aspirar.

- * De uma Associação em que o associado não "é rei" - constatámos - mas onde o factor humano é apreciado e de uma forma diferente:

"Abraço com um grande obrigado à audaciosa Ana Grácio, e seu maravilhoso corpo de baile, pela coragem e disposição com que enfrentou o cacarejar de todos; administrando e cansando a cabeça e os dedos, a contar e a esconder os poucos tostões da cobiça de todos, sem vós que seria. Obrigado à Aida Karley, e toda a equipa de professores da escola de circo pela frescura e força que emprestaram a todas as iniciativas "pedagógicas" das mais simples às terrivelmente complicadas.

ó "vozes" coordenadoras, das mais antigas às mais jovens um grande obrigado pelo esforço tão difícil que é coordenar "risco". Obrigado Elsa e todos os animadores-artistas que "sobram" do fundo do coração a difícil mas grata tarefa de abrirem a cortina do palco do C.O.A.S. onde os actores não tinham esperança...

Obrigado DTJ's na pessoa do David pela cientificidade e "ratice" bibliotecária, pelo desgaste das solas, ladeira acima ladeira abaixo, de Santa Catarina à Costa do Castelo. Obrigado ó "Velhas" do projecto, felizmente não do Restelo, vossas sombras atentas aos deslizos e preocupações deste projecto-Vida.

À controladora Augustinha, ao louco Orlando Furioso, à sensata Teresa Sá, ao sábio Madeira e a tantos outros, que "palpitaram" na coerência.

To you Carol, a special Kiss and thanks for your sympathy, to this international project. Oh D. Bernardina e sua assistente São, o que agradece é a barriguinha pelos belos almoços temperados a rigor, vivó coentro, mais o espanador da São, mais o pano de pó para não falar do gato da vizinha.

Ao Nuno, o mais novo colaborador que em boa hora chegou, com uma força diferente não só de entusiasmo, mas de outros ares, e que amores nos veio dar.

Aos eternos amantes que nos aturaram nos complicados momentos de montagem; Jasmim, Ricardo, Tuta, Joni, Ramon, Pierrot, Luz, Ratinho, João Gaspar, Fernando Heitor. Filipe La Féria, Cristina Reis, Manuel Costa Cabral, Graça, Alberto Vila Nova A frenética Manecos, e sua excelente equipa, que arrasa qualquer obstáculo que se oponha à concretização deste sonho. A todos os que em nós apostaram, de uma forma ou outra condimentaram este refogado que se manteve em fogo lento até ao dia em que as colaborações todas juntas deram origem ao grande banquete: O CIRCO.

Costureiros, doutores, arquitectos, sociólogos, psicólogos, artistas, itinerantes, pintores, grandes e pequenos, escritores, jovens, difíceis e fáceis, fizeram connosco a festa. E àqueles que da lei da morte se libertaram, com grande mágoa de não os vermos juntos connosco neste festa:

Ao Zeca Afonso

Ao Grande Luciano

Ao Mestre Mariano Franco

Ao Prof. João Santos

Ao pintor José Escada.

A vocês que tão importantes foram para a construção deste sonho vai um alô!"

Lisboa

Verão desastinado, 4 de Setembro de 1987

* Num colóquio em que participou uma das organizações estudadas, afirmava-se que deveria ser pensada "uma nova maneira de se associarem para além do voluntarismo", e que "não se pode deixar de ter presente os estatutos da cooperativa". E disseram:

- A participação associativa, na sua versão forte, está em perda;
- Está condenada a ser as duas coisas: Entidade Artística e Entidade Empresarial, para não correr o risco de ser substituída.

Para além do conhecimento que de forma livre íamos obtendo sobre as organizações, procurávamos também obter informações comuns ao conjunto visado, neste particular designado por "Natureza jurídica

. Natureza humana" segundo os seguintes elementos:

- . Identificação conhecida
- . Existência
- . Natureza jurídica
- . Finalidade institucional
- . Outras figuras
- . Fundador/Membros/Sócios/Associados...
- . Trabalhadores permanentes
- . Trabalhadores eventuais (média ano)
- . Trabalhadores em voluntariado
- . Utentes/Beneficiários/Destinatários/Públicos;

que traduzem uma versão de esquema de informações que deveriam existir sobre este tipo de organizações.

Na página seguinte apresentamos o modelo do mapa adoptado, ilustrando o conteúdo, com a preocupação de mostrarmos como estudámos este assunto.

Limitações inerentes a um trabalho desta natureza impedem que sejamos mais completos nestes suportes - o que, quiçá, nem sequer seria desejável...

NATUREZA JURIDICA . NATUREZA HUMANA

IDENTIFICAÇÃO CONHECIDA OUTROS PARAMETROS	Colectividade Cultural e Recreativa de Sta Catarina	Ginásio Clube Português	Centro Dramático de Évora	Centro Social Pa S. João de Brito
EXISTÊNCIA				
NATUREZA JURIDICA				
FINALIDADE INSTITUCIONAL				
OUTRAS FIGURAS				
ANTECEDENTES JURIDICOS				
FUNDADORES/ MEMBROS (SÓCIOS/ ASSOCIADOS				
TRABALHADORES PERMANENTES TRABALHADORES EVENTUAIS (média ano)				
TRABALHADORES EM VOLUNTARIA- DO				
UTENTES/BENEFI- CIARIOS/DESTI- NATARIOS/PUBLI- COS				

ILUSTRAÇÕES

	CIDAC - Centro de Informação e documentação Amílcar Cabral - Lisboa - Nacional	Centro Social Paroquial S. João de Brito - Lisboa - Lisboa
EXISTÊNCIA	1974	1956
NATUREZA JURÍDICA	Associação - 1980	Fundação - 1986
FINALIDADE INSTITUCIONAL	-Recolher, tratar, proporcionar e divulgar documentação e informação sobre questões internacionais, particularmente as relacionadas com os povos do Terceiro Mundo. -Contribuir para o desenvolvimento da solidariedade com esses povos, designadamente pelos que lutam pela sua libertação. -Contribuir para o estudo, compreensão e divulgação das realidades desses países, em especial as das antigas colónias portuguesas. -Promover acções de cooperação nomeadamente com os novos países africanos.	Cultivar a fraternidade cristã a promoção e o desenvolvimento entre todos os habitantes da Paróquia, com opção preferencial pelos mais pobres.
OUTRAS FIGURAS	- Pessoa Colectiva de Utilidade Pública - ONG	-IPSS Pessoa Colectiva de Utilidade Pública - "Instituição Canonicamente erecta"
ANTECEDENTES JURÍDICOS	"(...) não é um movimento alargado nem sequer uma associação de qualquer outro género, como o seu próprio nome indica o CIDAC é um "centro", um pequeno núcleo de trabalho e uma iniciativa essencialmente dedicada à prestação de serviços - em apoio às lutas de libertação e as tarefas de reconstrução Nacional das antigas colónias portuguesas."	- Pessoa Colectiva de Utilidade Pública Administrativa (1972)

	Mútua dos Pescadores
FUNDADORES/ MEMBROS(SÓCIOS) /ASSOCIADOS	Associados: pess. sing. ou colect. que exerçam a sua activ. profiss. no sector das pescas e/ou sejam proprietários de embarcações de pesca registadas desde que sejam titulares ou se encontrem abrangidos por apólices de seguro em vigor, emitidas pela Mútua.

	Ginásio Clube Português	Automóvel Clube de Portugal	Centro Dramático de Évora
TRABALHADORES PERMANENTES	163	364	34
TRABALHADORES EVENTUAIS (média ano)	15 (concessionários)	Recorrem a trabalhadores sazonais e temporários - 5 697 dias em 1989	8

	Colectividade Cultural e Recreativa de Stª Catarina	Centro Social Paroquial
TRABALHADORES EM VOLUNTARIADO	"Obrigadinho... Quando das relações e relações do profissional quotidiano, das pequenas e grandes guerras das alegrias, derrotas, do fazer das tripas coração, nasce uma equipa onde a cumplicidade gera novas formas de entendimento, onde o piscar de olho vale mais que uma circular com 17 cópias, e o modelo único de informação não se torna necessário porque obsoleto, sentimos a necessidade imperiosa de correr a abraçar todos os participantes deste projecto que nos levou para onde havemos de chegar."	- Alguns elementos da Direcção - Voluntários desenquadrados de prestações irregulares (pedem mais aos profissionalizados)

	Centro Social Paroquial S. João de Brito	Colectividade Cultural e Recreativa de Stã Catarina	Automóvel Clube de Portugal
UTENTES/BENEFICIÁRIOS/DESTINATÁRIOS/PÚBLICOS	Utentes em Jardim de infância 85 Utentes em Actividades Tempos Livres 120 Utentes convívio 3ª idade. 120	- Jovens em risco - Jovens frequentam Curso "Artes Circenses" - F.S.E. - Público - Crianças	. Associados e conjugues . >250 000 beneficiados directos . "Indirectamente todo o cidadão automobilista ou peão, a maior parte das vezes sem disso se aperceber, beneficia da actividade do ACP"

E da reflexão sobre este tema, em jeito de conclusão:

**Não é indiferente ser Associação, Fundação, Empresa, ... Ser-se de Utilidade Pública ou não. Se o cliente é quem manda, não deverá ser se Associado "REI"?
Emerge primeiro a finalidade ou os Sócios/Associados/Membros... E, onde começa o Trabalhador e acaba o Associado? Um novo Patrão. O Associado?**

2.5.2.2 - Do ideário às metas

Ao observarmos a prática quotidiana das organizações visadas, verificámos ou interrogámos sobre os princípios que lhes estavam subjacentes; como se inseriam na sociedade; qual a filosofia que os norteava.

Os apontamentos seguintes indicam como diverso é o percurso que vai dos princípios às iniciativas: umas vezes há um quadro estatutário; outras vezes só pesquisando por entre a documentação se encontra algo de referência. De facto, umas vezes encontrámos os grandes princípios que geram objectivos e metas, de uma forma encadeada; mas há os casos em que é difícil chegar das actividades concretas a uma filosofia. Há também situações em que nunca se chega ao pormenor, estando ausentes acções e actividades, falando-se de grandes áreas e sectores.

As finalidades sofreram alterações ao longo da vida das organizações de forma visível, sem que isso tenha reflexos nos Estatutos. Alguma ilustração:

a) - Iniciativas e pincípios previstos estatutariamente

Princípios

- a) - A natureza unitária da pessoa humana e o respeito pela sua dignidade;
- b) - A necessidade do aperfeiçoamento espiritual, moral e cultural de todos os habitantes da Paróquia;
- c) - O estabelecimento do espírito comunitário de modo a que a população e os seus diversos grupos se tornem promotores da sua própria valorização;
- d) - A criação do sentido de solidariedade e de estruturas de comunicação cristã de bens, entre os habitantes da Paróquia;
- e) - O espírito da convivência e de solidariedade social como factor decisivo do trabalho em comum, tendente à valorização integral dos indivíduos, das famílias e outros agrupamentos, e da comunidade paroquial;

- f) - A acção de apoio às camadas mais carenciadas ou às pessoas atingidas por calamidades, mobilizando para tal os recursos humanos e materiais necessários;
- g) - A cooperação com os grupos permanentes ou ocasionais que, no âmbito local ou regional, se ocupam da promoção, assistência e melhoria de vida das populações;
- h) - A criação das estruturas de apoio às famílias, como creche, jardim de infância, e outras, ou a determinados sectores da população, como actividades com idosos, com jovens e outras;
- i) - A utilidade de recorrer a equipas de trabalho tecnicamente preparadas e devidamente qualificadas.

Iniciativas

1. O Centro propõe-se desde já à criação e manutenção das seguintes modalidades de promoção, saúde e assistência:

- a) Serviço de acolhimento;
- b) Jardim de infância;
- c) Actividades de tempos livres para crianças; adolescentes e jovens;
- d) Convívios de idosos;
- e) Colónias de férias para crianças, adolescentes, jovens e idosos;
- f) Actividades culturais e recreativas para adultos;
- g) Cursos de alfabetização para adultos.

2. O Centro poderá tomar outras iniciativas que correspondam a reais necessidades e interesses da população e que tenham parecer favorável dos competentes serviços pastorais diocesanos.

b) - Finalidades gradualmente encontradas ao longo de uma prática

Através da sua documentação e até "lay-out" das instalações, aparecem as finalidades associadas, predominantemente a departamentos, ultrapassando-se a fase "todos a tudo", como se depreende do seguinte:

- Direcção e Estrutura
- Departamento de Cooperação
- Departamento de Educação para o Desenvolvimento
- Centro de Formação
- Centro de Documentação
- Departamento de Informação
- Contactos Nacionais e Internacionais
- Financiamento

c) - Linguagens diferentes para suportes diversos, numa Mútua

Num Relatório Técnico apresentam-se sectores:

- . Produção - Prémios e Adicionais de Seguros Directos;
- . Indemnizações de Seguros Directos - Sinistralidade;
- . Saldos Técnicos.

Num Plano de Actividades fala-se de:

- . Ramos reais:
 - Marítimo;
 - Seguro de Incêndio e (Multirisco);
 - Seguro de Riscos Aquícolas;
- . Produção em geral.

Num prospecto de promoção

"Armadores e Pescadores encontram na Mútua modalidades de seguro apropriadas às suas preocupações e anseios

Podem ser seguros na Mútua barcos de pesca de todo o tipo e de todas as artes. Empresas de pesca, armadores, donos de barcos, seguram na Mútua nomeadamente as suas embarcações, os cascos, as máquinas, os pertences, os electrónicos, outros aparelhos, redes e apetrechos de pesca, embarcações auxiliares, contra os mais diversos riscos.

São igualmente colocados na Mútua os seguros de responsabilidade civil por danos patrimoniais a terceiros, o seguro dos lucros cessantes, que podem não chegar e ser ganhos por perda total da embarcação, as próprias capturas de pescado que podem ser subitamente perdidas.

São ainda seguros na Mútua os armazéns e instalações em terra, com os seus recheios, apetrechos e redes de pesca.

Estão na Mútua dos Pescadores, igualmente, os seguros de Acidentes de Trabalho de mais de 20 mil homens e mulheres que trabalham na Pesca, em terra e no mar. Esta cobertura de Acidentes de Trabalho é, aliás, prevista na lei como é obrigatório. Daí a sua importância acrescida, a necessidade de ser correctamente assegurada. Para tal, a Mútua criou o SEGURPESCA, modalidade simples e completa de garantir os acidentes de trabalho, simultaneamente com outras coberturas.

O desconto em Lota, forma muito generalizada de pagamento dos prémios, garante com o SEGURPESCA mais regalias em Acidentes de Trabalho (nomeadamente Farmácias de Bordo, subsídios aos Mestres, mais dias de trabalho pago na incapacidade, melhores salários e pensões). Garante ainda melhores capitais seguros em Acidentes Pessoais (até a um capital de 18 vezes o salário médio mensal), bem como pagamentos mais substanciais em Perda de Haveres e de Salários.

As habitações de Armadores e Pescadores, e os recheios respectivos, são muitas vezes igualmente seguros na Mútua, contra os riscos de incêndio e de outras calamidades naturais."

d) - A percepção da necessidade do integrado, sem prejuízo das actividades

Em determinado momento eram apresentadas assim as actividades:

- . Uma tenda de Circo para espectáculos e acontecimentos / /lotação de 150 lugares (com multiplas possibilidades de disposição);
- . Um terraço - varanda sobre a "baixa" e o rio (com serviço de bar);
- . Um restaurante ("Gargalhada Geral") com 2 salas e varanda coberta;
- . Um auditório (tipo "estúdio") para sessões públicas - cinema, debates, audio-visuais, etc.;
- . Um Centro de Documentação com biblioteca, salas de leitura e convívio (possibilidade de funcionamento como galeria temporária para exposições);
- . Um quiosque de Artesanato (posto de venda);
- . Um Estúdio de som e de audiovisuais (preparado para a produção);
- . Um "atelier" de artes gráficas;
- . Uma Escola - Profissional de Artes Circenses e Ofícios de Espectáculo;
- . Oficinas de guarda-roupa, carpintaria, electricidade (preparadas para a produção);
- . Um Guarda-Roupa de Espectáculos;
- . Um ATL - Centro de Actividades de tempos livres para crianças - com actividades diárias (de ludoteca nas manhãs e de sistema fixo nas tardes).

"O projecto adopta uma filosofia de «polo integrado», ou seja, as valências funcionam em sucessivos cruzamentos e articulações (ora temáticas, ora desencadeadas por acontecimentos significativos).

Além disso, há uma política de parceria com outros polos vizinhos nesta zona da cidade (criação do «eixo» Costa do Castelo/Sé/Beira-Rio), e uma política de acordos protocolares com entidades interessadas na exploração do nosso tipo de sociabilidades, «cultura-jovem», «cultura do espectáculo», «cultura da animação urbana», e «cultura de intervenção inovadora»".

e) - A inserção do corrente nas atribuições e competências de u
organismo público

Das atribuições e competências:

- Realizar trabalhos relativos à elaboração de uma política global de formação e aperfeiçoamento profissional, detectando as necessidades em recursos humanos com a formação adequada para o desempenho dos vários postos de trabalho, tendo em conta o desenvolvimento integral do pessoal nos aspectos profissional e social, numa perspectiva de formação permanente;
- Preparar, com os órgãos do Serviço Nacional de Saúde interessados, os programas de formação adequados à valorização exigida pela complexidade das funções e pela estrutura e dinâmica das carreiras profissionais;
- Assegurar, a par da formação técnico-profissional, uma formação geral que a apoie, em ordem a facilitar ao pessoal, na medida do possível, o acesso aos meios culturais necessários à sua promoção a novas categorias profissionais, nas carreiras;
- Coordenar e avaliar os planos de formação e aperfeiçoamento profissional que devam funcionar no âmbito de outros departamentos, prestando o apoio técnico indispensável à sua realização;
- Planear e controlar a utilização de bolsas de estudo e a frequência de cursos e estágios fora dos serviços, no País e no estrangeiro, e promover o aproveitamento dos conhecimentos adquiridos em benefício de outras unidades do pessoal;

Do Plano de Actividades (90):

- . Contribuir para o desenvolvimento e melhoria da formação médica;
- . Orientar, coordenar e avaliar o ensino de enfermagem ministrado no âmbito do Ministério da Saúde;
- . Orientar, coordenar e avaliar o ensino ministrado nas escolas técnicas dos serviços de saúde, e na Escola de Reabilitação do Alcoitão;
- . Desenvolver a formação permanente.

Da justificação de um orçamento:

"(...) Paralelamente à execução de trabalhos de qualidade, pretende o Centro dinamizar acções formativas no âmbito da formação permanente, nomeadamente para sensibilização à gestão das Direcções, dirigentes e chefias dos Serviços de Saúde, do pessoal que actua em áreas de atendimento de público, dos auxiliares de acção médica, etc..

Ainda no âmbito da formação permanente, será organizado um

curso de formação sobre Engenharia e Arquitectura Hospitalar, dirigido ao Pessoal da Direcção, Geral de Instalações e Equipamento da Saúde.

A par do apoio bibliográfico prevê-se a organização de estágios formativos, em Portugal, de técnicos dos serviços de Saúde de Países Africanos de língua oficial portuguesa e prosseguir as acções já iniciadas para apoio de missões de índole formativa a realizar na Guiné-Bissau e Cabo-Verde (...)"

f) - Os "produtos" de uma área social numa das organizações

Utilizando o termo produtos para a sua actividade, dizia ter:

- REFORMA: TEMPO DE VIVER
- PLANOS DE DESPESAS PERIÓDICAS
- PLANO JOVEM
- PLANO DE RENDAS VITALÍCIAS
- PAGAMENTO DE ENCARGOS DE HABITAÇÃO
- POUPANÇA A PRAZO
- PROTEGER A FAMÍLIA
- DEFICIENTES: O DIREITO A VIVER
- SEGURO DE SAÚDE
- CAPITAIS DE REFORMA
- RENDAS DE SOBREVIVÊNCIA

g) - A procura de uma linguagem própria

Uma das organizações, em dado momento, enquadrava as suas metas no seguinte esquema:

- Nível Cultural
- Nível Comercial e Administrativo
- Nível de Investimentos.

O nível cultural cobre "acontecimentos" como os seguintes:

- . Exposição comemorativa de um Centenário
- . Ciclo de palestras
- . Ciclo de concertos

- . Exposições itinerantes
- . Protocolos de acção comum como, por exemplo, Casa de Cultura da Universidade do Porto; Futebol Clube do Porto
- . Edições de um Album de Serigrafias; Cerâmicas.

Sobre o nível comercial e administrativo era dito:

"(...) vão prosseguir os trabalhos de reestruturação dos serviços comerciais e administrativo. Nesse sentido, não só estão a ser definidas as novas linhas orientadoras, como ainda estão a ser criados novos espaços para que neles os cooperantes trabalhadores possam desenvolver, em condições satisfatórias, as suas tarefas.

Estes serviços vão ser parcialmente informatizados no decorrer de 1990".

Por outro lado, em outro momento as actividades eram sistematizadas, assim:

- Actividades Culturais
- Galeria
- Gravura
- Serigrafia
- Litografia
- Artes Gráficas
- Cerâmica
- A casa das virtudes.

h) - As possibilidades permitidas por um objecto social lato

Uma das organizações diz: "A sociedade tem por objecto a produção e prestação de serviços culturais". E os seus objectivos e actividades em determinado momento eram para cada um dos sócios assim estruturados:

a) - Centro Cultural de Évora

- Criação de espectáculos Teatrais
- Textos Clássicos Portugueses
- Bonecos de Stº Aleixo
- Espectáculos para a Infância
- Formação Profissional
- Formação de Amadores.

b) - Teatro da Rainha

- * Textos Clássicos Portugueses
- * Grandes Textos do Património Teatral da Humanidade
- * Dramaturgias Contemporâneas

e a nova entidade "Centro Dramático de Évora" apresenta-se num relatório, deste modo:

- I - Produção Teatral
 - . A herança do Teatro Nacional
 - . As Dramaturgias Contemporâneas
- II - Unidade de Infância
- III - Bonecos de Santo Aleixo
- IV - Formação
 - . Escola de Formação Teatral
 - . Formação Técnica
 - . Formação de Animadores
 - . Formação de Animadores Teatrais
- V - Centro de Documentação
- VI - Projecto Video
- VII - Departamento de Sonologia
- VIII - Revista de Arte e Cultura
- IX - Novo Espaço.

i) - No limite, uma actividade comercial?

De um prospecto de Promoção as actividades de uma das organizações eram apresentadas assim:

- . Serviço Permanente de Pronto-Socorro
- . Desempanagem móvel
- . Desempanagem fixa
- . Escolas de condução
- . Revista ACP
- . Mapas ACP
- . Descontos em diversos estabelecimentos
- . Lojas ACP

- . Licenças de condução internacional
- . Informações Turísticas e Itinerários Rodoviários
- . Inspeções Médico-Sanitárias
- . Documentos Nacionais
- . Importação de Automóveis
- . Campismo e Caravanismo
- . Documentos Aduaneiros
- . Consultadoria Jurídica
- . Assistência a veículos e ocupantes válida em toda a Europa e Países Mediterânicos.

Do Jornal de uma outra:

"

* O G.T. constitui um núcleo autónomo a acrescentar ao conjunto de serviços prestados pelo Centro Nacional de Cultura, aos seus associados - empresas e individuais - e às entidades externas com as quais mantém protocolos de colaboração.

* O G.T. oferece um serviço de tradução/retroversão técnica e literária, em 7 línguas: Inglês/Francês/Alemão/Italiano/Espanhol/Chinês/Árabe.

* O G.T. oferece também um serviço de transcrição de cassetes em todas as línguas referidas.

* O G.T. garante a qualidade dos seus serviços, assegurada pela qualificação testada dos tradutores e por um adequado supervisionamento e revisão dos textos traduzidos, efectuada caso a caso pelos coordenadores de cada língua".

Outros Serviços C.N.C.

- * Biblioteca e Centro de Documentação (Porbase e Multitel)
- * Aluguer de salas (com 40 ou 90 lugares com equipamento audiovisual)
- ** Venda de livros
- ** Venda de artigos para presentes
- ** Desconto em teatros
- ** Serviço de fotocópias
- *** Organização de sessões e debates
- *** Organização de visitas culturais
- *** Produção de bens culturais (edições, objectos, etc.)
- *** Gestão de Prémios
- *** Cursos de formação para grupos específicos (de empresas, associações ou outros)

†Aberto ao público

††Só para sócios

†††Por encomenda

j) - A preservação de princípios e valores

Uma intervenção, numa reunião (convívio) de uma das organizações, questionava abertamente assuntos como os seguintes:

- * "(...) Mas o amadorismo e a formação social continuam nesta casa como meios privilegiados para a nossa acção desportiva; divulgação e inovação são responsabilidades e objectivos que continuamos a assumir."
- * "(...) importa evidenciar que, muitos ginastas, estão intranquilos e interrogam-se, como poderão instituições como o GCP, preservar princípios e práticas que são padrões, subtilmente ou com leitura evidente, pressionados ou mesmo assaltados por objectivos e métodos alheios aos interesses das actividades desportivas e seus praticantes."
- * Mantemos os nossos princípios no sentido de promover o desporto, com uma exibição média de 70 exibições anuais - em Portugal e no Estrangeiro -, pelas nossas classes de representação e competição (exibições estas, não competitivas) com o objectivo exclusivo de divulgar e desenvolver a prática desportiva.
Refira-se que o GCP possui 8 classes com cerca de 200 praticantes, repetimos: com "este objectivo exclusivo".
Mantemos integralmente e sem máscaras o nosso Estatuto de Clube Amador;
Mantemos ainda, que a actividade desportiva deve primar pelo respeito e saúde física do praticante e privilegiar a sua formação cívica.

Apresentavam-se áreas de intervenção:

- * Área dos Trampolins, Tumbling, Acrobática e Ritmica Desportiva
- * Área de "Ginástica Desportiva"
- * Área de Judo
- * Áreas de Esgrima e de Karaté
- * Áreas de Tiro
- * Área das Representações
 - Especial Rapazes
 - Especial Homens
 - Mista
 - Ritmica de Grupo
 - Dança Jazz

- Acrobática
- Jogo do Pau
-
-
- * Sauna/Massagem
- * Calista/Depilação
- * Restaurante/Snack-Bar.

E num outro momento o âmbito da intervenção era estruturado, assim:

- Area Desportiva
- Area Social
 - . Jantar comemorativo do 114º aniversário
 - . Dia do GCP, em 17 de Junho de 1989
 - . Inauguração da 2ª fase das instalações do Clube
 - . Almoço convívio dos órgãos sociais; corpo docente e colaboradores do Clube
 - . Fim-de-semana no Vimeiro
 - . Viagens
 - . Almoços convívio mensais, entre associados
- Area Cultural
- Area Administrativa
- Relações Internacionais
- Relações Externas.

Filosofia; Princípios; Sectores; Metas; Actividades; Atribuições; Iniciativas; Ramos; Preocupações; Anseios; Áreas; Objectivos; Finalidades; Ideário São termos que aparecem nem sempre com conteúdo preciso, estando ausente muitas vezes uma graduação e quase sempre uma linha de articulação entre eles.

2.5.2.3 - Os dinheiros

Há uma relação "muito estranha", de algumas destas organizações com o dinheiro. Alguns sinais:

- * Em muitas delas, em relatórios por vezes bastante pormenorizados, não se lhes faz qualquer referência, não se percebendo como é que os projectos irão ser concretizados;
- * Por outro lado, nas conversas surgem com frequência em primeiro lugar: "o problema é a falta de verbas" - dizem;
- * Há como que uma subfacturação, porque, na base de uma militância profissional de um empenho num projecto, verifica-se: salários iguais qualquer que seja a função; a mesma pessoa desempenha várias tarefas por um mesmo salário; paga-se abaixo de padrões geralmente aceites; etc.;
- * As quantificações escasseiam, mas há uma noção geralmente bastante exacta das fontes de financiamento, não correspondendo a prática à graduação que muitas vezes lhe é dada em estatutos;
- * As "receitas estatutárias" tendem a uma uniformização dentro do mesmo regime jurídico.

Algumas ilustrações de Receitas Estatutárias

- Fundação -

- a) Auxílios financeiros da comunidade paroquial ou de outros fundos de entidades canónicas;
- b) Subsídios de entidades oficiais ou particulares;
- c) O produto de recolha organizada de donativos (cotizações, ofertórios e outros) como meio de estabelecer uma conveniente comunicação de bens;
- d) Donativos espontâneos;
- e) Rendimento dos serviços e compensação dos beneficiários;
- f) Rendimentos de bens próprios do Centro;
- g) Heranças, legados e doações instituídos em seu favor;
- h) Outras receitas.

- Associação -

- a) As jónias e quotas pagas pelos sócios;
- b) As importâncias pagas pelos sócios, seus familiares ou convidados pelo uso das instalações sociais;
- c) Os direitos de inscrição em competições ou provas desportivas;
- d) Quaisquer rendas ou benefícios que os bens e as instalações sociais possam produzir;
- e) Quaisquer outros benefícios que licitamente possam ser obtidos.

- Organismo com Autonomia Administrativa -

- O Centro terá receitas provenientes das dotações atribuídas no orçamento do Serviço Nacional de Saúde, participações, subsídios, doações ou legados concedidos por quaisquer entidades e, bem assim, outras que lhe sejam atribuídas por lei ou cuja cobrança venha a ser autorizada.
 - O Centro fica desde já autorizado a arrecadar as receitas provenientes da realização de acções de formação, venda de publicações por ele editadas e da prestação de serviços nas áreas das suas atribuições, nos termos da legislação em vigor e dos critérios e tabelas aprovados por despacho dos Ministros das Finanças e da Saúde.
- * Há posturas financeiras ousadas. Exemplo: no lançamento do projecto, referem-se possíveis apoios. Assim, num prospecto de divulgação lia-se:

POSSÍVEIS APOIOS

Embaixada da República de Cabo Verde

Presidência da República

Secretaria de Estado do Min. Negócios Estrangeiros e Cooperação

Secretaria de Estado da Cultura

Associação Caboverdiana e Guineense

ELO: Associação Portuguesa do Desenvolvimento e Cooperação

Fundação Calouste Gulbenkian

UCCLA

TAP

TACV

que indicia alguma "agressividade" na obtenção de fundos.

- * Há também a forma diferente de agradecer. Era isto o que constava de um Programa e que nos revela fontes de financiamento:

FESTA DO CIRCO

Com os CIT/TLP e o Forum Picoas foi meio caminho andado para atribuição de um subsídio que permitiu a realização desta festa. Agradecemos também à CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA, que com a sua preciosa colaboração, contribuiu para que os lisboetas vivessem em "Festa do Circo" durante o mês de Setembro. Com o apoio da CITROEN, os nossos artistas não tiveram que usar os transportes públicos, antes viajaram confortavelmente num luxuoso automóvel que os levava a todo o lado, até ao Bairro Alto, onde o PAPA AÇORDA (VAM), por obra e graça do Zé MIRANDA E FERNANDO. Artistas que puderam apreciar o excelente serviço e confortáveis camas oferecidos pelo HOTEL SINTRA-ESTORIL e HOTEL TIVOLI. Que enriquecido ficou o guarda-roupa da escola, com os lamés, licras e lantejoulas a ofuscarem do alto do trapézio, o público extasiado, rendido à arte dos costureiros. Os pintores, museus, galerias e coleccionadores (um grande obrigado), puderam descansadamente exhibir as suas obras porque a S.O.V. garantiu a segurança e a BONANÇA correu todos os riscos. Quando as luzes se apagaram e o filme começou, lembre-se que este pequeno circo se realizou com a colaboração da CINEMATECA PORTUGUESA, CASTELO LOPES, LUSOMUNDO, COLUMBIA, WARNER e RIVUS. Nem bandas de música faltavam, até os Gigantones e Cabeçudos estão presentes, um presente da Direcção-Geral de Turismo. Ao Ricardo Covões e herdeiros, o Coliseu não podia deixar de estar presente, obrigada pelos adereços que transformaram o Forum num espaço de magia. E o fotógrafo estava lá, com KODACOLOR para no futuro recordar.

Somos eternamente gratos estes que se assinam.

COLECTIVIDADE CULTURAL E RECREATIVA DE SANTA CATARINA

- * O apoio do Estado aparece frequentemente como pressuposto - "Foi neste contexto e num dado espírito de colaboração com as instâncias oficiais" - assim se refere uma organização no seu Projecto, o que é sentimento assumido por muitas das organizações estudadas, independentemente do estatuto jurídico.
- * Algumas organizações têm já um espírito financeiro bastante desenvolvido, mostrando grande dinamismo na captação de financiamentos. Uma ilustração para uma obra de 220 000 contos:
 - Subsidiado pelo Ministério do Plano e Ordenamento do Território através da D.G.O.T. com 55 000 contos ou seja 60% do custo da construção orçada em 95 000 contos.
 - Fomos apoiados ainda pela C.M.L. através do Pelouro do Turismo com a verba de 10 000 contos.
 - (...) tendo o (...) assumido 155 000 contos de encargos financeiros próprios. Esta responsabilidade financeira terá que ser liquidada nos próximos anos pelo (...) com o apoio e esforço dos seus associados, suportado numa rigorosa gestão financeira. Será também em parte, liquidado com 2 financiamentos, já concretizados, junto da banca.

Estes financiamentos terão o juro bonificado em 80%, pelo Ministério da Educação, por proposta do Fundo de Fomento do Desporto.

- * Encontrámos, nas organizações estudadas, procedimentos e instrumentos de natureza financeira, em muito semelhantes às empresas dos negócios. Estatutos e regulamentos, por exemplo, a estabelecer parâmetros sobre Fundos, Reservas, Angariação e Aplicação de Fundos, ao abrigo ou não de normas obrigatórios;
- * Por falta de outros, ou porque a isso se sentem obrigados, há organizações a utilizar o POC (Plano Oficial de Contabilidade) e indicadores dele decorrentes, por vezes sem nenhuma aderência à realidade específica;
- * E, em muitas das organizações, vai-se de um extremo ao outro, no que se refere aos suportes de informação: nenhum mapa até ao relatório computadorizado, pouco atractivo, que ninguém lê;
- * Um outro sinal muito significativo dado por uma das organizações quando dizia de si própria: "(...) tem que obedecer a uma lógica empresarial de viabilidade económica";
- * E para fazerem a sua obra, têm que muitas vezes fazer outras: "(...) Mas onde vou buscar o sustento para fazer o Teatro é ao Cinema" - assim dizia um director de companhia;
- * Encontrámos uma reflexão pública sobre o assunto, bastante significativa:

"Pensámos, neste primeiro espaço, pôr a descoberto os financiamentos Públicos da CNC. Ocorreu-nos isto porque, numa reunião recente promovida pelo Conselho da Europa para a criação de uma rede de Centros Culturais europeus, em que o CNC participou, verificámos com espanto que, de entre os nossos colegas europeus, nós éramos o único caso em que o financiamento de base não era, pelo menos em parte, assegurado por fundos públicos.

Todos se espantaram, primeiro com este facto, depois com a exiguidade do nosso orçamento anual, embora o segundo tornasse, em parte, o primeiro, mais verosímil.

Como é possível, perguntavam eles, assegurar as instalações, o pessoal e um programa de actividades tão intenso com tão pouco dinheiro? E porque não têm financiamentos fixos do Governo, da Câmara, de Fundações? Perguntavam-me franceses, holandeses, belgas, suecos e espanhóis. São vocês que não querem?

Nem sabia que dizer-lhes.

Queremos e não queremos.

Queremos ser ajudados, mas não queremos pedinchar.

Gostaríamos de poder encarar os apoios merecidos como um direito.

É por isso que temos pedido pouco.

Quando em 1977, iniciámos esta nova fase do CNC, ampliando o que até aí fora um clube de intelectuais, com os seus pergaminhos bem firmados na defesa da liberdade de expressão, para se fazer dele um fórum onde os novos ventos começaram a cruzar-se, contávamos apenas com as quotas de uma centena de sócios, algumas ainda de Esc. 12\$50, como em 1950.

Com o começo dos «passeios de domingo» afluíram novas camadas cujas quotas passaram a garantir pelo menos à partida o pagamento da renda, água e luz e um mínimo de administração. Fomos crescendo devagarinho.

Naturalmente, fomos apresentando os nossos pedidos de apoio. Para que conste, eis exactamente o que recebemos de subsídios nestes dez anos:

APOIO AS ACTIVIDADES DO CNC 1977/1986

SEC	4 565 000\$00
CML	100 000\$00
S.E. Turismo	200 000\$00
Fundação Gulbenkian	1 850 000\$00

APOIO A AMPLIAÇÃO DA SEDE

SEC	5 000 000\$00
F. Gulbenkian	3 000 000\$00
Min. Juventude	3 000 000\$00"

Apresentamos, em seguida, o quadro adoptado para atingir um conhecimento mais promenorizado de algumas das organizações estudadas, que revela a forma como também foi aprofundado este tema enquanto processo de caracterização.

OS DINHEIROS

ORGANIZAÇÃO	CENTRO DRAMATICO DE ÉVORA	CIDAC - CENTRO DE INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO AMÍLCAR CABRAL	MUTUA DE PESCADORES
NATUREZA DAS RECEITAS (baseadas num ano)			
TOT. ANUAL DAS RECEITAS			
FINANCIAMENTOS NEM SEMPRE CONTABILIZADOS			
SINAIS DE GESTÃO FINANCEIRA			
ACÇÃO MAIOR VALOR			
RECURSO MECENATO			
RECURSO CEE			

ILUSTRAÇÕES

	CIDAC - CENTRO DE INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO AMILCAR CABRAL	MUTUA DE PESCADORES
NATUREZA DAS RECEITAS (baseadas num ano)	<ul style="list-style-type: none"> * Recursos próprios designadamente os que resultam da prestação de serviços * Financiamentos para projectos * Subsídios pontuais: <ul style="list-style-type: none"> - Secretaria de Estado da Cooperação - Secretaria de Estado da Cultura - Departamento de Cooperação Governamental - Suíça - Federação Luterana Mundial * Contribuições Regulares Trocaire (Irlanda) <ul style="list-style-type: none"> - Comité Catholique Contre la Faim e pour la Developpement (França) 	<ul style="list-style-type: none"> * Prémios e Adicionais * Rendimentos * Receitas de Resseguros cedidos * Provisão de riscos em curso (Resseguros cedidos) * Receitas diversas

	CENTRO SOCIAL PAROQUIAL S. JOÃO DE BRITO	CENTRO DRAMATICO DE ÉVORA
FINANCIAMENTOS NEM SEMPRE CONTABILIZADOS	<ul style="list-style-type: none"> * Instalações * Água * Energia 	- Desempenho de funções para além das que são titulares

	COLECTIVIDADE CULTURAL E RECREATIVA DE STA CATARINA	AUTOMÓVEL CLUBE PORTUGUÊS
SINAIS DA GESTÃO FINANCEIRA	<ul style="list-style-type: none"> - Assinatura de protocolos de longa duração: <ul style="list-style-type: none"> . Ministério da Justiça . CML . S.E. da Cultura . Ministério da Educação . Exploração de Restaurante por concessão . . 	Participações de capital em Associadas

	CENTRO SOCIAL PAROQUIAL S. JOAO DE BRITO	MUTUA DE PESCADORES	AUTOMÓVEL CLUBE PORTUGUÊS
TOTAL DAS RECEITAS	31 000 contos	1 192 (mil contos)	1 488 939 (contos)

Os dinheiros não dão a expressão mais fiel da actividade destas organizações, sendo o modelo empresarial "Fantasma" que persegue, se insinua, mas é afugentado. Mas sem dinheiro não vivem. Há fontes "Históricas" e outras vão sendo ensaiadas.

2.5.2.4 - Dos órgãos estatutários aos órgãos reais

Quem manda nestas organizações? Quem tem o poder? Quem tem a autoridade? Os órgãos funcionam? A análise das organizações seleccionadas permite desenhar respostas a estas e outras questões que lhe estão relacionadas. Alguns testemunhos:

- Elemento da Direcção que não o Presidente, exerce de facto a condução da organização, reivindicando este, apenas o ir estando a par do que se vai passando;
- Ouvimos várias referências no sentido de que as Direcções devem ter mandatos mais prolongados e que deviam ser profissionalizadas, deixando entender aqui que deviam ter formação em gestão e viver em "full-time" o lugar;
- Encontrámos mais do que uma situação em que os órgãos estatutários são apenas formais, existindo os outros, os que de facto conduzem a organização - nuns casos a situação é decidida por todos os intervenientes; enquanto noutros é um pouco a inércia ou uma certa conivência;

- Com frequência os elementos dos órgãos de determinada organização pertencem aos órgãos de outras organizações, ou estão-lhes ligados. Disseram-nos que são essas várias ocupações neste tipo de organizações que lhes trazem os conhecimentos. Houve mesmo quem falasse de carreiras profissionais que reflectissem estas situações. Por exemplo, nas organizações estudadas encontramos órgãos estatutários e/ou de facto indivíduos que já trabalharam em mais de três delas; dois, é frequente;
- É evidente que encontramos situações em que os órgãos estatutários correspondem a órgãos de facto;
- Ao averiguarmos a importância do indivíduo, no contexto de um órgão, com frequência nos falavam da direcção colectiva. Explorada a situação, verificávamos que o colectivo afinal não o era. Nas organizações ligadas ao desporto, verificávamos que aqui o colectivo era mais efectivo. À volta deste assunto comentava-se também que as Direcções como colectivo, e a sua diversidade levavam a pôr em causa permanente as acções;
- Nas organizações é frequente encontrar indivíduos que vão sucessivamente pertencendo aos vários órgãos: Direcção; Assembleia; Conselho Geral; etc..

Neste domínio, ocupámo-nos a analisar as denominações dos órgãos.

Sem ser exaustivo, encontramos, nomeadamente:

- . Direcção
- . Conselho Fiscal
- . Director
- . Conselho Directivo
- . Conselho Geral
- . Conselho Consultivo
- . Comissão de Vencimentos
- . Gerentes
- . Comissão Revisora de Contas
- . Conselho Administrativo
- . Director de Serviços
- . Mesa de Assembleia Geral
- . Conselho de Administração;

que dariam lugar a órgãos sociais de composição diversa. Alguns exemplos:

- Presidente de Honra
- Corpos Gerentes
 - . Assembleia Geral
 - . Direcção
- Conselho Fiscal

- Assembleia Geral
- Direcção
- Comissão Revisória de Contas
- Comissões
 - . Comissão Desportiva
 - . Comissão de Turismo
 - . Comissão de ...

- Direcção de Serviços
- Conselho Administrativo

- Director
- Subdirector

- Assembleia Geral
- Direcção
- Conselho Fiscal

Encontrámos Corpos Directivos muito ampliados. Assim:

. Direcção

- Presidente
- Vice-Presidente
- Vogais
- Secretário Geral
- Secretário Geral Adjunto
- Adjuntos de Direcção
- Monitores de ...

. Assembleia Geral

- Presidente
- 1º Secretário
- 2º Secretário

. Conselho Fiscal

- Presidente
- Secretário
- Relator
- Serviços Administrativos

As competências também variavam, como se pode ver para os casos

seguintes:

Competências da Direcção

- . Gerir o Património;
- . Garantir a efectivação dos direitos dos beneficiários;
- . Assegurar a organização e funcionamento dos serviços;
- . Elaborar relatório e contas de gerência;
- . Representar o centro em juízo e fora dele;
- . Propor modificações aos estatutos e elaborar os regulamentos internos julgados necessários.

A Direcção é o órgão de administração e representação da cooperativa, incumbindo-lhe designadamente:

- a) Elaborar anualmente e submeter ao parecer do Conselho Fiscal e a aprovação da Assembleia Geral o balanço, relatório e contas do exercício, bem como o orçamento e o plano de actividades para o exercício seguinte;
- b) Executar o plano de actividades anual
- c) Atender as solicitações do Conselho Fiscal nas matérias de competências deste;
- d) Deliberar sobre a aplicação de sanções disciplinares aos cooperadores dentro dos limites da sua competência;
- e) Velar pelo respeito da lei, dos Estatutos e das deliberações dos órgãos da Cooperativa;
- f) Contratar e gerir o pessoal necessário às actividades da Cooperativa;
- g) Representar a Cooperativa em juízo e fora dele;
- h) Escriturar os livros, nos termos da lei;
- i) Praticar todos e quaisquer actos na defesa dos interesses da Cooperativa e dos cooperadores e na salvaguarda dos princípios cooperativos;
- j) Aceitar a constituição de comissões especiais por iniciativa de grupos de cooperadores.

Competências do Conselho Fiscal

- Acompanhar a vida do Centro e participar nas reuniões da Direcção sempre que o julgue conveniente;
- Verificar a execução e outros documentos do Centro;
- Dar parecer sobre o relatório.

"Adoptar linhas de actuação estratégica, critérios de intervenção e prioridades."

Já dissémos, mas queremos sublinhar que, na realidade, para além dos órgãos estatutários, há depois órgãos informais que, de facto, gerem a organização. Dois casos do que encontrámos:

- Numa associação os órgãos estatutários não funcionam efectivamente, e há um elemento que mais é um empresário em nome individual, do que um dirigente associativo;
- Numa sociedade por quotas deparámos com uma direcção artística e um conselho coordenador que fazem andar as coisas, sendo a direcção "obrigatória" mera formalidade.

Não deixa de ser curioso que estas situações, para além de não serem mencionadas nos documentos de constituição, muitas vezes a elas também não se faz referência nos regulamentos internos, mas valorizam-se frequentemente em documentos de trabalho, interno ou mesmo públicos.

Para melhor percebermos esta realidade é de fazer referência à formação de base ou à sua actividade principal, que são as mais diversas, sendo raro encontrar no topo um especialista em gestão.

Encontrámos por exemplo:

- Padre
- Assistente social
- Encenador
- Cenógrafo
- Artista de Circo
- Sociólogo
- Escultor

Sobre o funcionamento dos órgãos, podemos referir:

- * Distinguindo os estatutários e os reais, os órgãos estatutários funcionam, apenas aparentemente, havendo mesmo os que nunca se reuniram, sendo os documentos obrigatórios assinados como se tal tivesse acontecido;

- * Há, contudo, situações em que os órgãos estatutários têm regularidade de funcionamento, nem que seja uma vez por ano;
- * A direcção é individual e personalizada;
- * Os órgãos informais confundidos/sobrepostos aos estatutários têm um funcionamento regular;
- * Verificámos organizações em que os órgãos formais nunca reúnem, mas temos aquelas em que o funcionamento é também tido como indicativo e ponto de honra, e disto dão conhecimento público. Um exemplo do divulgado:

- Reunião da Assembleia Geral	1
- Reunião de Direcção	57
- Reunião do Conselho Fiscal	13
- Reunião do Conselho Geral	4

0 que se trata nessas reuniões? Algumas ilustrações:

Reunião de um Conselho Fiscal

1. Tomar conhecimento do Orçamento do G.C.P. para 1989;
2. Apreciação de Projectos para a Area de JUDO e GINASTICA DESPORTIVA;
3. Informação sobre a 2ª Fase da Sede;
4. Balanço da actividade directiva e estrutura de apoio profissional;
5. Análise de alguns aspectos da actividade do Clube;
6. Política de remunerações e regalias do G.C.P.

1. Nomeação de uma comissão destinada a elaborar um Projecto relativo à definição dos princípios informadores da actividade do G.C.P. e à sequente política desportiva do Clube, na sequência das sugestões recebidas e em especial um documento solicitado e entregue, pelo Ilustre Conselheiro Brigadeiro Rodolfo Begonha;
2. Apreciação de quaisquer assuntos de interesse para o G.C.P.;

1. Apresentação da Época 89/90;
2. Algumas informações sobre a actividade da Direcção e do Clube;
3. Diversos.

1. Apresentação do Relatório da Direcção, do ano de 1988;
2. Apresentação do Orçamento para 1990;
3. Informações diversas a prestar pela Direcção.

Reunião da Assembleia Geral

ORDEM DE TRABALHOS

- 1º- Apreciação, discussão e votação do relatório e contas da direcção e parecer do conselho fiscal, e respectivas conclusões, referente ao exercício de 1989, incluindo a forma de aplicação dos resultados;
- 2º- Apreciação e votação do orçamento e plano de actividades para 1990;
- 3º- Apreciação, discussão e votação da proposta da direcção do aumento do capital de 550 000 000\$00 para 750 000 000\$00 por incorporação de reservas e consequente alteração do nº 1 do Artº 38º dos Estatutos;
- 4º- Apreciação, discussão e votação da proposta da direcção para que lhe seja dada autorização para alienação de bens móveis;
- 5º- Outros assuntos da administração corrente.

Não havendo número legal de associados à hora indicada, a assembleia reunirá às 9 horas do mesmo dia e no mesmo local, nos termos estatutários.

Por último, referimo-nos ao regime dos membros de elementos ligados à Direcção estatutária ou informal. É possível fazer a seguinte sistematização:

- Actividade única;
- Actividade principal acumulando com profissão liberal;
- Actividade secundária mas de igual importância;
- Actividade complementar;
- Voluntariado.

Se os órgãos estatutários não funcionam o que estará em perda? A Gestão? Ou esta conseguirá encontrar uma prática de: "Não Gestores", "Não Economistas" "Não Juristas" ... que se impõe? Estamos perante "Um faz de conta", "Um formal bem apresentado", ou uma realidade na essência desconhecida, deliberadamente ou não? Que papel para os Corpos Directivos e para os Serviços?

2.5.2.5 - Associados - "um mal necessário"?

Dizemos "Associado", mas poderíamos dizer, por exemplo: "Membro", "Sócio", "Aderente" "Beneficiário", "Utente", "Cooperante", que são expressões utilizadas com o mesmo alcance. A situação encontrada neste domínio é muito particular, e poderemos começar por ilustrar assim:

- Em muitas das organizações encontradas com o estatuto de cooperativa ou associação ou fundação, de facto os "associados" existem formalmente, mas o seu papel é diminuto, não se estimulando a sua participação. Ouvimos expressões como: "medo dos sócios"; "os sócios deitam tudo a perder"; porque os "trabalhadores não podem ser sócios..."; "estamos a pensar em mudar de estatuto"; "só meia dúzia é que trabalha";
- A figura dos sócios fundadores é muito apreciada, mas há sócios fundadores que se agarram tanto à obra feita que dificilmente ela se consolida e desenvolve;
- Vamos mudar para "cooperativa" ou mesmo "sociedade" porque parece haver um relacionamento mais verdadeiro entre os "cooperantes" e os "sócios" ou seus representantes - disseram numa das organizações.

Mas, quem são os sócios e como são tratados. Olhando fundamentalmente para os estatutos. Mais umas ilustrações:

- * "podem ser membros todos os que, solidarizando-se com os respectivos fins, sejam como tal admitidos, pela Assembleia Geral ou pelo Conselho Directivo, mediante proposta subscrita por, pelo menos, dois membros fundadores, considerando-se como membros fundadores os que intervenham no acto da sua constituição. Só a Assembleia Geral poderá excluir um associado";
- * A intensa e permanente ligação ao Associado será pois uma preocupação constante, como forma de assegurar que o serviço que se presta vá ao encontro das suas necessidades e interesses;
- * Os sócios de uma Mútua:

"A Mútua terá por fim segurar pelos meios apropriados:

- a) As pessoas singulares ou colectivas que exerçam a

actividade da pesca profissional ou se dediquem à aquacultura e, bem assim, a própria Mútua, contra os riscos de acidentes e doença ou outros que derivem dos respectivos contratos colectivos de trabalho ou de disposições legais";

* Um exemplo de direitos:

Os associados da Mútua têm direito, nomeadamente, a:

- a) Beneficiar da actividade desenvolvida pela Mútua;
- b) Participar na Assembleia Geral, apresentando propostas, discutindo e votando os pontos constantes da ordem de trabalhos;
- c) Eleger e ser eleitos para órgãos sociais da Mútua nos termos das disposições legais em vigor e do regulamento eleitoral;
- d) Examinar as contas nos quinze dias subsequentes à formulação do parecer do Conselho Fiscal, nos termos da legislação em vigor;
- e) Requerer a convocação da Assembleia Geral nos termos definidos no artigo 24º;
- f) Requerer a sua demissão.

* Uma visão dos associados:

"Constituindo esta sessão solene a manifestação social mais importante das comemorações do 115º aniversário, julgamos oportuno tentar caracterizar a actual realidade ginacista:

- Somos 12 500 associados que aderiram ao clube para praticar uma modalidade desportiva - consequentemente somos um clube de praticantes, não utilizamos bancadas para associados; em cada época gimnodesportiva mais de 50% dos associados inscrevem-se nas nossas classes ou utilizam os espaços desportivos em regime livre; os restantes, são associados que já praticaram no Clube qualquer modalidade ou aguardam oportunidade, por razões de ordem pessoal, para voltar à actividade desportiva";

"(...)reflexo daquilo que classificamos como o melhor caminho para se atingirem fins altamente positivos em prol dos nossos associados, de todas as idades."

* Uma classificação de sócios:

"Os sócios dividem-se em fundadores, ordinários, honorários, júniores e pessoas colectivas."

Outra:

CONDIÇÕES DE INSCRIÇÃO

SÓCIOS COLECTIVOS DO CNC

ASSOCIAÇÕES

AMIGOS DE S. CARLOS . ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA
ARQUEOLOGIA INDUSTRIAL . AIP-ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL
PORTUGUESA . CÂMARA LISBOA CLUBE . CASA DO PESSOAL
FIMA/LEVER/IGLO . CASA DE PESSOAL DA SANTA CASA DA
MISERICORDIA . CASA DE PESSOAL SINDICATO DE
FARMACÊUTICOS . GRUPO DESPORTIVO E CULTURAL DOS
TRABALHADORES PETROGAL . SEDES . UGT-UNIÃO GERAL DE
TRABALHADORES

BANCOS

CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS . BANCO INTERNACIONAL DE
CRÉDITO . BANCO NACIONAL ULTRAMARINO . BANCO
PORTUGUÊS DE INVESTIMENTO

EDITORES

ASA . CÍRCULO DE LEITORES . COTOVIA .
EDISON/EDIVIDEO . IMPRENSA NACIONAL-CASA DA MOEDA
.QUETZA/EDITORES . SELECÇÕES READER'S DIGEST .
SASSETTI EDITORA . EDITORIAL VERBO

HOTELARIA

HOTEL ALBATROZ . HOTEL D. PEDRO . ESTORIL-SOL
. HOTEL TIVOLI

IMPRENSA

CORREIO DA MANHÃ . EXPRESSO . RADIO COMERCIAL
. SEMANARIO

INDÚSTRIAS

CELBI . CRISAL . FIMA . FISIFE . IGLO . INAPA
. LEVER . MIELE . NESTLÉ . PHILIPS . PORTUGEL
. SEABRAM . SOLUBEMA . SONAE . SOPORCEL .
VISTA ALEGRE

SERVIÇOS

ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL PORTUGUESA . CÂMARA
MUNICIPAL DE LISBOA . CENTRO DE ESTUDOS POVOS DE
EXPRESSÃO PORTUGUESA . COMISSÃO CIDADÃO E JUSTIÇA
. INSTITUTO DO COMÉRCIO EXTERNO DE PORTUGAL .
INSTITUTO PORTUGUÊS DO PATRIMÓNIO CULTURAL .
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO . DIRECÇÃO REGIONAL DE
EDUCAÇÃO DE LISBOA . MINISTÉRIO DA JUVENTUDE .
RADIO COMERCIAL . SECRETARIA DE ESTADO DO
AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS . TST . UGT

SÓCIOS COLECTIVOS

A - Associações/Colectividades 80 000\$00
B - Empresas 170 000\$00

Podem ser sócios colectivos do CNC, pessoas
colectivas interessadas em apoiar a sua
actividade e eventualmente participar nela.

Modo de participação:

1. Beneficiar da organização de uma visita anual gratuita especialmente concebida para os seus membros.
2. Fazer os seus membros participar rotativamente nos "Passeios de Domingo".
3. Recorrer aos serviços do CNC para consultas e prestações de serviços de carácter cultural.

Ser sócio colectivo do CNC dá dedução fiscal ao abrigo da Lei do Mecenato.

SÓCIOS INDIVIDUAIS

As admissões processam-se trimestralmente, quando há vagas:

1 a 15 de Dezembro

1 a 15 de Março

1 a 15 de Junho

15 a 30 de Setembro.

Para se ser admitido como sócio eventual, basta ser aprovado pela Direcção.

Os sócios efectivos são aprovados em Assembleia Geral e não podem ter mais de três votos contra. A admissão faz-se mediante pagamento de uma jóia (crianças até aos catorze anos estão isentas), da quota de um trimestre e da entrega de 2 fotografias.

As inscrições de sócios recebem-se de 2ª a 6ª feira das 16 às 19h30.

Adultos:

Jóia: 15 000\$00 - Quota: 1 700\$00

Estudantes:

Jóia: 5 000\$00 - Quota: 800\$00

Crianças (até 14 anos)

Jóia: Isentas - Quota: 400\$00

1. No acto de inscrição paga-se 2 000\$00 de despesas de inscrição.

2. No caso de agregado familiar, os restantes membros pagam metade da jóia e das despesas de inscrição.

* Um exemplo de deveres:

São deveres gerais dos sócios:

- a) Pagar a jóia e a quota nos termos e quantitativos fixados em Assembleia Geral;
- b) Desempenhar com zelo e diligência os cargos para que tenham sido eleitos ou designados, salvo motivo especial de escusa reconhecidamente imperativo;
- c) Concorrer, pelos meios ao seu alcance, para o desenvolvimento da associação;
- d) Manter um procedimento correcto nas relações sociais;
- e) Acatar as disposições da lei destes estatutos, bem como dos regulamentos e avisos feitos em conformidade com eles e sancionadas pela Assembleia Geral ou pela Direcção.

* Associação ou Clube de serviço?

A um jornalista que colocou a seguinte questão: "o A.C.P. é mais um prestador de serviços do que uma associação com espírito colectivo. É deliberada esta situação?" Respondeu o Presidente:

"Penso que o A.C.P. é, desde há anos, um clube de serviços. Os sócios querem os serviços que o clube lhes presta e as regalias que lhes são conferidas. Não há, se é isso que pretende afirmar, um espírito associativo através do qual as pessoas se reúnem para discutir os problemas magnos do clube. Mas isso de há muitos anos.

A maioria das pessoas junta-se ao Automóvel Club de Portugal na expectativa dos serviços que o clube lhe proporciona e desde que eles sejam bem prestados, eficazes, é quanto lhes basta. E penso que ninguém negará que houve um crescendo de regalias e condições à medida que os anos passam".

* Há dificuldade em integrar o trabalho voluntário. Numa colectividade estudada é patente:

- A dificuldade em incorporar o trabalho voluntário do associado e verifica-se resistência à entrada de novos sócios;
- Frequentemente se fala na possibilidade de "cooperativa" "fundação"... Espreitam-se outras soluções.

- * Mas há organizações em que o associado aparece como o polo de desenvolvimento e razão de ser. Uma ilustração:

Estimado Associado

Neste dia em que o Montepio Geral comemora o seu 150º Aniversário, desejamos festejar e honrar o ideal mutualista e o esforço dedicado dos homens e mulheres que, ao longo de gerações, deram o seu contributo à obra de solidariedade que nos foi deixada. Queremos continuar, em conjunto, a desenvolver adequadas respostas para as necessidades de todos nós, preparando um futuro melhor.

Apresentamos-lhe, Estimado Associado, felicitações pessoais pela acção mutualista que vem desempenhando nesta nossa Associação e as mais cordiais

Saudações Mutualistas
O PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
ass.

- * Quem são os associados. Há quem se preocupe com isso e tenha estatísticas. Mas, em geral, não é esta a regra. Um exemplo da primeira situação:

Associação Mutualista - quem somos quantos somos o que fazemos

«A intervenção organizada dos cidadãos na sua própria protecção»(1) é uma das ideias-chave da origem e criação da Associação Mutualista.

Se, há 150 anos, esta ideia fazia sentido, a sua actualidade é hoje, também, indiscutível, quando «os sistemas oficiais de segurança social, por razões financeiras e demográficas, bem como pelo seu natural gigantismo, tendem a encontrar certas limitações»(2).

A caminho dos 18.000 associados, a Associação Mutualista é uma prova viva de que é possível encontrar caminhos alternativos que contribuam para um começo de vida mais confiante e apoiado, por parte dos jovens, para maior segurança e qualidade de vida das pessoas, ao longo da sua vida activa, e para uma reforma mais tranquila.

Entre os seus largos milhares de associados, o Montepio Geral congrega uma grande diversidade de profissões e idades. Para podermos identificar quem somos e o que fazemos, apresentamos-lhe neste número da Revista Mutualista alguns elementos que permitem uma panorâmica global das profissões, níveis etários, distribuição geográfica, por sexos, e outros elementos caracterizadores da nossa realidade actual.

Dos elementos que destacamos em quadros, podemos ver claramente que a segurança própria e dos descendentes não é mais uma preocupação exclusiva dos chefes de família como era em 1840... Em 1990, os mais de 26% de mulheres associadas, dão nota clara das transformações sociais e culturais que se foram operando na sociedade portuguesa e às quais a Associação Mutualista foi sempre capaz de responder com versatilidade e dinamismo.

E o que dizer do particular aumento de associados com menos de 20 anos, a partir de 1989, após a criação de produtos que foram pensados especialmente para este grupo etário?

Quase 50% dos associados mutualistas têm idades compreendidas entre os 30 e os 50 anos. Momento de construção e consolidação de carreiras, é também tempo de pensar no futuro (seu e dos seus).

A distribuição das profissões dá-nos uma ideia da universalidade do ideal mutualista em termos geográficos e sócio-profissionais, estendendo os seus laços do campo à cidade, à Escola, ao Consultório...

(1) in «História Breve dos Primeiros 100 anos do Montepio Geral.»

(2) in «Código Mutualista»

Grupos Profissionais	Pessoas	%
Profissões Científicas, Técnicas, Artísticas e Similares	4 287	6,3
Proprietários, Gerentes, Comerciantes e Similares	977	6,0
Pessoal Administrativo e Trabalhadores Similares	5 324	32,7
Pessoal do Comércio e Vendedores	559	3,4
Pessoal dos Serviços de Protecção e Segurança	72	0,4
Pessoal dos Serviços Pessoais e Domésticos	167	1,0
Agricultores, Criadores de Animais, Trabalhadores Agrícolas, etc.	32	0,2
Trabalhadores das Industrias Extractivas, Transfor. e Condutores	837	5,1
Militares	324	2,0
Outros	1 032	6,3
Reformados	797	4,9
Desempregados	20	0,1
Domésticas	360	2,2
Estudantes	1 486	9,1
Total (1)	16 274	100

(1)

Sexo	Pessoas	%
Mulheres	4 303	26,4
Homens	11 971	73,6
Total	16,274	100

* Outras situações encontrámos que manifestam a forma como o sócio "é rei":

- "Há que garantir a renovação dos quadros dirigentes, a formação de um mínimo cada vez maior de mutualistas, o aparecimento de sensibilidade e interesses diversos para que as medidas assumidas sejam justas e correspondam aos legítimos interesses dos associados, sem qualquer discriminação;
- A intensa e permanente ligação ao associado será, pois, uma preocupação constante como forma de assegurar que, o serviço que se presta vai ao encontro das suas necessidades e interesses;
- A Mútua existe para prestar melhores serviços no campo de actuação a todos os associados."

Mas isto foi repescado numa lista de candidatura a eleições. A mesma organização no seu Relatório anual não fez qualquer menção aos sócios.

* Uma outra forma de olhar o sócio:

- "Temos que procurar das razões para ser sócio. Temos que pensar no aumento de sócios...Mas sócio dá prejuízo..."

* Quando é que os sócios são chamados a participar? A sede é regra geral a Assembleia dos Sócios. Um tipo de convocatória como a seguinte, é frequente:

"CONVOCATÓRIA

Nos termos do artigo 21º dos Estatutos convoco a Assembleia Geral Ordinária do Automóvel Club de Portugal para reunir a sua sede na Rua Rosa Araújo, em Lisboa, pelas 20.30 horas do dia 26 de Abril, com a seguinte:

Ordem de trabalhos

Ponto único - Discutir, alterar e votar o Balanço, as Contas, o Relatório da Direcção e o Parecer da Comissão Revisora de Contas, referentes ao exercício de 1989. Se a esta convocatória não comparecer o número estatutário de metade dos associa dos, fica desde já feita segunda convocatória para meia hora depois, deliberando então a Assembleia com qualquer número de associados, em conformidade com o disposto no nº 3 do artigo 21º dos Estatutos.

Lisboa, 1990.03.01

O Presidente da Mesa
da Assembleia Geral
ass."

Associados, membros, sócios, aderentes, dirigentes, praticantes, trabalhadores - interessados e implicados nas organizações. Quais as diferenças? Quais os perfis?

O movimento associativo está em crise - ouvimos dizer a vários responsáveis e interessados. Há um cansaço e não sabemos como levar as pessoas a participar. As associações ou equivalentes ou trazem benefícios e prestam serviços em que o associado é um "anónimo" que pretence a uma "élite", ou então há um ou dois dirigentes que falam e agem em nome dos associados que de facto não existem. Ah! O movimento associativo vai encontrar novo fôlego...

2.5.2.6 - A "diferença"

Quase poderíamos dizer que todas as organizações contactadas se assumem como "diferentes" perante a comunidade, ou entre as outras da mesma área. Essa diferença, de facto, pode ser reconhecida e é expressa, quer em documentos próprios, quer pelo exterior. Os indicadores, esses são muitos. Uma vez mais uma ilustração do percurso feito neste domínio:

* Temos a porta aberta; os velhos ainda são muito desamparados e nós oferecemos bom serviço. O nosso infantário oferece igualmente um bom serviço e o preço é muito acessível - assim falava um membro da Direcção de uma das organizações.

* Não deixa de ser interessante como uma Mútua via a sua diferença:

. "O seu carácter Mutualista garante aos associados uma resposta diferente, personalizada e favorável aos seus anseios. É o que constata em toda a sua actividade ou no decurso normal de um contrato de seguro, mas muito especialmente, nas situações em que o sinistro acontece";

. "Tem características específicas que marcam a diferença entre a Mútua dos Pescadores e outras seguradoras. A Mútua faz parte da pesca em Portugal.

Disfruta de uma solidez e de uma estabilidade económica e financeira consideráveis, que têm vindo a ser reforçadas ano após ano.

A Mútua é hoje líder entre as seguradoras da pesca, dispondo do maior volume de prémios, da maior carteira de seguros cobrindo o maior número de Armadores e Pescadores, da maior e mais especializada rede de apoio, da melhor assistência.

A Mútua é de facto diferente!";

* Outras formas que patenteiam a diferença:

"(...) revela uma atitude nova: pela primeira vez, cremos, o interesse de produtores e criadores não se centra na preservação a todo o custo do pequeno quintal de cada um, mas na necessidade, que estimam inadiável, de fazer existir, enfim, na <provincia>, uma unidade de produção teatral capaz de criar e manter laços referenciais em termos nacionais e europeus"

É uma unidade de produção, formação e animação teatrais que resultam de duas companhias profissionais de Teatro que mais profundamente marcaram o movimento de descentralização".

"Em primeiro lugar expresso a grande admiração a este clube, não apenas pelo que foi feito, mas pelo espírito dos seus dirigentes" - assim falava um elemento estranho à organização.

"Importa, portanto, arredar de vez os motivos tão comezinhos até agora aceites, e passar a dar o devido realce à acção de uns quantos - os nossos fundadores - que sentindo e interpretando da melhor forma os ventos de mudança que sopravam d'além fronteiras sonhavam dar corpo e alma a uma colectividade como o GCP. É isto porque, desde os seus pismórdios, nós, GCP soubemos corporizar uma personalidade associativa bem diferente; diferença essa consubstanciada num posicionamento ético, em obediência aos mais elevados padrões cívicos e morais.

Princípios esse que, aliados a um constante sentido de busca e investigação nos permite soluções avançadas no tempo no que respeitava às mais modernas teorias e técnicas de Educação Física e do Desporto.

"(...) O GCP soube impor-se na sociedade portuguesa e ser considerado como um paradigma, como aquilo que importa a todo o custo continuar a ser : um autêntico Instituto de Educação Física."

"O ACP é o mais dinâmico clube português, porque tem, de facto, ideias.

Nessa linha mantém-se a criação de empresas associadas?

- Pormenorizemos um pouco mais esse assunto. O ACP Viagens existia, no fundo, através de um balcão do próprio ACP. A lei portuguesa impedia o clube de ser agência de viagens, emitir passaportes, vender bilhetes de avião, dispor de «packages» de viagens com operadores.

A Única forma normal e legal de nos mantermos no mercado para oferecer aos sócios um conjunto de serviços nesse domínio foi o de criar uma agência de viagens.

O ACP Areas de Serviço foi deficitário no primeiro ano, como a área de serviço de Aveiras de Cima, mas isso serviu para mais um contacto com os sócios e como uma questão de prestígio do clube. Aliás, foi para essa descentralização de serviços e comodidade dos sócios que abrimos igualmente a loja das Amoreiras. Vamos a curto prazo estar presentes em mais duas auto-estradas com maior movimento do País: em acordo que estabelecemos com a Petrogal, seremos os concessionários das áreas de serviço da auto-estrada Porto-Braga e Lisboa-Estoril. Nestes postos teremos filosofias um pouco diferentes, pois há que adaptar as realidades consoante os locais: abriremos um «takeaway» na auto-estrada de Cascais em vez de um restaurante. Vamos também abrir uma lavandaria em que de manhã se deixa a roupa no sentido Lisboa/Cascais e à tarde se recolhe no sentido oposto. Tudo isto me permite afirmar que o ACP é o mais dinâmico clube português, porque tem de facto ideias.

Quanto ao ACP Autogrupos, foi o aproveitamento de um tipo de negócio que estava num crescendo extraordinário e que proporcionou ao clube um certo desafogo. Sabemos que é um negócio que, à medida que as taxas de juro diminuírem, a inflação descer e as facilidades de crédito concedidas pelas marcas aumentarem, deixará de ter razão de ser e é por isso que partimos para o ACP Rent-a-Car, uma companhia de aluguer de longa duração, associados a um dos maiores bancos da Europa e ao maior banco de França, portanto uma ligação sólida e onde o ACP jogou com uma posição tão privilegiada, que é maior."

Isto era dito pelo presidente do ACP.

A "diferença" detectada pelo lado de fora, ou sobre as actividades de uma das organizações estudadas:

"Estas são algumas referências que juntamente com o interesse manifestado pelo público constituem a agradável certeza de que o nosso esforço, no qual se pretende dar continuidade às mais diversas actividades culturais, não foi em vão.

... era para ir ao cinema mas, afinal, fui seduzido pelo teatro. Quis saber do café-concerto e fui apanhado pelo circo. Nunca vi uma coisa assim..."
(Independente)

"... Esta acção teatral insere-se no programa de actividades de um dos mais estimulantes - e ignorados - projectos culturais da cidade de Lisboa, (...) da responsabilidade da Colectividade Cultural de Stã Catarina, dirigida por uma equipa polivalente onde sobressai a figura carismática de Tereza Ricou."
(Expresso, Eugénia Vasques)

"Estou a falar de um sítio na Costa do Castelo, uma porta, umas escadas estreitas que se descem - e aí está Lisboa - a belíssima: a vista do Tejo e dos prédios antigos e nobres sobre Alfama, por um lado; por outro, esta estrutura surpreendente (...) o Chapitô..."
(Diário de Lisboa, Carlos Porto)

"É necessária e insuficiente uma ida ao Chapitô."
(Mã Helena Dá Mesquita, Fim de Semana.)

"...Ontem foi o próprio Presidente da República que se mostrou agradavelmente surpreendido ao tomar contacto com o Chapitô (...) É mesmo impossível não se ficar apanhado, de uma forma ou de outra, pelo que o Chapitô nos reserva, seja a criatividade viva que é visível em todos os cantos, seja pela sua situação na encosta de Alfama, rio Tejo aos pés. (...)"
(A Capital)

Uma outra organização reconhece-se deste modo:

"Importa pôr em evidência que o Centro assumiu, nestes últimos quatro anos, um papel determinante no sentido de criar e desenvolver estruturas de formação internas nos diversos Estabelecimentos e Serviços de Saúde, levando as instituições a assumir a formação como mais um instrumento de gestão."

e ainda outra:

"Na Associação Mutualista é exemplo dessa atitude o lançamento de novos produtos e serviços flexíveis, capazes de responder às necessidades dos Associados em condições mais actuais e em novos domínios, enquanto a Caixa Económica encontra na dimensão humana da sua actividade, um factor distinto que importa preservar, porque na diferenciação poderá estar em boa medida, o êxito operativo no quadro fortemente concorrencial que se avizinha. Também as participações vêm evidenciando sucesso nas suas áreas específicas, tendendo a assumir papel mais relevante como fonte de rendimentos ao serviço dos associados e beneficiários, para além do importante papel que desde já desempenham pela complementaridade de produtos que permitem oferecer aos Clientes da Caixa Económica, factor importante na sua fidelização e no desenvolvimento. Conjugam-se deste modo todo o conjunto de instrumentos directa ou indirectamente ligados, ao exercício da solidariedade."

e mais outra:

"Sendo um sector comercial, os seus critérios não são, todavia, os critérios usuais no mercado. Por razões várias: uma tradição sua, do todo em que se inclui, a filosofia da instituição, desde as disposições estatutárias até uma prática consolidada, um uso e um costume entretanto fixados nessa relação entre quem está e quem vem. Um espírito «sui generis» que os anos foram criando e é hoje uma realidade cultivada e reconhecida. A eficiência, mais real do que aparente, é um dos seus imperativos. Esclarecer e incentivar outros. Receber bem e bem servir ainda."

Uma atitude que mostra bem uma diferença: com uma pergunta a um responsável de uma organização e a respectiva resposta:

"P. - Preferia fazer qualquer outra coisa que não tivesse a ver com o teatro do que fazer, no teatro, aquilo de que não gosta?"

R. - Preferia, preferia: E no teatro, apesar de tudo, nunca acabarei por fazer nada de que não gostasse, porque podem fazer-se espectáculos com uma pessoa e sem cenário (...)"

Neste ponto não queremos deixar de referir a resposta de um elemento de uma das organizações perante a nossa pergunta: e qual é a diferença? "É certamente a democraticidade interna" - disse.

Está na Diferença a razão da existência? Não será possível dizer tanto, mas contudo poder-se-á afirmar que muitas vezes são únicos: é o serviço público que não se deve sobrepôr a outros; é a Igreja que perante os seus fieis naquela zona não tem concorrência; é o Grupo de Teatro que reivindica numa estética muito própria; é o Projecto Social que se apresenta como inovador; é o Clube que diz ser o "único" pela massa associativa que tem...

2.5.2.7 - Os trabalhadores

A dicotomia Trabalhador(empregado)/Associado é algo nebuloso em algumas das organizações estudadas, porque:

- * Sobrepõem-se os papéis de membro e de trabalhador. De facto, em muitas delas a organização acaba por ser o emprego - "patrões de si próprios", ouvimos com frequência;
- * São sindicalizados? Há comissão de trabalhadores? A resposta não é fácil. Nas grandes associações não vemos referências;
- * Nas mais pequenas, frequentemente nos diziam que ali não era preciso, não eram uma empresa.

Mas outras situações encontrámos que contribuem para ilustrar este ponto. Por exemplo:

- "Aos trabalhadores e colaboradores da Mútua, elementos indispensáveis para se atingirem os objectivos enunciados, continuaremos a proporcionar a consideração e o estímulo próprios de uma relação profundamente humana com que encaramos toda a vida e práticas da empresa." - era dito num relatório.
- "O controlo de gestão pelos trabalhadores é exercido nos termos definidos na lei e pelos órgãos que a mesma reconhece com competência".
- Estatutariamente há um representante dos trabalhadores na Direcção.

- "Há sindicalizados em mais que um Sindicato, mas não lhe sei dizer quantos".

E à pergunta, "mas não há conflitos"? Responderam: "há, mas resolvemos".

Neste domínio haverá que sublinhar a existência de sindicatos bem implementados em termos de Administração Pública, tanto central como local, sendo de referir, contudo, que a sua intervenção se faz sentir mais como factor externo à organização do que como sistema interno a ser reflectido.

Só a chegada ao conflito declarado parece fazer "acordar" a organização para estes factos e para a existência de estruturas representativas.

De salientar que tiveram origem em organizações visadas pelo estudo alguns dos sindicatos com forte eco social. Falamos dos Sindicatos dos Trabalhadores ligados à Função Pública, já mencionados, mas também por exemplo, dos Músicos ou dos Futebolistas.

O programa em curso, da Modernização Administrativa, chama a atenção, ainda que de forma indirecta, para este problema.

Por outro lado não deixa de ser um sinal o que captámos num dos documentos:

"Não se considera, de momento, aconselhável a existência de convenções de trabalho específicas e individuais ligadas às Cooperativas de Consumo, mas recomenda-se que todas as cooperativas cumpram com rigor as legislações em vigor e os contratos colectivos de trabalho do comércio dos seus distritos, se, não se considerarem em condições económicas de as melhorarem."

Merece também nota o facto de estruturas sindicais de topo, ao serem questionadas sobre a eventualidade do sector "sem fins lucrativos" dever merecer um tratamento diferenciado, não nos terem contraposto desenvolvimentos contra ou a favor.

Um esforço de síntese, neste particular, poderia levar-nos a concluir que o trabalhador neste sector, regra geral, se sente algo "diferente" mesmo que isso só se torne evidente após alguma reflexão.

Na perspectiva da organização, o associado, o trabalhador, o praticante, aparecem facilmente como recursos por excelência, mas muitas vezes mal caracterizados.

Que perfil para os trabalhadores de algumas das nossas organizações?

É de se lhes exigir que suportem situações como as expressas por esta passagem de um relatório?

"(...) O certo é que o Projecto Diagnóstico tem estado a ser suportado (e mesmo financiado) em parte pelos próprios membros de Equipa, o que não é justo nem faz sentido. Chegou-se até ao presente, e numa deliberada exigência de coerência e qualidade, à custa de muito «brio», persistência, e convicção.

Estas apostas desafiantes carecem absolutamente de ser corrigidas, nomeadamente nos seus excessos de sacrifícios."

Onde começa o trabalhador e acaba o patrão? Qual o espaço reservado à pessoa enquanto colaborador remunerado ou benévolo? Que estruturas de participação? Eis um espaço ainda sem coordenadas perfeitas.

2.5.2.8 - Equipamentos

Regra geral, associados a cada uma das organizações estudadas, existem problemas, projectos, reflexões, ligadas às instalações, mas mais do que instalações - é o "Equipamento" na sua acepção mais vasta que é muitas vezes o polo do desenvolvimento do Projecto, o determina, ou mesmo inviabiliza.

Algumas notas em defesa desta constatação:

* "(...) Um outro aspecto que marca as responsabilidades e o nível das despesas obrigatórias (...) consiste no ónus (que é também prazer) de manter em funcionamento e em serviço o Teatro da Cidade!

Trata-se de um grande Teatro, com um palco notável, com inúmeras salas, nas quais, por vezes, se realizam actividades simultâneas (Salão Nobre e Salão Escola) e que carece de um aparelho técnico mínimo (...)."

* "Os nossos espaços actuais":

- . Área descoberta (nossa propriedade);
- . Área descoberta (concessão de direito de superfície, pela CML, pelo período de 50 anos, renovável);

" - Excelente «Parque desportivo» e zona verde, inaugurados em Novembro de 1982, possuindo 2 courts de ténis e um campo de jogos polivalente (ténis, andebol, basquetebol, futebol de salão, etc.), com os pisos mais modernos do País; com bancadas para a assistência. Possui a melhor iluminação eléctrica existente em campos desportivos na cidade de Lisboa".

- . Área coberta:

- A importância deste elemento pode ser ponderada, por exemplo, pelo volume das Imobilizações Corpóreas constantes do Balanço em 31 de Dezembro de 1989 no valor de = 1 046 487 225\$80 = assim distribuído:

- Edifícios e outras construções	584 884 965\$00
- Equipamento básico e outras máquinas e instalações	326 629 156\$60
- Ferramentas e utensílios	6 224 940\$00
- Material de carga e transporte	27 915 564\$00
- Equipamento administrativo e social e mobiliário diverso	100 695 729\$90

Eis uma "forma" que revela bem a importância do equipamento.

* Uma das organizações para desempenhar a sua actividade utiliza equipamentos especializados, exemplo: Escola de Reabilitação do Alcoitão; instalações arrendadas.

* Outra organização via assim o problema:

"Melhorar a qualidade da prestação de serviços, e reduzir custos de exploração e prestigiar a imagem empresarial, são os objectivos-base do projecto de construção da nova sede do Montepio Geral, que irá ser construída na Praça de Espanha. A obra tem um valor orçamentado em dois milhões e meio de contos, prevendo-se a construção de cerca de quinze/vinte mil metros quadrados, e a concentração de 700 trabalhadores dos vários departamentos da Instituição, num edifício de 19 pisos.

O ano de 1990 é a data prevista para o lançamento da primeira pedra da nova sede: um edifício «inteligente», inserido no principal centro financeiro de Lisboa e simbolizando o prestígio, a tradição e a solidez de uma Instituição centenária. As novas instalações deverão estar concluídas em 1994/1995 e trarão benefícios no grau de operacionalidade dos serviços e na qualidade de atendimento dos Clientes."

- Do seu/(nosso) Património falava-se assim:

"A CASA DAS VIRTUDES

Foi esta Casa, também chamada Quinta das Virtudes, fundada por José Pinto de Meirelles, Cavaleiro da Ordem de Cristo e Capitão-Mor de Rebordões, e por sua mulher, Dona Francisca Clara de Azevedo Pinto Aranha e Fonseca, na década de cinquenta do século dezoito. Implantou-se em espaço delimitado, a nascente, pela antiga Rua dos Fogueteiros, hoje de Azevedo de Albuquerque, compreendendo, além da habitação, prédios vários destinados a serviços domésticos e a armazenagem. Nos vastíssimos jardins que possuía, no pendor que chega a Miragaia, cultivaram-se espécies variadas de japoneiras e de cravos e de alecrins, e à propriedade se referiria o setecentista egrégio Padre Agostinho Rebelo da Costa, em sua **Descrição Topográfica e Histórica da Cidade do Porto**, anotando ser «de preço e valor tal que, só os muros que a cercam e formeseiam, custaram muito mais que vinte mil cruzados». Da história dessa casa portuense, morada de antiquíssima família oriunda de Santiago de Carreira, nos arredores de Santo Tirso, se ocupa agora Mário Cláudio, quinto neto do seu fundador, em longo texto de que se publica um dos excertos iniciais.

Com a compra do edifício, impôs-se o estudo de algumas intervenções físicas, embora sem de modo algum lhe alterar a traça, no sentido de melhorar as condições de trabalho, a operacionalidade do espaço

existente, a abertura de novos espaços, etc.. Essas intervenções, assinadas por arquitectos que podem ser considerados «homens da Árvore», são os seguintes:

1. Criação de um espaço onde funcionará uma importante Biblioteca de Arte que ficará, em condições a estudar, ao serviço de todos os investigadores do fenómeno artístico, sócios ou não-sócios da Cooperativa. Esta Biblioteca será construída num espaço anexo ao edifício actual, sendo o seu projecto da autoria do Arquitecto Viana de Lima.
2. Construção, numa parte do actual jardim, de um Auditório Polivalente, equipado para os mais variados fins culturais da Cooperativa. O Projecto em estudo pertence ao Arquitecto Alvaro Siza Vieira.
3. No interior do edifício será dado um novo e moderno arranjo ao espaço social: Restaurante, Sala de Convívio e Sala de Reuniões. O estudo das alterações necessárias a uma boa funcionalidade do que se pretende terá a assinatura do Arquitecto Alcino Soutinho.
4. Arranjo e ampliação das actuais oficinas, para melhoria das condições de trabalho e abertura de novas hipóteses de criação artística, projecto entregue ao Arquitecto Pulido Valente."

Equipamentos: desde as prosaicas instalações para um serviço público até ao belo Teatro com palco à italiana, passando pelo campo de futebol, são indispensáveis às organizações. Pode ser um balneário mas também pode ser um Bem Universal - uma Igreja, um Museu... enfim, património de todos nós. Lutar contra o sub-aproveitamento; a não fruição; a sua danificação por má utilização; estar atento às mutações tecnológicas -; é um imperativo da organização.

2.5.2.9 - Família(s) e ligações

Há vários indícios de que as organizações que estudámos se sentem interligadas em família(s) (expressão utilizada) ou em grupos de pressão ou "lobies", dizemos nós, não só vistas pelos próprios, como

pelos que estão de fora. São família(s) que se distanciam e cruzam, que se separam e voltam a encontrar. Sinais:

- * Há as Uniões: a União dos Mutualistas; a União das Misericórdias; a União das IPSS; as Uniões dos Sindicatos;...
- * Há os Centros Culturais que se encontram em "foruns", nacionais e internacionais;
- * Há os encontros;
- * Há as Plataformas.

Ouvimos e lemos referências que são elucidativas:

- "Mais do que concorrentes, há as «capelinhas» a deter a informação";
- "As pequenas ou médias unidades de produção teatral existentes na Província". Há depois as companhias sediadas em Lisboa;
- "O sistema desportivo precisa de pessoas alertadas e motivadas contra a subversão dos valores éticos e responsabilidade social que devem estar presentes na acção dos agentes desportivos (...)". "(...) Estamos disponíveis para discutir e colaborar em iniciativas com qualquer entidade que tenha as mesmas preocupações que temos vindo a sentir no GCP";
- Dizem, por exemplo, os estatutos do ACP:
 - "relacionar-se com associações congéneres estrangeiras, procurando obter para os sócios os benefícios concedidos aos membros daquelas";
- Colaborar com as demais instituições na Paróquia e com os serviços oficiais, nomeadamente os institutos coordenadores das diversas modalidades de saúde e assistência -, lia-se num programa de acção;
- Celebrar acordos de cooperação com entidades oficiais e particulares, designadamente com o fim de receber o indispensável apoio técnico e financeiro para as suas actividades, lia-se num outro.

Outras ilustrações avulso:

- * Ouvimos referências ao acordo de cooperação com a Santa Casa da Misericórdia, feito por algumas das IPSS.

* "(...) os aspectos aqui resumidos não nos podem fazer esquecer a multiplicidade de contactos e relações de trabalho (...)":

- No âmbito internacional: estruturas governamentais africanas e europeias, movimentos de libertação, organismos multilaterais, ONG, etc.

- No âmbito nacional: órgãos de soberania, departamentos oficiais, forças políticas, associações cívicas, grupos informais, escolas, comunicação social.

* "(...) quero salientar a relação de grande respeito e estima que reciprocamente manteve com os Associados, desejando a todos os melhores sucessos profissionais e pessoais, agradecer a colaboração de todos os outros Dirigentes, Trabalhadores e Colaboradores da Mútua, agradecer igualmente aos Resseguradores, Instituto de Seguros de Portugal e demais entidades com quem se relacionou (...)";

* "A Mútua deve também prosseguir a sua política de participação e envolvimento com organizações e em iniciativas com interesse para a pesca, os seguros e o mutualismo";

* As ligações levam à criação de instrumentos privilegiados de reflexão - uma revista, por exemplo, mas é também expressa em situações como as seguintes:

"(...) está assegurado desde já um intercâmbio com o Centro de Análise e Processamento de Sinais do Instituto Superior Técnico em matérias que são comuns e que podem materializar-se em acordos práticos";

ou ainda:

"com outro tipo de instituições, designadamente na área do ensino da música, da etnomusicologia, da comunicação, video, etc. ... todas as possibilidades estão em aberto dado o carácter pioneiro do projecto no nosso País";

* "O ACP continua a estar representado em importantes organismos nacionais" - diz no seu relatório - tais como:

- Prevenção Rodoviária Portuguesa na Campanha «Alcool e Condução»

- Conselho Consultivo da Junta Autónoma das Estradas

- Conselho Municipal de Lisboa

- No Conselho de Turismo da Câmara Municipal de Lisboa

- Reuniões de Coordenação entre a Câmara Municipal de Lisboa e entidades de Transportes Públicos

- No Conselho Geral do Instituto Nacional da Defesa do Consumidor";

Diziam textualmente:

"DESDE HA JA ALGUNS ANOS QUE DIRECTORES DO ACP OCUPAM IMPORTANTES CARGOS NA FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DO AUTOMÓVEL, O PRESIDENTE DO AUTOMÓVEL CLUBE DE PORTUGAL, É UM DOS VICE-PRESIDENTES DA FIA, MEMBRO DO COMITÉ EXECUTIVO DA FISA E MEMBRO DO COMITÉ FINANCEIRO DA FIA., O ACP OCUPA A PRESIDÊNCIA DA COMISSÃO INTERNACIONAL ADUANEIRA E A VICE-PRESIDÊNCIA DA COMISSÃO INTERNACIONAL DE TURISMO, É MEMBRO DO TRIBUNAL DE APELAÇÃO INTERNACIONAL, MEMBRO DA COMISSÃO DE COORDENAÇÃO, MEMBRO DA COMISSÃO INTERNACIONAL DE CIRCULAÇÃO, MEMBRO DO CONSELHO DE DIRECÇÃO.

PARTICIPA DE PLENO DIREITO NAS SEMANAS INTERNACIONAIS DE ESTUDO DA AIT-ALLIANCE INTERNACIONAL DU TOURISME.

INTERNAMENTE É MEMBRO DA PREVENÇÃO RODOVIARIA PORTUGUESA, PARTICIPA NAS CAMPANHAS OFICIAIS DE PREVENÇÃO AO ACIDENTE TAIS COMO NA «CIRCULAR É VIVER», «ALCOOL E CONDUÇÃO», «ANO EUROPEU DA SEGURANÇA RODOVIARIA». É MEMBRO DO CONSELHO CONSULTIVO DA J.A.E., DO CONSELHO MUNICIPAL DE LISBOA, DA COMISSÃO DE TURISMO DA CML, NA COMISSÃO DE TURISMO E CULTURA DA CAMARA MUNICIPAL DP PORTO, DAS COMISSÕES DE TRANSITO E TRANSPORTES DAS CAMARAS MUNICIPAIS DO PORTO, MATOSINHOS E GONDOMAR, É AINDA MEMBRO DO CONSELHO GERAL DO I.N.D.C. - INSTITUTO NACIONAL DA DEFESA DO CONSUMIDOR";

* "- Garantir uma articulação entre as diferentes estruturas formativas, nomeadamente através da análise dos planos de actividade, de reuniões com os coordenadores dos grupos distritais e da apreciação técnica das actividades desenvolvidas.

- desenvolvendo o processo de avaliação do projecto FORMAR e prosseguindo no estabelecimento de acordos com o Laboratório Naval, do Instituto de Emprego e Formação Profissional, para aprendizagem no âmbito dos meios audiovisuais";

* "O Montepio pode associar-se ou filiar-se em organizações nacionais e internacionais, designadamente as que prossigam a defesa e promoção do mutualismo e de economia social";

"O Montepio pode ainda cooperar com outras instituições particulares de solidariedade social, organizações de economia social, instituições de segurança social e serviços de saúde, tanto nacionais como internacionais";

* De um Programa de Acção:

"Cooperação com a União das Mutualidades Portuguesas e com outras entidades da área da Economia Social a nível nacional e internacional";

* "Temos os nossos interlocutores e os nossos parceiros de Realização:

...
A Direcção vai ainda estabelecer protocolos de acção comum com a Casa da Cultura da Universidade do Porto, Associação Industrial Portuense e Futebol Clube do Porto, tendo-se já realizado os primeiros contactos.
...

COLABORAÇÃO COM OUTROS ORGANISMOS

Foi o ano de 1987 particularmente preenchido por solicitações vindas dos demais diversos pontos do País para a Árvore fazer divulgação, recepção e entrega de trabalhos para variadas acções: Bienal de Chaves, Açores, Sintra, Óbidos, Prémio Amadeo Souza-Cardoso, Design Vila Nova de Cerveira, Vila do Conde, III Exposição de Artes Plásticas da Gulbenkian, Exposição 70/80 Arte Portuguesa - Brasil (Brasília, S. Paulo, Rio de Janeiro).

Este facto levou-nos a ter que alugar um espaço no exterior para fazermos face à necessidade de armazenar centenas de trabalhos, acrescidos dos nossos sócios e amigos, que se vão acumulando, pois nem os artistas nem as entidades organizadoras, respondem de imediato ao levantamento dos trabalhos.

A cedência de exposições, itinerantes ou não, foi igualmente uma constante durante o ano de 87. Assim, organismos como, Casa da Cultura de Fafe, Câmara Municipal de Felgueiras, Vila Nova de Famalicão, Santo Tirso, Póvoa de Lanhoso, Camunha, Guimarães, Centro Cultural Alto Minho, Centro Cultural Beira Interior, tiveram exposições cedidas e organizadas pela Árvore nas suas instalações, sem encargos.

Fizemos a itinerância da Exposição de Stuart Carvalhais, com a colaboração de várias Câmaras do Norte no seu transporte, e em algumas circunstâncias, na montagem da exposição nas suas instalações, caso de Guimarães e Felgueiras";

* "A Cornucópia tem conseguido isso porque também tem um público fiel..."

"A Cornucópia não tem um público muito fiel, ao contrário do que se pensa. Tem algum, que se tem vindo a modificar. As pessoas da minha idade, que andavam mais ou menos pelos mesmos sítios nos anos a seguir ao 25 de Abril, e

que constituíam um público fidelíssimo da Cornucópia, deixaram de o ser. Em contrapartida, começou a aparecer um outro público, de 20 e tal anos. Isso é uma coisa que me agrada muito porque é um público que a gente conquistou. Quando digo a gente, não digo nós, Cornucópia; digo Cornucópia e os outros grupos independentes. São espectadores formados pelas nossas companhias, o que é muito compensador".

As organizações estudadas permitem detectar que são motor ou participantes activos em movimentos e processos que fazem parte de sistemas cada vez mais amplos, que mantêm ligações determinantes para sua existência, que reconhecem que não estão nem podem estar "solitárias" na sociedade em que se inserem e que as fronteiras só são determinadas pelo imperativo da acção.

2.5.2.10 - Organização interna

Referências estatutárias, intenções e práticas, dão os contornos do quadro em que se movem estas organizações. Alguns apontamentos sobre o que se captou, num estilo de reprodução, nem sempre textual:

- * A elaboração de orçamentos e das contas de gerência obedecerá às normas estabelecidas, tendo em consideração a especial natureza orgânica e funcional do Centro;
- * Dos relatórios e contas de gerência deve dar-se conhecimento à comunidade cristã pelos modos mais adequados;
- * A Direcção da Mútua poderá constituir mandatários, devendo para tal definir o âmbito dos poderes conferidos, mediante procuração;
- * Para obrigar a Mútua serão necessários e bastantes, as assinaturas de dois membros da Direcção ou de um membro da Direcção e um Procurador;
- * Queremos uma organização muito simples, poucos papéis e ir respondendo ao que nos vão pedindo;
- * Referem-se à administração e secretariado quando se querem referir a organização interna;

- * Progressivamente a actividade é assegurada por colectivos formados por voluntários coordenados por permanentes;
- * Fala-se em "Grupos" "Comissões" "Comité para..." "Principais projectos";
- * Embora muitas vezes os diversos sectores de trabalho se interpenetrem, podemos distinguir as principais áreas de actividade;
- * "Os quadros formam-se aqui";
- * A medida que se foi crescendo fomos nos compartimentando;
- * "Há que garantir a renovação de quadros dirigentes, a formação de um número cada vez maior de mutualistas, o apuramento de sensibilidades e interesses diversos para que as medidas assumidas sejam justas e correspondam aos legítimos interesses dos associados, sem qualquer discriminação";
- * Aos trabalhadores e colaboradores, elementos indispensáveis para se atingirem os objectivos enumerados, continuamos a proporcionar a consideração e o estímulo próprios de uma relação profundamente humana com que encarámos toda a vida as práticas da empresa;
- * Associa-se a organização a um Projecto:
"A estrutura de um Projecto como o do Centro Dramático de Évora não se esgota num único ano de trabalho, devendo antes, estabelecer linhas de orientação e quadros de actividade que possam então corresponder a «programas» concretos";
- * As nossas estruturas e pessoas:
 - Corpo docente
 - Posto médico e de socorros
 - Serviços administrativos, técnicos e auxiliares
 - Sector de sauna e massagem
 - Sector de calista e depilação
 - Restaurante e bar (permanente)
 - Balneários/vestiários
 - Lavandaria
 - Oficina de conservação

"Toda a grande e complexa máquina ginasista é suportada por uma equipa de profissionais competentes e briosos, que compreende os seguintes elementos:

- 95 . Professores e Pianistas
- 1 . Secretário - Permanente
- 1 . Assessor Técnico
- 1 . Adjunto Desportivo
- 1 . Adjunto Administrativo
- 1 . Enfermeiro
- 2 . Médicos
- 1 . Professor de Canto e Coral

- 18 . Administrativos
- 7 . Técnicos de conservação em várias especialidades
- 35 . Empregados auxiliares";

* "(...) É porventura este tipo de organização e esta disciplina que faz um grande clube e esta maneira singela de apresentar as coisas";

* "(...)informatização dos diversos serviços do clube (...)"
 O investimento em trânsito poupará ao clube soma significativa que tem sido paga a serviços externos de contabilidade, processamento de pessoal e quotização, e melhorará substancialmente a resposta de execução e informação de diversas áreas, nomeadamente, inscrições de novos sócios e nas classes, relatórios, orçamentos, controlo de classes, serviços do Departamento Desportivo, etc.;

* É nítida a valorização que se dá às actividades afins de algumas organizações e como são associadas aos órgãos eleitos, aparecendo num segundo nível os serviços. De salientar a existência, por exemplo, do Secretário Geral que faz a "ponte" entre os "pelouros" da direcção e os serviços. Aqui, no caso em que nos estamos a inspirar, encontramos os níveis:

- Departamentos
- Serviços
- Secções
- Núcleos;

* Existem estudos sobre os Recursos Humanos e num deles eram assim separados. (dados de 1989)

. Pessoal de Produção	205
. Pessoal Administrativo	138

343

* De um jornal:

"Desde que assumiu o cargo no Governo, o que se modificou no seu dia-a-dia?

- Tenho sobretudo de gerir muito bem o meu tempo: se já não tinha muitas horas para o almoço, agora praticamente deixei mesmo de ter, se já não tinha horas para jantar, agora muito menos. As horas de reuniões do ACP foram modificadas, tenho todas as semanas um almoço com os meus colegas da direcção do ACP para me inteirar dos principais problemas, pois há coisas que agora não posso continuar a acompanhar com a mesma assiduidade; as reuniões da CDN passaram a ser mais tarde para poder estar presente, enfim muita coisa se modificou, mas procurarei não eliminar totalmente o que fazia anteriormente, pois a vida de cada um deve ser mantida independentemente do cargo que ocupa".

* Também através de um jornal:

"A equipa fundamental pelo funcionamento de toda a complexa engrenagem do Chapitô engloba 20 pessoas, entre funcionários e colaboradores directos, e inclui uma costureira, consultores, funcionários administrativos, dois gestores e um administrador (...)"

"Envolvida de corpo e alma no Chapitô, Teresa Ricou ocupa um gabinete de trabalho no último andar ... que nos momentos de maior azáfama, lhe serve igualmente de quarto. A cama está camuflada por trás de um placard onde Teresa Ricou afixa as tarefas e os recados mais importantes".

* "Este é um espaço próprio a um certo envolvimento mais ou menos caótico e nem toda a gente está disposta a isso".

* Orgânica e funcionamento do Centro de Formação e Aperfeiçoamento Profissional

1 -

2 - O Centro é dotado de autonomia administrativa e financeira, é dirigido por um director com a categoria de director de serviços e, sem prejuízo do disposto no artigo 15º, dispõe de pessoal previsto no quadro do Departamento, bem como monitores designados pelo Ministro da Saúde, mediante proposta do director-geral, de entre funcionários pertencentes aos quadros de pessoal dos órgãos do Serviço Nacional de Saúde.

3 - Os monitores mencionados no número anterior desempenharão as respectivas funções, em regime de destacamento, pelo período de um ano, renovável até ao máximo de três anos, percebendo, pelo exercício das suas funções, além das remunerações dos cargos de origem, os abonos que vierem a ser fixados, nos termos da lei geral, por despacho dos Ministros das Finanças e Saúde.

* Aspectos de organização numa perspectiva estratégica. De um Plano de Acção do Montepio Geral:

"Alargamento a toda a rede de balcões do CEMG, do atendimento mutualista apoiado em meios informáticos e em acções de promoção e de prospecção local";

* "P. - Trabalhar há muito tempo com as mesmas pessoas tem permitido um aprofundamento das questões?

R. - O dia-a-dia é tão pesado, tão difícil, por causa das dificuldades económicas e de lutarmos com uma falta de estrutura competente dentro da companhia, que muitas vezes vai-se muito menos longe do que se poderia";

Queremos aqui neste ponto dar testemunho de mais algumas

constatações:

- Algumas vezes verificámos que a Direcção (eleita) das organizações se reúne de uma tecnocracia que é quem de facto conduz as actividades;
- Encontrámos "molhos" de papéis organizados, como sendo o sistema adequado;
- Há com frequência dísticos com um bom "lay-out" e ambientes físicos muito agradáveis ... Diferentes.

O funcionamento interno é ponderado no seio das organizações, ainda que sem um modelo de referência que delimite sistemas e hierarquize procedimentos. O "todos a tudo" ainda é frequente; o ninguém fazer sem que alguém disso se sinta responsabilizado vê-se ... e muito!

2.5.2.11 - As "histórias"

As organizações estudadas têm sempre as suas histórias para contar, que muitas vezes são paradigmáticas no que se refere aos objectivos; à forma do seu funcionamento; à maneira como são diferentes; às características do seu percurso, etc.. São de transmissão oral, geralmente, mas também as encontramos escritas. Vêm ao "de cima" a "propósito e a despropósito". Algumas "histórias":

- "Eu vim para cá acabada de formar e não sabia por onde começar. Então ele disse-me: Vá para os bairros da lata que logo sabe o que há-de fazer";
- "Íamos todos a tudo. Tínhamos uma mesa para telefonar, outra para escrever)... Ficámos surpreendidos quando apareceu cá um colaborador que queria o seu lugar...";
- "Em 7 de Junho de 1903 foi escolhido o emblema, do então Real Automóvel Club de Portugal, de entre seis desenhos todos da autoria do rei D. Carlos";
- "Quando pensámos começar com as obras, era preciso arranjar um arquitecto dinâmico e atrevido e que não se importasse

de trabalhar de acordo com as nossas disponibilidades financeiras, que eram poucas. A alternativa era deixar que fosse o Ministério da Justiça a encarregar-se dos trabalhos, o que levaria alguns anos. Então, eu disse que ia arranjar um arquitecto. Telefonei a (...), ele não me conhecia, mas achou muita graça à ideia e disse-me que íamos fazer este número juntos. Veio cá uma vez e, em duas semanas, a planta estava pronta. De graça";

- "Foi necessário aguardar quatro anos para obter autorização régia para a criação de uma Caixa Económica, a primeira em Portugal, que inicia a actividade em 24 de Março de 1844";

As virtualidades das Caixas Económicas são publicitadas em jornais, apelos, «impressos-reclamos» e até discursos, sendo de assinalar o de Alexandre Herculano, que ficou notável";

- Estas encontramos-las escritas, com destaque:

"Quando era novo (lembro ainda) não era possível reunir mais do que duas pessoas sem autorização.

Fora de casa falava-se baixo, conhecíamos o informador do nosso café, vestido de cinzento, cara encoberta pelo jornal da manhã. E quando duas pessoas se desentendiam era muito complicado.

Contudo, na Cooperativa Árvore, iam-se reunindo duas e doze e duzentas pessoas. A Árvore possuía uma força interior que era a nossa e que o permitia.

Entre regionalismo ligeiramente folklorista e o cosmopolitismo que as emigrações legitimavam, tudo ia sendo possível, e também alienado, e complicadamente autêntica e fecundo.

Só depois do 25 de Abril - e bem perto do 25 de Abril - rebentou a bomba; antes as agressões eram calculadamente personalizadas, tratando-se de «intelectuais» tocavam quase sempre os mais generosos e os mais inseguros - os mais generosamente inseguros.

Mas também a Árvore resistiu à explosão.

ALVARO SIZA"

———— // ————

"As condições agora possíveis para a criação de um organismo como a ARVORE são bem diversas das que existiam em 1963, ano de arranque dessa hoje admirável instituição. As exposições de pintura eram visitadas por raros e a admiração destes poucas vezes se traduzia em compra. Como um organismo destinado a remar contra a maré subsistiu e cresceu é coisa de espanto, e só não digo de milagre, porque também eu, por vezes, me vi envolvido nessa luta. Nesta data em que a ARVORE atinge o quarto de século e o futuro não apresenta no horizonte as sombras de então, saúdo o organismo que todos nós conseguimos tenazmente manter 'vivo e actuante, sabendo-se hoje aparelhado para as batalhas novas que a evolução dos tempos não deixará de nos propor.

ARMANDO ALVES
PINTOR"

- "Quando começámos e abrimos as inscrições, o primeiro candidato era tão alto, que não cabia na porta. Ainda bem, tivemos que alterar..."
- "Acalmados os ânimos e face à reacção dos associados dos dois clubes que não aceitavam o dito corte de relações, os dirigentes procuraram uma solução para a salvaguarda da «velha» amizade até aí existente. A solução encontrada foi a da Taça ser serrada ao meio e cada uma das partes entregue aos Clubes".

As "histórias" não são incidentes ocasionais: a forma como fazem parte do Património Histórico da organização revelam mais ser a sua "alma"; a sua força; a sua cultura;...
No conjunto, são o imaginário colectivo, dos interessados e implicados... no ideal, nos objectivos que se prosseguem. Revelam muitas vezes uma identidade.

2.6 - O Custo real - "A rendibilidade do gratuito"

Em muitas das organizações estudadas verifica-se que o custo apurado do produto final está muito abaixo do real. Já o dissemos. E porquê? Por um conjunto de razões: voluntariado; salários baixos; desempenho de diversas funções pelo valor de uma; horários de trabalho "ilimitados"...

Vamos aqui apresentar um caso que ilustra bem o que dizemos e retrata também o que já tínhamos identificado. Pela importância que lhe atribuímos quisemos reforçar fundamentos e conclusões dando mais este tratamento autónomo ao assunto.

Trata-se de uma Companhia de Teatro. O seu responsável disse, em artigo publicado na revista "Palco":

"As normas também pretendem privilegiar as companhias que consigam outros apoios privados para além do apoio da SEC. Quanto a isto gostaria muito que se pensasse no investimento económico que os próprios trabalhadores fazem nas suas companhias. Por exemplo, quando eu aqui sou simultaneamente, tradutor encenador, administrador e actor, quando não ainda cenógrafo e figurinista, estou a desenvolver diversas actividades, devendo ser remunerado por todas elas, o que representaria muito dinheiro, se fosse pago, por exemplo, na base da tabela do Teatro Nacional.

Mas seja qual for o trabalho desenvolvido, só posso ganhar 80 contos ilíquidos, o mesmo que qualquer trabalhador da Companhia. Portanto, os trabalhadores estão a investir a diferença do salário que deixam de receber. Claro que nunca terão lucro. É por isso que este apoio não é considerado? É no entanto não é só o subsídio da SEC, é também este dinheiro que tem viabilizado o trabalho das Companhias. Seja como fôr acho estranha a ideia de que sejam mais favorecidas as companhias que à partida precisam de menos dinheiro, que já têm apoios de outro lado. É o contrasenso total, pois se eu conseguir um subsídio enorme do «Readers Digest» como prémio ainda me vão dar outro subsídio na SEC?"

Aproveitamos este "pretexto" para através de um caso concreto fundamentarmos o que pensamos generalizável.

Assim:

Peça: "Pouco Barulho por Nada"
 Autor: Shakespeare
 Organização: Companhia de Teatro da Cornucópia

NATUREZA DO ENCARGO	CUSTOS REAIS DA CORNUCÓPIA	Custos Referenciados ao Teatro Nacional	OBSERVAÇÕES
Tradutor	375	375	a)
Encenador	-	1 500	
Assistente de Encenação	-	400	
Cenógrafo	500	1 500	
Figurinista			
Assistente de Cenógrafo	200	400	
Assistente de Figurinista		400	
Música	500	2 700	j)
Direcção Musical			
Desenho de Luzes	-	500	
Actores Permanentes (5)	3 200	8 000	b)
Actores Convidados Fixos(5)	3 200	6 800	c)
Actores Convidados por Peça (6)	3 150	18 000	d)
Adereços			e)
Guarda-Roupa	2 681	14 000	
Cenário			
Cenografia	100	800	
Figurantes (8)	2 039	4 200	f)
Músicos (3)	960	1 920	g)
Mestre Carpinteiro	640	1 200	h)
Contra-Regra	640	1 040	i)
Encargos Sociais	2 340	8 036	
TOTAL	20 525	71 771	

OBSERVAÇÕES

X referenciadas às tabelas praticadas no Teatro Nacional em fins de 1990.

a) - A falta de comparação para a situação levou-nos a considerar o mesmo valor;

Detalhe do apuramento dos valores (dentro do rectângulo com base nas tabelas do Teatro Nacional D. Maria II, fora do rectângulo o praticado no Teatro da Cornucópia)

b) 5 x 8 x 80

5 x 8 x 200

c) 5 x 8 x 80

5 x 8 x 170

d) 2 x 8 x 80

1 x 7 x 80

2 x 5 x 80

1 x 5 x 102

5 x 20 x 170

1 x 5 x 200

f) 3 x 4,0 x 52

5 x 3,5 x 26

8 x 7,5 x 70

g) 3 x 4 x 80

3 x 4 x 160

h) 1 x 8 x 80

1 x 8 x 150

i) 1 x 8 x 80

1 x 8 x 130

e) Esta diferença foi profundamente analisada com os diversos especialistas e responsáveis de ambas as partes, tendo-se concluído que não é na hipotética "nobreza dos materiais" exigida pelo palco do "D. Maria" que está a diferença mas sim, no peso da máquina organizativa; na disponibilidade dos criadores para a escolha dos materiais pesquisa do mercado; nos processos internos de trabalho (ex: provas de fatos nos e lugares); nas relações "privilegiadas" entre a organização estudada e os fornecedores; na prática de poupança das equipas; etc.;

j) Com base na duração indicada pelos autores e num preço médio por minuto em função do praticado pela SPA, SEC e T.N.D. Maria II.

De referir que apenas considerámos os custos directos na base da situação existente, isto é, por exemplo:

- Não estivemos a considerar as despesas fixas, dependentes não só de produção em causa, como do tipo de estrutura, como sejam: director de companhia; secretariado; porteiro; telefone; energia; rendas; etc..

E, neste caso particular, temos a percepção que confirmámos por contas mais tarde, ainda que sem a sistematização exigida para divulgação, que organizações como esta ensaiaram estruturas e funcionamentos muito leves que poderiam ser tomadas como referência a considerar - autênticos modelos

de economia - por outras organizações.

De referir ainda neste domínio, os aumentos dos custos de estrutura para a exploração de uma peça no Teatro Nacional D. Maria II, por exemplo, com serviço extraordinário, o que não se verifica, neste tipo de organizações, dado o peso do voluntariado que se vive;

- Nem considerámos as outras despesas que andam à volta de uma peça, como sejam programas; cartazes; publicidade.

Percebe-se o desabafo do responsável desta organização quando escreve:

"(...) Gostaríamos que, de uma vez por todas, se reconhecesse o que estas companhias têm dado ao país, para além dos impostos, claro".

Na perspectiva do nosso trabalho, com este caso concreto que se passa com uma organização que em termos jurídicos é até uma sociedade por quotas, pretendemos chamar a atenção, fundamentalmente para o carácter de função social que por aqui perpassa e também para a incapacidade dos instrumentos financeiros tradicionais avaliarem a actividade destas situações.

Para isto reclama-se enquadramento jurídico a instrumentos de gestão, lá, nas organizações... para medir a rendibilidade do gratuito.

3. ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS - REFERÊNCIAS

TEÓRICAS E REFLEXÕES PERTINENTES

3 . Organizações sem Fins Lucrativos - Referências Teóricas e Reflexões Pertinentes

Já dissemos que existe pouca Bibliografia sistematizada sobre o tema, na perspectiva da Gestão. Mesmo assim não era nossa ambição ser exaustivos na sua leitura, mas sim organizar uma selecção relacionada com o nosso objectivo, quer no que se refere a teorias adquiridas, quer relativamente a estudos, processos de investigação, práticas inovadoras. Em síntese, o objectivo era fixar um quadro de teorias e práticas que juntamente com o trabalho de campo realizado sobre Portugal, contribuisse para nos conduzir a modelos. Neste contexto escolhemos referências e reflexões nos seguintes domínios:

- Classificações
- Vida associativa
- O Profissional e o amador
- A Organização como sistema

3.1 - Classificações

Numa perspectiva de gestão pegámos nas seguintes classificações, segundo os autores:

Mary Louise Hatten

Reconhece que as organizações "not-for-profit" (1) contribuem grandemente para a economia americana e para a qualidade de vida referindo-se às organizações:

- Governamentais
- De caridade
- Cívicas
- Culturais.

(1) - No estudo deu-se o mesmo significado a "not-for-profit" e a "nonprofit".

William E. Glueck/Lawrence R. Jauch

Diz que a gestão estratégica está geralmente associada ao sector privado, mas realça que grande parte dos gestores desenvolvem as suas carreiras nos sectores "not-for-profit" ou público.

Para eles o sector público inclui:

- Governo Federal
- " Estatal
- " Local
- Empresas Federais

e o sector "not-for-profit" abrange grupos:

- não-governamentais
- não-privados

dando como exemplos deste: hospitais; colégios e universidades privadas; institutos de investigação independentes; uniões de sindicatos; partidos políticos; igrejas e sinagogas; companhias de ballet; museus; teatros.

Romain Laufer/Alain Beuland

Referem-se as "organisations à but non lucratif", e afirmam que nos nossos dias se assiste à multiplicação de organizações sem fins lucrativos tomando a cargo objectivos sociais ou culturais, dizendo que em França elas se desenvolveram no quadro do estatuto das associações previstas em lei de 1901.

Dizem, por outro lado, que uma classificação binária "public/privé" não corresponde à realidade, fazendo várias tentativas para definirem o sector público, através de uma definição jurídica ou de uma definição funcional, natureza dos métodos, acabando por concluir que o limite entre sector público e privado é cada vez mais esbatido e que a gestão pública é o modo de gestão que diz respeito tanto a organizações públicas como privadas, tanto a empresas como administrações. Explicitam:

- As administrações
- As grandes empresas
- Organizações situadas entre sector público e sector privado: sociedades de economia mista; associações; fundações.

Newman and Wallendu

Indirectamente verificámos que estes dois autores, na tipologia adoptada abrangem em "not-for-profit", organizações como as seguintes: hospitais; colégios e universidades; agências de segurança; serviços urbanos; igrejas...

Max. S. Wortman, Jr

Do "paper" deste autor incluído no livro "Strategic Management - a new view of business policy and planning" de Dan Schendel e Charles W. Hofer retirámos a seguinte tipologia (provavelmente com grande aderência nos E.U.A.):

I - Organizações Públicas

A. Agências e Departamentos do Estado e Governos Locais e Militares (não incluindo aqui os previstos a seguir em B e C).

B. Organizações Urbanas

Bombeiros, Polícia, Habitação, Transportes, ...

C. Organizações Ambientais

Conservação; Água; Ar, Energia

II - Organizações do Sector Técnico

"public-private agencies"; consultores sem fins lucrativos; institutos de pesquisa; cooperativas de consumo.

III - Organizações Institucionais

Educação
Hospitais e cuidados de saúde
Sindicatos
Partidos
Igrejas
Bibliotecas
Artes
Organizações de caridade
Associações voluntárias

Não deixa de ser interessante apresentar a noção que os autores

dão de Organizações Institucionais - são grupos altamente organizados, sociedades e fundações que são suportadas pela sociedade como um todo.

Adiantam ainda que, com excepção da educação e saúde, que as organizações institucionais tem sido pouco ou nada objecto de investigação no domínio da gestão e muito menos no domínio da gestão estratégica.

H. Igor Ansoff

Este autor muito conhecido pelos seus trabalhos no domínio da gestão estratégica, apresenta no seu livro "Administração Estratégica" uma classificação curiosa de organizações que fundamenta, dizendo à partida que a pedra fundamental da moderna sociedade industrial é um grande número de organizações cuja principal função é o fornecimento de bens e/ou serviços ao seu ambiente.

Acrescenta que nas sociedades capitalistas, industrializadas, tais organizações vêm sendo agrupadas em duas grandes categorias:

- Uma, compreende empresas comerciais "com fins lucrativos", cujos activos são de propriedade de indivíduos particulares;
- A outra formada por "organizações sem fins lucrativos" cujos activos são de propriedade pública.

Menciona que historicamente se partiu da suposição de que as duas categorias exibem comportamentos destituídos de sobreposição e significativamente diferentes: as empresas como aptas produtoras, internamente eficientes, e externamente empreendedoras e agressivas, empenhadas na busca do lucro com determinação inflexível; as organizações de propriedade pública eram vistas como provedoras de serviços, e o seu comportamento considerado como internamente burocrático, ineficiente e externamente desprovido de espírito de aventura.

O objectivo do lucro e da eficiência da empresa comercial eram substituídos, no caso das entidades sem fins lucrativos, por um conceito mais vago de prestação de "serviço público".

Mas diz o autor que hoje a diferença entre estas duas categorias está-se a tornar cada vez mais imprecisa: estudos sobre as empresas comerciais demonstram que o lucro máximo é, na melhor das hipóteses, limitado a uma minoria e que a maioria apresenta em vários graus, elementos de comportamento burocrático que se imputavam anteriormente às entidades sem fins lucrativos.

Não deixa de assinalar que por outro lado organizações sem fins lucrativos produziram milagres de eficiência e agressividade. Sublinha que as expectativas das duas categorias também se sobrepõem: o sector privado encontra-se sob pressão no sentido

de reprimir o seu desejo centrado no lucro, sempre que isso viole a ética social ou produza efeitos nocivos de natureza física ou de poluição social; por outro lado, também se lhe exige que sirva o público, desempenhando actividades sem fins lucrativos.

Sobre o sector público diz Ansoff que à medida que a sociedade confronta novos problemas de educação, saúde, serviços sociais, transporte, ecologia, uso do espaço, as organizações sem fins lucrativos vêem-se cada vez mais empenhadas em tarefas empresariais voltadas para o ambiente e que anteriormente eram exclusivas de empresas de negócios.

O autor, a estas organizações com fins lucrativos e sem fins lucrativos cuja função primordial é o fornecimento de bens e/ou serviços à sociedade, qualifica-as de "a serviço do ambiente", compreendendo assim a empresa do negócio, o hospital, a universidade, a igreja e os sectores governamentais que prestam serviços, tais como os correios ou os departamentos de registos de veículos automóveis. Exclui desta classe:

- Tipos de organizações tais como, clubes sociais informais e os poderes legislativos, judiciário e regulador do governo que não fornecem quaisquer produtos concretos ou serviço a clientes externos.

Refere o autor que há características comuns a todas as organizações "a serviço do ambiente", bem como características que as distinguem entre si. Nos extremos, as organizações sem fins lucrativos e a empresa do negócio são, claramente, diferentes uma das outras.

Ao fazer um pouco de história o autor diz que antes de 1950, as organizações sem fins lucrativos se limitavam ao desempenho de serviços sociais, que eram inerentemente sem fins lucrativos. Esperava-se da empresa de negócios a criação da riqueza nacional e a provisão de bens e serviços em todas as áreas de necessidade social onde se podia auferir lucros. Diz que, de maneira típica, as regras do jogo limitavam as actividades sem fins lucrativos ao escopo definido na sua constituição, esperava-se que elas operassem deficitariamente, o que seria coberto por subsídios governamentais ou por contribuições caridosas.

Categorias Utilizadas no "Centre de Recherche et d'information Socio-Português" no Domínio das Organizações Voluntárias

1. Juventude
2. Mulheres
3. Terceira Idade
4. Estrangeiros
5. Deficientes Físicos e Mentais
6. Ensino
7. Saúde
8. Família
9. Paz e Justiça
10. Difusão Cultural e Artística
11. Qualidade de Vida

Peter Drucker

Na sua obra "Inovação e gestão - uma nova concepção de estratégia da empresa", refere as "instituições de serviço público" e dá como exemplos:

- Organismos governamentais
- Sindicatos
- Igrejas
- Universidades e escolas
- Hospitais
- Organismos de caridade
- Associações profissionais e comerciais

e contrapõem-as às empresas comerciais.

David Horton Smith/Burt R. Baldwin/Eugene D. White

Estes autores no capítulo 1 "The Nonprofit Organization Handbook" de que é responsável Tracy Daniel Connors apresentam uma tipologia de "Nonprofit Organizations" NPO, mas antes disso formulam uma definição, começando por dizer que tal é difícil, porque as organizações sem fins lucrativos variam muito na estrutura e nos propósitos. Afirmam que muitas pessoas acreditam que sabem o que é uma organização sem fins lucrativos porque são muito faladas, porque trabalharam ou pertencem a uma ou mais, mas baseados na sua experiência os autores dizem que aquelas tem uma visão restritiva do que é de facto uma organização sem fins lucrativos.

Quanto à definição, apenas caracterizam os elementos com que lhe dão conteúdo e que são principalmente:

- "voluntary action": as pessoas não são remuneradas pelo que fazem nem são obrigadas a fazê-lo;
- estrutura formal/informal: tanto podem assentar em grupos pouco estruturados e em associações, como serem rigorosamente organizadas, onde dirigentes e responsáveis estão bem definidos.

Neste domínio avançam um outro elemento relacionado com a forma como organizações sem fins lucrativos são tratadas pela fiscalidade americana.

Sobre a tipologia, alertam que pode ser desenvolvida seguindo dois caminhos básicos:

- "Central purpose": são classificados de acordo com uma única finalidade, mas como em geral os "NPO" têm vários propósitos, apenas se capta "a ideia" da actividade de organização;
- "Primary purpose": conduz a tipologias mais sofisticadas,

onde as organizações são classificadas tendo em conta todos os seus propósitos básicos.

Posto isto, a tipologia que apresentam abrange as seguintes categorias de organizações sem fins lucrativos: (1)

- "Community Service and Action NPOs"
- "Other-Helping Health NPOs"
- "Other-Helping Educational NPOs"
- "Personal-Growth, Self-Development, Self. Improvement NPOs"
- "Communication-and-information-Dissemination NPOs"
- "Scientific, Technical, Engineering, and Learned NPOs"
- "Other-Helping Social Welfare NPOs"
- "Self-Help Disadvantaged and Minority NPOs"
- "Political Action NPOs"
- "Environmental and Ecological Welfare NPOs"
- "Consumer Welfare NPOs"
- "International and transnational Affairs NPOs"
- "Occupation-Related NPOs"
- "Expressive-Leisure NPOs"
- "Religions and Related NPOs"
- "Deviant and Criminal NPOs"
- "Fund-raising and Fund Allocation or Distribution NPOs"
- "Multipurpose, General, and other NPOs".

(1) - Não tentámos uma tradução das designações, por acharmos que deste modo é possível ver melhor o alcance pretendido pelos autores de cada uma das designações.

Entre outras explicações, da tipologia os autores referem que uma organização pode "cair" em mais do que uma categoria, e recomendam até, que cada organização procure duas ou três designações em que seja relevante.

3.2 - A Vida associativa

Frequentemente se identifica "Organizações sem fins lucrativos" com associações. Façamos por isso uma incursão neste domínio dando testemunho do que dizem alguns autores da obra "Des Associations"

(1) numa perspectiva da gestão:

- Porquê as Associações

Na apresentação desta obra diz-se que na Europa milhões de cidadãos se agrupam, se associam, lançam projectos, acções, reivindicam, propõem... enfim participam na sociedade civil, enchendo a democracia de calor e humanidade.

É dito também que as associações são ao mesmo tempo fortes e frágeis: são fortes porque elas catalizam a energia colectiva dos seus membros; são frágeis porque elas hesitam entre duas escolhas - a espontaneidade efémera e a institucionalização esclerosante. Não

(1) - DES ASSOCIATIONS - Fondation Marcel Hicter - rue ouvrière - 1987 (Vários Autores - Bélgica, França, Portugal e Espanha.

estando assentes no lucro, elas não brilham pelas suas proezas financeiras.

É referido que ao falar-se de associações se está confrontado com um mosaico vivo e dinâmico, do qual as fronteiras estão pouco definidas e em evolução permanente.

- Identificação e Identidade das Associações

"Associação é primeiro que tudo, um acto. É sem dúvida um dos actos mais correntes da vida dos indivíduos no seio das sociedades. É um acto de tal forma corrente que nós só nos apercebemos quando toma formas institucionais determinadas, mas que não constituem senão casos particulares de um fenómeno mais geral, constante, que surge desde que vários indivíduos unam vontades e acções ainda que temporariamente ou em domínio extremamente limitado".

Os autores da obra referida, sublinham que uma associação é uma manifestação importante, porque se trata da expressão mais fundamental da liberdade individual e da iniciativa democrática referenciada à realidade colectiva, sendo a associação, em primeiro lugar, a expressão de uma iniciativa contratual que implica ao mesmo tempo autonomia e solidariedade.

Sublinham que o termo "associação" implica de uma maneira geral, se não a exclusão radical da ideia do lucro económico, pelo menos a referência prioritária a tudo que não é desta ordem.

É reconhecido que a diferença entre fins lucrativo e não lucrativo é fraca logo que a actividade adquire um carácter profissional.

Identificam uma associação, desde que se esteja perante os seguintes elementos:

. Participação voluntária

As pessoas engajam-se e adquirem capacidade de influência real sobre o desenvolvimento de todos os aspectos da associação mas em qualquer momento se podem dessolidarizar;

. Organização

Há uma organização, isto é, um conjunto de regras e procedimentos, apoiado em bens materiais que transcende a realidade dos membros. A personalidade jurídica é uma das modalidades abrangidas pela definição de "organização";

. Campo de Acção e Objectivos

Existem objectivos e acções comuns entre os membros e entre estes e terceiros;

. Valores Associativos

Há valores que constituem as referências implícitas ou explícitas que tecem e estimulam a motivação e a participação voluntária;

. Autonomia

Existe sempre a possibilidade de a associação se redefinir, de se pôr em questão de modificar a sua organização e do seu campo de acção e mesmo dos princípios e valores.

Fazem uma distinção entre associação e instituição, observando que nesta a lógica interna é quase imperativa, não restando aos que entram escolher entre a adesão ou a rejeição, porque sem muita possibilidade de influenciar e participar na definição dos objectivos, no modo de funcionamento, nas actividades.

- Funcionamento Interno das Associações

O funcionamento interno das organizações vem-se a modificar, nomeadamente devido às relações que se estabelecem com a organização por parte dos trabalhadores face às que se verificam por parte dos responsáveis

benévolos. Assim:

- . Os trabalhadores permanentes adquirem uma experiência e capacidade de iniciativa que os leva a pugnar por projectos susceptíveis de garantir os postos de trabalho;
- . Os responsáveis benévolos estão menos disponíveis do que os seus empregados e interiorizam rapidamente a necessidade de criar e manter os empregos, e muitas vezes isto acaba por se sobrepor à prioridade das prioridades, superando o objectivo social de associação e mesmo os valores da organização. Isto, muitas vezes, acaba por seguir uma lógica semelhante à de qualquer empresa do mundo dos negócios.

- Pluralismo Interno

Em muitas associações de sucesso verifica-se a expressão formal do seu pluralismo interno ou de não alinhamento face às categorias políticas estabelecidas, observando-se que a autonomia dos valores dos associados relativamente à politização é capital.

- Rendabilidade Sócio-Cultural

A utilização de um indicador permanente quantitativo através do dinheiro, apenas é ajustado nas Associações no que se refere à avaliação de investimentos e custos de produção (mas mesmo aqui tem que se atender à questão do voluntariado), sendo inadaquada a avaliação exacta dos resultados obtidos de natureza sócio-cultural. No entanto, hoje é necessário que aos discursos de intenções possa corresponder uma programação de objectivos sócio-culturais operacionais e de indicadores susceptíveis de objectivar os resultados esperados.

- Actividades Facultativas/Actividades Públicas

As associações vão desenvolvendo actividades de três

benévolos. Assim:

- . Os trabalhadores permanentes adquirem uma experiência e capacidade de iniciativa que os leva a pugnar por projectos susceptíveis de garantir os postos de trabalho;
- . Os responsáveis benévolos estão menos disponíveis do que os seus empregados e interiorizam rapidamente a necessidade de criar e manter os empregos, e muitas vezes isto acaba por se sobrepor à prioridade das prioridades, superando o objectivo social de associação e mesmo os valores da organização. Isto, muitas vezes, acaba por seguir uma lógica semelhante à de qualquer empresa do mundo dos negócios.

- Pluralismo Interno

Em muitas associações de sucesso verifica-se a expressão formal do seu pluralismo interno ou de não alinhamento face às categorias políticas estabelecidas, observando-se que a autonomia dos valores dos associados relativamente à politização é capital.

- Rendabilidade Sócio-Cultural

A utilização de um indicador permanente quantitativo através do dinheiro, apenas é ajustado nas Associações no que se refere à avaliação de investimentos e custos de produção (mas mesmo aqui tem que se atender à questão do voluntariado), sendo inadaquada a avaliação exacta dos resultados obtidos de natureza sócio-cultural. No entanto, hoje é necessário que aos discursos de intenções possa corresponder uma programação de objectivos sócio-culturais operacionais e de indicadores susceptíveis de objectivar os resultados esperados.

- Actividades Facultativas/Actividades Públicas

As associações vão desenvolvendo actividades de três

categorias: actividades voluntárias por gosto dos associados; serviços e actividades que deviam ser da competência dos poderes públicos; actividades e serviços que embora da responsabilidade pública, serão mais eficazes se realizados pelos associados.

- Participação Benévola (1)

A complexidade crescente das associações impôs progressivamente o recurso a profissionais. O engajamento profissional numa associação comporta elementos de um contrato de trabalho habitual de uma empresa económica, mas exige por outro lado uma adesão ao projecto associativo.

Em regra, os profissionais encontram-se perante um empregador benévolo que tem de garantir a justa protecção do trabalhador e a salvaguarda dos princípios essenciais do projecto associativo.

- Estatuto Europeu

Para um estatuto europeu é necessária a delimitação do campo das associações. A figura "Associação" não cobre a mesma realidade em todos os Estados. Na obra referida - "Des Associations" - propunha-se para encontrar a "Associação Europeia" os critérios seguintes:

- . Serem criadas por um acto reconhecido pelo direito interno de um estado membro;
- . Serem geridas de uma forma desinteressada e interdita a partilha dos benefícios entre os membros excluindo-se assim, não só as sociedades comerciais, mas

(1) - Utilizamos o termo benévolo, como tradução do "bénévole" francês, com o sentido "que deseja o bem dos outros"; "bem intencionado". Em termos práticos, não é remunerado pela sua participação na associação.

igualmente os agrupamentos de interesse económico ou as mútuas de seguros;

- . Serem fundadas de acordo com um princípio de adesão voluntária, excluindo-se assim, por exemplo, organismos sociais e profissionais;
- . Prosseguirem um fim de interesse geral quer seja filantrópico, social, cultural, educativo, desportivo, de ocupação de tempos livres ou outro.

Previa-se algumas dificuldades para uma política comunitária da vida associativa, ao mesmo tempo que se apresentavam contributos para as contornar:

- . Se a personalidade jurídica de uma associação é reconhecida num país membro, deve poder beneficiar disso num outro, sem ter que se submeter às múltiplas dificuldades jurídico-administrativas;
- . Deve ser favorecida a cooperação entre associações dos diversos países sem que cada uma perca a sua identidade e especificidade;
- . Deveriam ser recenseadas em cada um dos estados membros as disposições legislativas mais favoráveis ao desenvolvimento da vida associativa, nomeadamente sobre o plano fiscal, e propor para os estados membros as adoptarem.

3.3 - O Profissional/Amador ou o Profissional/Voluntariado?

Ligado às Organizações sem fins lucrativos encontram-se frequentemente "discussões" à volta do "Profissional" e do "Amador". Certo é que não conseguimos encontrar uma sede que nos esclareça sobre o assunto.

Dai que tentássemos a "luz" possível recorrendo nomeadamente:

- As definições de dicionário;
- Através da averiguação dos contornos em áreas em que há realidades explícitas, como sejam: Teatro Amador; Desporto Amador;

- A aprofundamentos à volta do "Benévolo", "Voluntariado", "Militantismo";
- Relação entre os "Voluntários e os Profissionais";

Do dicionário de Moraes da Silva, retirámos:

Amador: que ou que cultiva as belas artes ou desportos por gosto, isento de profissionalismo.

Profissionalismo: conjunto de profissionais, seu modo de ver e de proceder; carreira profissional; característica global do trabalho dos profissionais.

Profissional: relativo à profissão; pessoa que faz uma coisa por ofício ou profissão.

Profissão: estado, condição social; ofício, emprego, modo de vida.

Profissologia: tratado de profissões; conhecimentos científicos das profissões; conjunto de conhecimentos relativos às profissões para colocação racional dos indivíduos que têm condições físicas, psíquicas e mentais para exercê-la.

Amadorismo: estado do Amador; Prazer distração.

Procurámos aprofundar os contornos à volta do "Amador" e do "Profissional" indo "mais fundo" em duas situações concretas e muito faladas, à volta do Desporto e do Teatro.

Para o primeiro caso recorreremos fundamentalmente ao trabalho de João Boaventura, e reflexões dispersas e difundidas através da comunicação social. Sintetizámos o seguinte:

- Os Jogos Olímpicos, têm fornecido espaço por excelência para decisões e reflexões acerca do Amador/Profissional, estando sublinhadas datas daí decorrentes. Exemplos:

- . 1896-Paris - "são admitidos, aos jogos amadores, reconhecidos pelos Comités Olímpicos dos respectivos países e com uma incontestada honorabilidade";
- . 1937-Varsóvia - O CIO adopta as seguintes regras: "Aquele que consagra a maior parte do seu tempo ao desporto e dele retira o seu rendimento principal não é admitido a

participar nos Jogos Olímpicos";

. Em Paris em 1924 chegou-se a uma definição de Amador:

"é aquele que não retira do desporto nenhum benefício material apreciável e está pronto a declará-lo sob juramento, por escrito; é o profissional o que retira directa ou indirectamente um benefício material da prática pessoal do desporto"

que não chegou a ser aprovado nesta data;

- Em 1925, em Praga, definiu-se, "amador é aquele que se entrega ao desporto pelo desporto, sem daí retirar os seus meios de subsistência directamente ou indirectamente. Profissional é aquele que retira da prática desportiva toda ou parte dos seus meios de subsistência";
- Em 1934 a "FIFA elimina dos seus estatutos a definição de Amador bem como as compensações por salários perdidos deixando a cada Federação Nacional os critérios conceptuais";
- Em 1954 - é pedido para ser autorizada a compensação por salários perdidos, aos atletas amadores resultantes da actividade desportiva, que é recusada, alegando-se que esse pagamento transformaria automaticamente os seus beneficiários em profissionais e faria das competições um trabalho e não um jogo;
- João Boaventura, num texto sobre este tema e reportando-se a 1955, transcreve um excerto de um jornal que retrata bem a situação:

"Fazem-se festas, bebem-se bons vinhos, fala-se com muito idealismo, excursiona-se, mas quando chega à discussão do amadorismo, misteriosamente, sobrepõem-se-lhes as dificuldades, acaba-se o tempo e... amanhã, se Deus

quiser... se tratará do caso"

Nobre Guedes (Diário Popular)

- em 1957, são proibidos de praticar nas competições Olímpicas, nomeadamente:

- . Os atletas que forem remunerados pela sua participação;
- . As pessoas que interromperam a sua carreira ou seu emprego pelas competições desportivas;
- . Um atleta pago por ter emprestado o seu nome ou a sua fotografia com fins publicitários;

- Em 1960, em Portugal, os praticantes do desporto são classificados em: amadores; não amadores e profissionais;

- Em 1970, em Lausana, é reconhecido ser necessário rever o estatuto da amator, porque:

- 1 - O desporto já não é um derivativo;
- 2 - É necessário dedicar mais tempo ao treino;
- 3 - É necessário adoptar uma compensação por salário perdido;

- Os atletas alegam que as receitas são obtidas:

- 1 - Pela indústria e pelo comércio do material desportivo;
- 2 - Pela televisão, radiodifusão e cinema;
- 3 - Pela bilheteira;

e delas apenas beneficiam o Estado, as Federações e o Comité Olímpico Internacional, e não é justo que nada usufruam já que elas se devem à sua actuação e à qualidade do espectáculo;

- Avery Brundage responde que a compensação por salário perdido só em caso de dificuldades financeiras da parte

do atleta; e, relativamente aos atletas dos Estados do Leste e dos Estados Unidos seria preciso provar, porque o que contava era a declaração assinada pelo atleta.

Estes, alguns contributos, que ajudam a conhecer os problemas que estão à volta do tema "Amador" e "Profissional".

A Lei de Bases do Sistema Desportivo refere o assunto, revelando em nosso entender, que os contextos prevalectentes, já são outros.

Atende, nomeadamente:

- Praticantes, de alta-competição, no âmbito do desporto, rendimento que é objecto de provas específicas;
- Praticantes na actividade desportiva orientados para a recreação;
- São entendidos como profissionais "aqueles que exercem actividade desportiva como profissão exclusiva ou principal", sendo referido que o seu regime jurídico será definido por diploma próprio, tendo em conta a sua especificidade em relação ao regime geral do contrato de trabalho.

Por outro lado, são referidos os "dirigentes desportivos", e identificados "o dirigente desportivo em regime de voluntariado" e o "gestor desportivo profissional" que serão objecto de diploma próprio - "O Estatuto do Dirigente Desportivo"

No que se refere ao Teatro, falámos com protagonistas credenciados sobre o tema e recorreremos em particular à obra "Théâtre Éducation et Societé" centrada na realidade francesa. Registámos o seguinte:

* Da obra referida sublinhamos as opiniões/reconhecimentos:

- . "(...) o que caracteriza para nós o teatro amador é o ajuntamento em grupo de um certo número de pessoas que decidem ocupar os seus tempos livres a fazer teatro", em que a principal motivação é de provocar prazer aos



outros e a si próprios, realizando os espectáculos, cenários, figurinos;

- . "(...) não existe um estatuto profissional dos artistas e dos técnicos do espectáculo, sobretudo dos do teatro. Uma pessoa torna-se profissional - ou é reconhecido como tal - por dedução. Uma dedução que se efectua por cooptação, a qual é determinada pela energia dos indivíduos que se decidirem a ser profissionais e a persistir neste autoproclamação, por muito tempo, quaisquer que sejam as dificuldades de tal escolha de vida. Porque ao fim de contas é daquilo que se trata: duma vida";
- . "A fronteira entre amadores e profissionais é muito fluida e muitas vezes uma zona de combate dolorosa";
- . No que se refere à "criação" e à "criatividade", dizia-se que o teatro amador era sobretudo "momentos simpáticos" em que não se pretendia em termos de criação, ruptura com o existente ou mudar as relações estabelecidas no mundo, e, se, se falava de criação era no sentido de que o grupo amador toma e adopta práticas preexistentes. É assumida a incapacidade para classificar os espectáculos em "bons" ou "maus" espectáculos;
- . Embora amadores, estes necessitam de formação, sendo de recordar que fazer teatro não é, apenas ter uma boa voz e saber estar em cena, é também conhecer o sentido daquilo que se produz;
- . Os autores terminavam expondo a ideia de que o teatro amador é antes de mais uma prática denominada de arte, tratando-se por isso de um projecto político.

* Das entrevistas realizadas com "gentes" ligadas ao Teatro retirámos as seguintes ideias:

- Ligar o teatro profissional à exigência de formação adequada, foi encontrado com frequência. Perguntávamos: adquirida no conservatório? Não necessariamente;
- Verificação de que há pessoas que fazem nos grupos de teatro amador o "seu modo de vida": profissionais a trabalhar com amadores (ex: um encenador);
- Ligado ao "Amador": a "paixão", "o empenho", "o gosto". Por isso, havia quem sublinhasse que os profissionais não deviam perder um lado "amador";
- Encontrámos quem defendesse que o teatro amador, deveria dominar as técnicas, tal como o teatro profissional, porque a diferença estava nos ritmos de produção, e nas

obrigações e exigências perante o público do Teatro e a sociedade em geral. Um grupo de teatro amador "pode demorar o tempo que quiser a montar um espectáculo, um grupo de teatro profissional, não";

- O teatro amador tem sido a fonte de muita gente do teatro, e para além disto a sua ligação mais próxima "à vida" garante-lhe uma frescura, que pode ser muito útil ao profissional;
- O público de teatro profissional, pode formar-se vendo teatro amador, por isso, é que este deve obedecer a técnicas e ser acompanhado por profissionais, para se ir "formando o gosto";
- Fazer teatro é um processo criativo e como tal, como acontece com a arte em geral, mais do que "Profissional", "Amador" há que falar de talento... e na assunção, por parte do indivíduo, dessa sua qualidade de viver disso...";

No domínio do Teatro há uma prática (talvez não seguida rigidamente) para a concessão da carteira de profissional aos actores, pelo sindicato após a realização de um determinado número de espectáculos. No entanto, uma tónica prevalecia sobre quem devia reconhecer o "estatuto" do profissional - era o meio, eram "os pares"...

Recorrendo ao livro "Des Associations" tentemos agora reflectir a gestão no domínio do voluntariado, do benévolo, do militante. Nesta obra é dito:

"Benévolo" - É um termo com tendência a desaparecer, que tem uma conotação caritativa, na linha das boas obras, com uma coloração religiosa, trata-se de fazer "o bem individualmente" e também em grupo, com um espírito de altruismo, paradoxalmente interessado, pois que ajuda a ganhar a sua parte do paraíso, ou para sua própria satisfação. Uma questão que é levantada a propósito do benévolo, prende-se com a credibilidade do trabalho que prestam, porque ele exige qualificações que muitos dos "benévolos" não possuem, podendo-se embora com boas intenções praticar desgastes insuperáveis.

"Voluntário" - O voluntário ao contrário do benévolo, situa-se mais ao nível do engajamento. "O voluntário é aquele ou aquela que individualmente ou no seio de um grupo, empenha de maneira desinteressada a sua pessoa, as suas aptidões e uma parte do seu tempo a tarefas sociais, culturais ou cívicas, ao serviço de um indivíduo, de um grupo ou da colectividade".

É dito que o que distingue o voluntário do profissional, consiste na gratuitidade de acção do primeiro, enquanto que

o segundo recebe uma remuneração para prestar o seu serviço. É sublinhado que o gratuito existe sim, mas apenas numa perspectiva financeira, porque o voluntário pode retirar outras formas de gratificação da sua acção: prestígio social; valorização pessoal; acesso a um grupo de "notáveis"; acesso a um certo poder. Isto é, a acção desinteressada, pode vir a sê-lo menos, numa perspectiva de prazo.

Reconhecem que o voluntário pode não o ser no sector onde ele exerce a sua actividade, mas que é cada vez mais frequente os voluntários utilizarem benevolmente as suas competências profissionais.

"Militante" - É por vezes difícil a distinção entre voluntário e militante, havendo quem diga que o militante é sempre voluntário, mas que este nem sempre é militante. O voluntário pode empenhar-se em acções pontuais, com um carácter mais parcelar, ao passo que o militante insere a sua acção numa visão mais global.

Nesta obra é posta a questão se as sociedades podem passar sem os voluntários, e, em jeito de resposta, é verificado que o direito de associação é reconhecido na maior parte das constituições dos estados democráticos, e que aqui a propensão para os cidadãos se associarem é forte.

É reconhecido ainda que, em certos casos, a acção dos voluntários é provisória e que depois é substituída por profissionais ou por estruturas públicas. Por outro lado, é dito que embora o campo de acção do voluntariado não tenha fronteiras, a informação, a formação, a reivindicação constituem os grandes eixos das actividades das organizações voluntárias.

A obra apresenta também os críticos e os defensores do voluntariado.

Nas recriminações aparece:

- Ocultam os problemas, ajudando o sistema em vez de o criticar;

- O voluntariado assume tarefas que deviam normalmente incumbir à sociedade e que muitas vezes são assumidas por voluntários não qualificados, que tomam o lugar dos profissionais.

No aspecto positivo é sublinhado que o voluntariado pode por outro lado gerar trabalho profissional, dando como exemplo que na Bélgica os trabalhadores no desemprego deixam de ter que quotidianamente "marcar ponto" logo que eles se envolvam em actividades voluntárias em organizações reconhecidas pelos poderes públicos pelo seu carácter social humanitário ou social.

No que se refere às relações dos voluntários com os profissionais é sublinhado, nomeadamente, o seguinte:

- . Em numerosas organizações coexistem voluntários com profissionais, o que provoca muitas vezes conflitos de poder, de actuação, de atribuições, de competências;
- . Embora seja frequente que voluntários estejam na origem de uma iniciativa, esta vai admitindo profissionais que trabalham em permanência na organização, adquirindo conhecimentos indispensáveis, ficando os voluntários apenas com o poder formal;
- . Por outro lado, os voluntários, seguros do seu lugar, querem imiscuir-se no trabalho de campo, onde é exigido conhecimentos e práticas de profissionais.

Dizem reconhecer que há por um lado, uma apropriação abusiva do poder pelos profissionais, assim como o seu uso arbitrário pelos voluntários.

Chamam a atenção que ao nível da sociedade, a integração dos voluntários postula uma atitude positiva dos profissionais e uma política concertante dos poderes públicos que devem fornecer às organizações os meios adequados para o recrutamento, formação, enquadramento e avaliação dos voluntários. Alertam ainda que o voluntário não se deve limitar a uma formação pragmática mas que deve trabalhar "en référence" com um profissional qualificado.

Este capítulo da obra citada, termina fazendo uma referência sobre o futuro que espera o voluntariado, adiantando:

- Que uma sociedade marcada pela evolução tecnológica, em que os "tiques" desumanizantes são conhecidos, o trabalho social não profissional, pode ser um valor-refúgio a não negligenciar;
- As diversas organizações existentes, da iniciativa de voluntários, contribuem para que os cidadãos progressivamente recuperem um poder de decisão das mãos de instituições burocráticas, anónimas e desumanizadas;
- Os voluntários podem ser verdadeiros promotores do progresso, ao consciencializarem o público para o estado de um conjunto de situações, fazendo barragem à resignação e promovendo fórmulas alternativas.

O autor deste tema da obra citada, "Jacques Zwick", que tinha o título "Le Volontariat, tendances et limites" termina o seu artigo afirmando ser sua convicção que o trabalho social não profissional é não só útil como necessário.

3.4 - A Organização como sistema

Temos até aqui vindo a apresentar e a exprimirmo-nos sobre empresas, associações, hospitais, colectividades e utilizamos frequentemente o termo "organização". É por isso fundamental que nos detenhamos e precisemos conceitos no sentido que nos interessa de:

- Organização
- Sistema

e o de organização como sistema. Isto porque, por vezes, aparecem alusões às expressões com sentido divergente entre os autores. Quanto a nós e para o nosso trabalho, a expressão organização assume significado amplo e então: uma igreja é uma organização, uma empresa é uma organização, uma colectividade é uma organização, e assim por diante...

Nas várias definições de organização, encontram-se, em regra, elementos que reputamos fundamentais ou essenciais. Seguindo Fremont E. Kast e James E. Rosenzweig diremos:

- . As pessoas são sociais por natureza e a tendência para cooperarem em relações de interdependência é-lhes inerente;
- . Verificamos que organizações, formais e informais, caracterizam os dias de hoje. Actividades militares e religiosas estão entre as primeiras que vieram a organizar-se formalmente. Negócios; governo; educação e outras esferas de actividade desenvolveram diversas organizações formais. E quantos de nós não nos empenhamos em múltiplas organizações voluntárias - recreativas, filantrópicas, partidárias...
- . Há assim uma diversidade de organizações: pequenas e grandes; informais e formais; simples e complexas; que prosseguem várias actividades e funções.

Neste contexto, uma definição de organização que cobre todas estes tipos assenta no seguinte:

- Nos Objectivos que os membros do grupo prosseguem;
- Nas Relações Psicossociais decorrentes das pessoas interagirem entre si;
- Nos Conhecimentos e Técnicas que as pessoas usam;
- Nas Estruturas que levam as pessoas a trabalharem em conjunto segundo relações mais ou menos padronizadas;
- No planeamento e controlo das actividades desenvolvidas.

Mas modelos de organização que cobrem esta realidade tem recorrido a uma abordagem sistémica. Apresentemos então uma definição de sistema:

Sistema é um todo organizado composto por duas ou mais partes interdependentes, chamadas componentes ou subsistemas, separados por fronteiras do seu super-sistema, o ambiente. (1)

Recorrendo à teoria dos sistemas nas organizações convém realçar os conceitos chaves subjacentes para se chegar ao conceito de Sistema Aberto.

Previamente é aconselhável que tenhamos presente que o termo sistema cobre vários campos: o biológico, o físico, o social. E, que é de distinguir os sistemas abertos dos sistemas fechados.

Agora, então, recorrendo cumulativamente aos autores referidos através da obra "Organization and Management" e a Idalberto Chiavenato através da obra "Administração de Empresas" façamos uma apresentação dos conceitos chaves da Teoria dos Sistemas, dado que é

(1) - Ambiente é entendido na nossa investigação como tudo o que é externo às fronteiras da organização. Distinguimos o ambiente geral que afecta todas as organizações e o ambiente específico que afecta mais directamente determinadas organizações.

fundamental tê-los presentes para melhor se seguirem as propostas que aqui queremos fazer. Assim:

Sistema - sistema é:

- Um conjunto de elementos, que são as partes ou componentes do sistema, isto é, os subsistemas;
- Dinamicamente inter-relacionados, formando uma rede de comunicações e relações em função da dependência recíproca entre eles;
- Desenvolvendo uma actividade ou função;
- Para atingir um ou mais objectivos ou propósitos, no fundo, a finalidade, razão de ser do sistema.

Mas tratando-se do Sistema Aberto outras características se verificam, a saber:

- . Imputação ou entrada (inputs)
- . Conversão ou transformação
- . Exportação ou saída (output)
- . Retroacção ou retroalimentação (feedback)
- . Estabilidade
- . Adaptabilidade
- . Entropia, entropia negativa
- . Diferenciação
- . Equifinalidade
- . Ciclos
- . Limites ou fronteiras.

Vamos dar conteúdo a cada uma destas características, ou até podemos dizer destes conceitos chaves, ampliando, numa certa perspectiva, os elementos anteriores. Então, seguindo muito de perto os autores mencionados:

Subsistemas ou componentes: por definição cada sistema é composto por partes interdependentes, o que é verdade para qualquer sistema seja, mecânico, biológico, ou social. No mínimo cada sistema tem que ter dois elementos.

Holismo. Sinergia: o todo não é a soma das partes; o sistema só se pode explicar como totalidade; o holismo é assim o oposto do elementarismo, em que o total é a soma das partes individuais.

Sistemas Abertos: o sistema pode ser aberto ou fechado, os abertos permutam com o seu ambiente; informação, energia ou material. Mas os conceitos aberto/fechado são de difícil defesa, sendo mais correcto dizer que os sistemas são relativamente abertos ou fechados.

Input - Transformação - Output: os sistema abertos podem ser vistos como um modelo de transformação numa relação dinâmica com o seu ambiente - o sistema recebe recursos (energia, matéria, informação) que converte em produtos ou serviços que constituem os seus resultados que são lançados de novo no ambiente (sob a forma de energia, matéria, informação). Este é um processo contínuo.

Fronteiras: o sistema aberto apresenta limites ou fronteiras, isto é, barreiras ou demarcações entre o que é o sistema e o que passa a ser o ambiente em que está inserido. São zonas de interface entre o sistema e o ambiente.

As fronteiras apresentam graus de permeabilidade com o ambiente: quanto mais aberto o sistema, maior o intercâmbio com o ambiente; quanto mais fechado, menor o intercâmbio.

Nos sistemas físicos, biológicos, mecânicos, as fronteiras são relativamente fáceis de definir; mas nos sistema sociais (que é o caso das organizações) é mais difícil.

Entropia. Entropia/Negativa: A entropia é o processo pelo qual o sistema tende à desorganização, à deterioração, à desintegração, à perda de energia.

O oposto à entropia é entropia negativa que é própria dos sistemas abertos.

Para sobreviver, os sistemas precisam de parar o processo entrópico e de se restabelecer com mais energia do que o necessário, que funciona como margem de segurança para o sistema.

Estabilidade. Equilíbrio Dinâmico. Homeostase: os sistema abertos tendem à estabilidade ou autoregulação. Quando submetidos a qualquer distúrbio ou perturbação o sistema volta ao seu estado de equilíbrio anterior. Esse equilíbrio é dinâmico e visa manter as partes ou estrutura do sistema; as relações entre elas; e as interdependências entre os sub-sistemas e entre o sistema e o seu meio ambiente. Homeostase é a designação que se dá à estabilidade nos sistemas vivos -
- é o caso da temperatura.

"Feedback" - Retroacção: é a entrada de informação que proporciona sinais ao sistema a propósito do seu ambiente e do seu próprio comportamento em relação ao ambiente.

É basicamente um mecanismo sensor que permite ao sistema determinar os desvios que devem ser corrigidos e reorientá-los em relação ao ambiente, a fim de que possa alcançar a sua finalidade.

Diferenciação: todo o sistema aberto tende à diferenciação das suas partes, isto é, à multiplicação e elaboração de funções especializadas, hierarquizadas e altamente diferenciadas.

Por seu lado os sistemas fechados tendem à entropia e à

desorganização. Os sistemas sociais e biológicos tendem a ter múltiplas metas e propósitos, necessariamente por isso, são compostos por sub-unidades com diferentes objectivos e valores. Graças à diferenciação o sistema adquire uma estrutura.

Um sistema é composto por subsistemas de grau inferior e ao mesmo tempo faz também parte de um sistema superior o supersistema.

Equifinalidade: nos sistemas mecânicos há a relação directa causa-efeito entre as condições iniciais e o estado final. A equifinalidade sugere que nos sistemas abertos, podem ser alcançados certos resultados com condições iniciais diferentes e por diferentes caminhos. Isto é, as organizações sociais podem atingir os seus objectivos com "inputs" diferentes, e através de arranjos de actividades internas diversas.

Nos sistemas fechados, o ponto de vista causa-efeito, sugerirá que há o melhor caminho para atingir dado objectivo. Assim, a "equifinalidade" sugere que em oposição à solução óptima há uma variedade de alternativas satisfatórias.

Ciclos: o sistema aberto tem um carácter cíclico e repetitivo. Todas as actividades do sistema constituem ciclos de eventos, um processo contínuo de "entradas-conversões-saídas", que se repetem e alternam indefinidamente.

Adaptabilidade: é a característica pela qual o sistema aberto se modifica ou nasce através da criação de novas e diferentes partes, relações e interdependência, para se adaptar às mudanças ocorridas no meio ambiente. É a capacidade que o sistema tem de se modificar nos seus aspectos estruturais básicos e na sua própria constituição.

Psicólogos, sociólogos, antropologistas, políticos "descobriram" o modelo sistémico. Contudo, é fundamental reconhecer que há diferenças significativas entre os diferentes tipos de sistemas e que, um sistema social, é naturalmente diferente de um sistema físico ou de um biológico.

Uma organização é um sistema social e o que distingue os sistemas sociais dos outros é que eles são planeados. São planeados por seres humanos, o que significa que não seguem o ciclo padrão "nascimento-maturidade-morte" como os sistemas biológicos. Os sistemas sociais estão ancorados nas atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas dos seres humanos.

E, posto isto, podemos concluir a nossa opção: seguindo vários autores hoje, para nós, só tem significado estudar uma Organização como sendo um sistema social aberto.

Assim, a Teoria dos Sistemas é o novo paradigma para estudar a organização e a sua gestão.

Porém, hoje, não se pode falar de Teoria dos Sistemas aplicado às organizações e à sua gestão sem falar da Teoria Contingencial. Assim:

- Os conceitos sistémicos dão o quadro conceptual de referência para compreender as organizações, são um paradigma de natureza macro que se caracteriza por um certo grau de generalização;
- Uma das consequências da aplicação sistémica é a rejeição de tratamentos simplistas no que diz respeito a princípios universais. Sobre as organizações e sobre a prática de gestão;
- E, assim, o ponto de vista contingencial tende a ser mais concreto e reconhece que há semelhanças mas também diferenças entre as organizações. Isto é, o ponto de vista contingencial é o espaço intermédio entre: existência de princípios universais sobre as organizações e a sua gestão; mas cada organização é única e cada situação merece ser analisada em separado.

Deste modo, os conceitos sistémicos fornecem um modelo amplo para a compreensão de todas as organizações; os pontos de vista contingencial reconhecem que o ambiente e os subsistemas internos de cada organização são qualquer

coisa de único e dão bases para estruturar e gerir uma organização específica.

O ponto de vista contingencial estabelece ou sugere, sobre as organizações que:

- * Deve haver congruência entre a organização e o seu ambiente e os diversos subsistemas;
- * O primeiro papel gestor é maximizar essa congruência;
- * É a adequada compatibilização da organização com o seu ambiente e a estruturação interna adequada que leva a uma maior eficiência, eficácia e satisfação dos participantes da organização;
- * Existem padrões de articulação para diversos tipos de organização e que se deve compreender como é que essas variáveis interagem. Há padrões, por exemplo, para ambientes estáveis que são diferentes para as organizações que operam em ambientes turbulentos e em mudança;
- * Neste quadro podemos distinguir as organizações estáveis-mecanicistas e as organizações adaptativas. As primeiras caracterizam-se por:

- . Ambiente estável e certo;
- . Objectivos bem definidos e permanentes;
- . Tecnologia relativamente uniforme e estável;
- . Tomada de decisão programável e o processo de coordenação e controlo tende a ser estruturado e hierarquizado;
- . Actividades assentes entre rotinas e produtividade, o maior objectivo.

As segundas distinguem-se sobretudo por:

- Ambiente incerto e turbulento;
- Objectivos diversos e em mudança;
- Tecnologia complexa e dinâmica;
- Poucas actividades rotineiras, sendo determinantes a criatividade e a inovação;

- Tomada de decisão, um processo heurístico, e o controlo e coordenação feitos com ajustamentos sucessivos, sendo mais flexível do que rígido.

Ainda, em jeito de conclusão, poderemos adiantar que, de facto os conceitos sistémicos e os pontos de vista contingenciais não fornecem princípios gerais para a gestão de todas as organizações, mas elas podem fornecer linhas de orientação importantes para o diagnóstico organizacional e para as acções de gestão em situações específicas.

Poder-se-à dizer que alguns gestores de uma forma intuitiva têm vindo a utilizar estes conceitos, mas o que se pode dizer é que a sua aplicação requer conhecimentos cada vez mais sofisticados.

3.4.1 - Perspectivas de alguns autores

É tendo como base de fundo este novo quadro sistémico-contingencial que vamos agora referir propostas de diferentes autores sobre as organizações. De facto, o que há de relevante nesta nossa intenção é mostrar que, embora partindo de conceitos comuns assumidos pelos diversos autores, tais como : a organização é um sistema aberto; o papel determinante do ambiente; a necessidade de se fixarem sistemas internos; a Organização é apresentada de forma diferente, por cada um deles.

a) Thomas J. Peters / Robert H. Waterman Jr.

Começamos então por estes autores mais conhecidos pela sua célebre obra "In search of Excellence". Dizem textualmente: "A nossa pesquisa ensinou-nos que qualquer via inteligente para estudar a organização devia abranger e tratar com automonia pelo menos sete variáveis: a estrutura, a estratégia, as pessoas, os estilos de gestão, os sistemas e procedimentos, os conceitos orientadores e os valores partilhados, (como seja a cultura) e as forças e a perícia presentes ou esperadas no futuro da empresa.

Definimos esta ideia com maior precisão e elaborámos o que se veio a chamar o Quadro 7-S da Mckinsey (...) com um pouco de ajustamentos, cortes e paciência, conseguimos que todas as variáveis nesta análise tivessem nomes começados por S e inventámos o logo para acompanhar o quadro. Anthony, da Escola de Gestão da Universidade de Harvard, insuflou-nos a coragem para fazermos isso dessa maneira, insistindo que sem as mnemónicas o nosso modelo era difícil de explicar e fácil de esquecer."

Houve quem chamasse ao quadro o átomo da felicidade, e dizem os autores que após quatro anos de experiências, se convenceram que seria uma enorme ajuda para forçar a um pensamento explícito, não apenas acerca das componentes mais fortes, a estratégia e a estrutura, mas também acerca das mais flexíveis, o estilo, os sistemas, as pessoas, a perícia e os valores partilhados.

Escrevem os autores: "Em retrospectiva, o que o nosso quadro na realidade permitiu foi lembrar ao mundo dos gestores profissionais que o que parece fácil é complexo. Com efeito, permitiu-nos dizer: que todas aquelas coisas que até agora têm posto de lado por serem tomadas como intratáveis, irracionais, intuitivas, organização informal, podem ser geridas".

O projecto de investigação levado a cabo pelos autores referidos, nas chamadas empresas de excelência, permitiu-lhes concluir:

"O projecto mostrou, com mais clareza do que poderíamos ter esperado, que as companhias de excelência são, além do mais, notáveis em coisas basilares. Os instrumentos usados não são um substituto para um repensar das situações. O intelectual não se sobrepõe aos conhecimentos. A análise não impede a acção, pelo contrário, estas companhias trabalham afanosamente para manter os procedimentos simples num mundo complexo. Por isso, persistem e insistem, no máximo de qualidade. Mostram compreensão para com os seus clientes. Ouvem os seus empregados e tratam-nos como pessoas adultas. Dão aos seus produtos e serviços, via os seus campeões, o máximo de liberdade. Permitem por vezes, situações um pouco caóticas, tendo em vista uma acção rápida e a possibilidade de fazer experiências regulares".

Estes autores identificaram outros atributos que caracterizam a distinção da excelência das companhias inovadoras:

- Uma inclinação para a acção;
- Estavam próximos do cliente;
- Autonomia e espírito de empresa;
- Produtividade pelas pessoas;
- Mãos à obra pela criação de valores;
- Manter-se no ramo que domina;

- Formas simples e equipas pequenas de administração;
- Propriedades simultaneamente apertadas e flexíveis
(ex: as companhias de excelência são ao mesmo tempo centralizadas e descentralizadas).

Interessante dar aqui a conhecer os critérios seguidos pelos investigadores, na selecção das companhias a estudar com alguma profundidade: "(...) pensamos que independentemente do prestígio que essas companhias tivessem aos olhos do resto do mundo dos negócios, as companhias não poderiam ser classificadas como excelentes de facto se os seus resultados de natureza financeira não traduzissem essa auréola de prestígio". Escolheram e impuseram seis critérios de superioridade a longo prazo:

- Crescimento composto do activo de 1961 a 1980;
- Crescimento composto do activo líquido de 1961 a 1980;
- Rácio médio do valor das acções na bolsa em relação ao seu valor nominal;
- Retorno médio em relação ao capital total de 1961 a 1980;
- Retorno médio em relação ao activo líquido de 1961 a 1980;
- Retorno médio em relação às vendas de 1961 a 1980.

Seguiram ainda um critério de inovação. Pediram a especialistas seleccionados para cada indústria, para estabelecer uma ordenação dessa companhias de acordo com a inovação que tinham proporcionado durante o período de vinte anos. A inovação era definida como um fluxo contínuo de produtos de impacto e serviços e rapidez para responder às mudanças do mercado e outras modificações externas.

b) Idalberto Chiavenato

Recorrendo a diversos autores, Chiavenato apresenta no seu livro "Administração de Empresas - uma abordagem contingencial" a sua opção no capítulo com o título "As Partes da Empresa - Os Subsistemas".

Dos autores a que Chiavenato recorre, reteve o seguinte que nos interessa invocar:

Parsons - sugere que as empresas sejam analisadas sob o prisma de três classes diferentes de problemas que elas

devem resolver, independentemente da sua natureza ou tamanho e que a responsabilidade pela sua solução é geralmente atribuída a três níveis hierárquicos, que Chiavenato apelida de institucional, intermediário e operacional;

Mintzberg -o nível institucional tem três conjuntos de deveres, a saber: assegurar a supervisão directa e mecanismos de coordenação das actividades empresariais; administrar as condições fronteiriças da organização; desenvolver a estratégia empresarial.

Apresenta os níveis empresariais recorrendo aos autores William G. Browne, John W. Newstrom, William E. Reife, Robert M. Monczka, desta forma:

Nível
Institucional

- Estabelece objectivos empresariais
- Verifica e analisa alternativas estratégicas
- Toma decisões globais
- Elabora planeamentos estratégicos e políticas

Nível
Intermediário

- Estabelece objectivos departamentais
- Verifica e analisa alternativas tácticas
- Elabora planos tácticos
- Implementa planos tácticos
- Avalia resultados, comparados com os objectivos..

Nível
Operacional

- Verifica e analisa alternativas operacionais
- Avalia, planeia e replaneia a acção (diária)
- Implementa a operação do dia-a-dia
- Avalia resultados.

Segundo F. E. Kast e J. E. Rosenzweig identifica os três níveis com "subsistema organizacional" dizendo que são tarefas administrativas primárias de cada um dos subsistemas:

- Subsistema Institucional: relaciona a empresa com o ambiente, desenha sistemas e planos compreensivos;
- Subsistema Intermediário: integra as actividades internas;

- Subsistema Operacional: cumpre objectivos de forma eficaz e eficiente.

c) Eremont E. Kast / James E. Rosenzweig

Estes dois autores, no seu livro "Organization & Management" apresentam a organização como um sistema aberto de natureza sócio-técnica composto por subsistemas, explicitando os seguintes maiores subsistemas:

- * Objectivos e valores
- * Técnico
- * Psicossocial
- * Estrutura
- * Gestão.

3.4.2 - Um Caso de abordagem sistémica

Como já tivemos oportunidade de afirmar, temos vindo ao longo dos últimos anos a ensaiar a aplicação da teoria dos sistemas. Foi o que aconteceu no âmbito de um projecto que coordenámos, que tinha como objectivo encontrar um novo modelo de gestão para as cidades moçambicanas. Porque é um momento importante da nossa reflexão sobre Organizações sem fins lucrativos, vamos aqui dar conhecimento dos seus atributos principais.

Foram apresentados para debate quatro modelos alternativos:

- Modelo Formal Vigente
- Modelo Desconcentrado
- Modelo Descentralizado
- Modelo Emergente

e em cada um deles considerámos dez variáveis que propusemos fossem

consideradas como subsistemas (sistemas).

1. Organização Territorial Administrativa
2. Órgãos do Poder
3. Princípios e Valores de Gestão
4. Atribuições e Competências: Investimentos e Reabilitações de Grandes Dimensões
5. Atribuições e Competências Gerais
6. Finanças
7. Recursos Humanos
8. Aparelho de Estado da Cidade
9. Sistemas Operativos: Métodos de Trabalho
/Procedimentos Administrativos/Sistemas de Informação
10. Ordenamento do Sector Produtivo

Dissémos na altura:

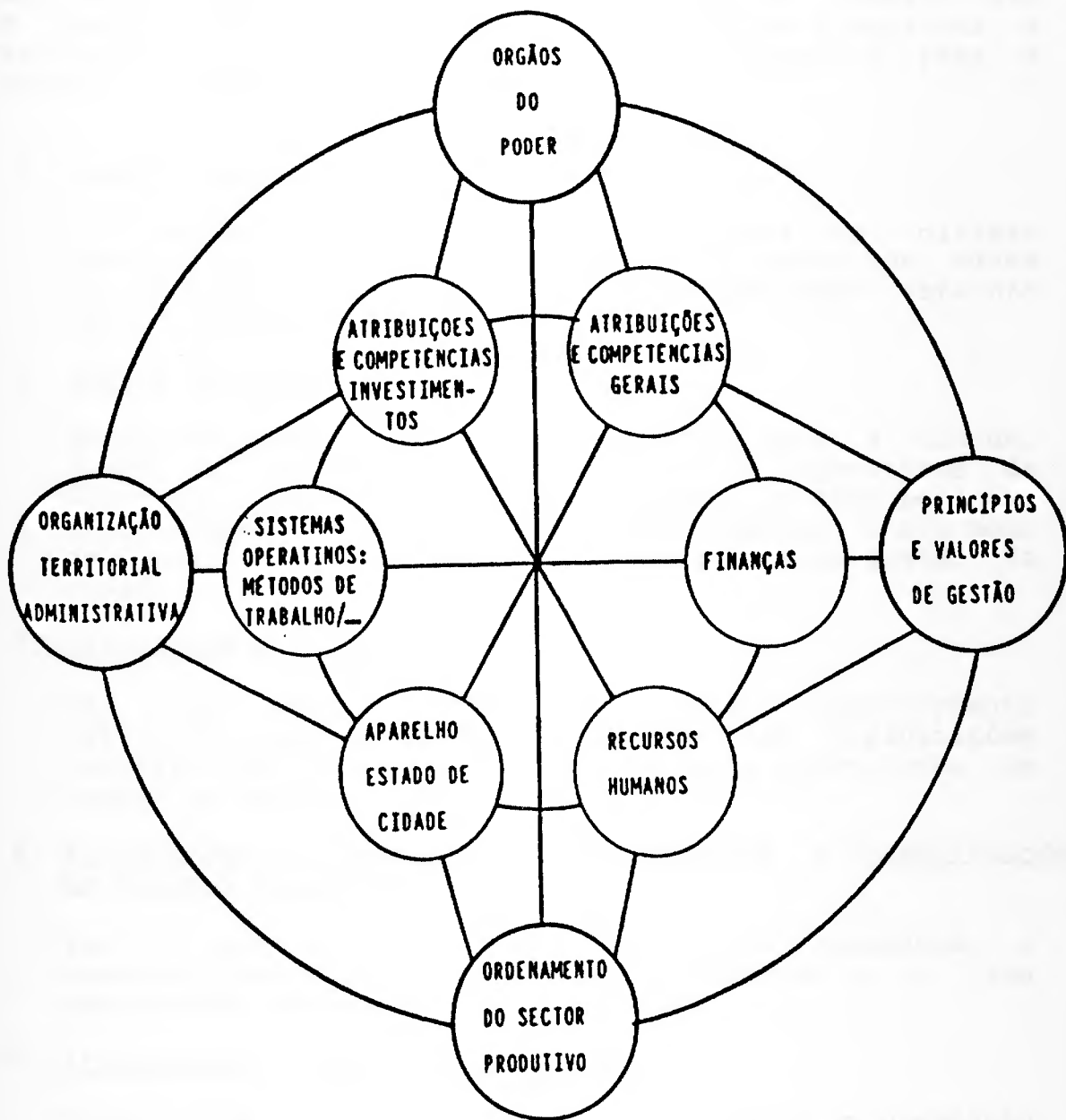
"O trabalho desenvolvido ensinou-nos que para estudar a «cidade» deveríamos aprofundar e estudar independentemente as variáveis apresentadas e entretanto, considerar as actividades a desempenhar pelos Órgãos Executivos como um sistema, que tem como finalidade prestar serviços de qualidade às populações.

O aprofundamento destas variáveis ajuda na conceptualização do modelo global e, fundamentalmente, depois no seu funcionamento e operacionalização.

É adquirido que o grau de desenvolvimento e o diferente estágio organizacional das cidades aconselham que se adopte uma abordagem contingencial na implementação do modelo que venha a ser aprovado. Isto é, terá que ser suficientemente flexível para se ajustar às diferentes cidades.

Sinteticamente poderemos dizer que a gestão das cidades está condicionada, é determinada pelas soluções que institucionalmente forem encontradas para as dez variáveis que, em esquema apresentamos na página seguinte.

Avanços na gestão das cidades vão depender, logo de início do debate que se conseguir realizar com as estruturas central e local, à volta destas variáveis. É notório que quatro delas - Órgãos do Poder; Princípios e Valores de Gestão; Ordenamento



VARIAVEIS A CONSIDERAR NO ESTUDO SOBRE A GESTÃO DAS CIDADES

do Sector Produtivo; Organização Territorial - são variáveis de primeiro nível, menos sujeitas a variações, uma vez explicitadas. Sobre as outras, os órgãos da cidade, nomeadamente os Executivos de Direcção, têm uma actuação permanente.

Importa que façamos uma descrição de cada uma das variáveis escolhidas, pois elas são as peças básicas do modelo, são os pontos chave que em nosso entender ajudam a explicar a realidade e a estruturar um modelo de referência para o futuro e a implementá-lo. Assim:

1. Organização Territorial Administrativa

Diz respeito à integração da «cidade» na divisão territorial do País, e com as especificidades que advêm do facto de uma cidade ter um determinado estatuto dentro dos agrupamentos existentes.

2. Órgãos do Poder

Refere-se aos órgãos que a lei define para a cidade, desde os Deliberativos passando pelos Executivos de Direcção, até às Organizações de Base. Os seus poderes, a sua forma de eleição, as suas competências, o seu modo de funcionamento, interferem decididamente na gestão da cidade.

3. Princípios e Valores de Gestão

São os conceitos-chaves, valores superiormente definidos, que transcendem cada uma das organizações estatais, mas que são o elo de coerência entre todos os órgãos do Estado e a vida nacional.

4. Atribuições e Competências: Investimentos e Reabilitações de Grandes Dimensões

Tem a ver com responsabilidades que asseguram o desenvolvimento dos investimentos urbanos e a sua manutenção, próprios da vida em urbe.

5. Atribuições e Competências Gerais

Saber o que é da responsabilidade da cidade na prestação da serviços às populações, é a razão essencial de existência dos órgãos da cidade e o que dá o conteúdo à vida em urbe, nas suas componentes económicas e sócio-culturais.

6. Finanças

Tem a ver com os Recursos Financeiros que estão à disposição dos órgãos da cidade e à sua autonomia para geri-los.

7. Recursos Humanos

Refere como é que os órgãos da cidade dispõem dos Recursos Humanos necessários às suas actividades e com a forma como as pessoas são remuneradas, avaliadas, aproveitadas.

8. Aparelho de Estado da Cidade

Diz respeito à forma como os serviços estão estruturados para dar cumprimento às atribuições definidas, por forma a atingir-se melhor resultado.

9. Sistemas Operativos: Métodos de Trabalho/Procedimentos Administrativos/Sistemas de Informação

Diz respeito a todos os processos formais e informais que fazem a cidade, vista como uma organização a funcionar. É a maneira operacional como a cidade e, nomeadamente o seu órgão Executivo vai atingir os seus objectivos e metas.

10. Ordenamento do Sector Produtivo

Regista a maneira como está organizada a produção, e com a forma como as organizações produtivas se relacionam com o Aparelho de Estado da Cidade".

4. CONTRIBUTOS PARA UM MODELO DE ORGANIZAÇÃO SEM
FINS LUCRATIVOS

4. Contributos para um Modelo de Organização sem Fins Lucrativos

Um dos propósitos da nossa tese era chegar a um modelo de Organização sem fins lucrativos vista como um sistema. Viemos a fixar também como objectivo encontrar uma noção na perspectiva da gestão, e ensaiar um novo reordenamento. É isto que exporemos neste capítulo, com a seguinte sistematização:

- Sinopse do caminho percorrido até chegarmos às nossas propostas;
- Noção que considera as valências definidas;
- Classificação abrangente e aderente à realidade conhecida, como base de trabalho;
- Desenho de um modelo sistémico na perspectiva do responsável de topo, da organização.

4.1 - Como se chegou às propostas

Ao querermos em poucas palavras fixar uma ideia do percurso feito até chegarmos aos nossos primeiros contributos, objecto do nosso estudo, não deixa de nos ocorrer um pensamento do pedagogo João dos Santos - "se não sabe porque pergunta" - e isto porque ainda que de forma esbatida, não racionalizada, de difícil verbalização, em "feed-back", nos aparece, em primeiro plano, uma imagem que nos diz que já antevíamos essas propostas - sempre soubemos qualquer coisa sobre elas. Mas, assim, em que consistia afinal a nossa investigação? Havia então legitimidade nas nossas perguntas?

Justifica-se, nomeadamente:

- Na procura de "achegas" e comprovações das ideias que se

iam progressivamente desenvolvendo, amadurecendo e transformando em algo mais concreto; em algo utilizável; em algo praticável; em algo discutível; em algo passível de refutação; em algo que possa ser instrumento de trabalho, ainda que transitoriamente;

- Na busca da realidade, e nas alterações operadas nessa realidade com as nossas soluções, encontradas por aproximações sucessivas.

De facto, é-nos óbvio que subjacente ao trabalho desenvolvido há todo um conjunto de experiências e saberes que fazem parte do nosso património individual e que se revelam pelo(s) caminho(s) seleccionado(s) e pela forma como o que se encontrou influi nas ideias de partida e na construção da "obra" apresentada.

Assim, as nossas propostas, partiram de ideias difusas umas, mais sólidas, outras; procuraram alimento no ambiente cultural, social e económico do país; sorveram da prática e de exemplos colectivos e individuais, do que acontece em concreto, no dia-a-dia; inspiraram-se em preocupações, raciocínios, certezas, enfim, nos investimentos intelectuais por outros antes realizados.

Sobre tudo isto nem sempre é possível adiantar a prova de suporte, caso a caso, ideia a ideia, raciocínio a raciocínio, ou seja, saber onde acaba o contributo de outrem e começa o nosso... Compreendemos melhor a postura de Agostinho da Silva sobre direitos de autor; percebemos um pouco mais sobre o tão pouco que sabemos. Cada ideia, cada problema, cada solução, estavam sempre a empurrar-nos para outras problemáticas.

Estes apelos, são, talvez, o lado mais gratificante de um trabalho de investigação e simultaneamente o mais penoso. Sempre temos que

levar uma linha de raciocínio até ao fim, não deixando de ser curioso como num processo de conceptualização essas mesmas forças que nos chamam, para outras linhas de investigação, nos exigem também que façamos sínteses, que paremos para balancear.

O que a seguir apresentamos é isso mesmo: a fotografia dos nossos saberes, feitas numa paragem obrigatória que não se repete.

4.2 - Noção (1) de organização sem fins lucrativos na perspectiva da Gestão

Ao longo dos trabalhos, como se viu, encontrámos a expressão "sem fins lucrativos" ou equivalente, mas mais como figura do senso comum, não deixando contudo de ser até preocupante ver como processos institucionais se desenvolveram naquele pressuposto, que não tinha parâmetros verificáveis sistematizados.

Entendimentos fixados, por exemplo, no domínio da Fiscalidade são de alcance muito restrito e não resistem a análises mais profundas no contexto da gestão.

Não deixou de nos surpreender também verificar como organizações que têm como bandeira "o não lucrativo" dificilmente fogem às matrizes das ditas "empresas dos negócios".

Sublinhamos também aqui, neste preâmbulo mais próximo da nossa noção, a falta de peso do atributo jurídico: associação; fundação; empresa... aparecem como realidades semelhantes.

(1) - Não foi fácil decidir entre os termos noção, definição, conceito, ideia. Apoiámo-nos nos dicionários e optámos por noção sublinhando-se a interpretação cumulativa propiciada pelos significados: "conhecimento elementar que se tem de uma coisa"; "exposição sumária"; "informação"; "ideia que implica os caracteres essenciais de um ser".

Não podemos deixar de invocar a necessidade sentida de eleger uma outra figura, para além das existentes, no espaço da CEE. Não visar o lucro, não pode ser argumento aceitável - o lucro visto como excedente, como prova de eficiência, eficácia e satisfação dos trabalhadores, pode também ser um indicador a utilizar por estas organizações, numa situação concreta. Temos é que, antes deste, encontrar outros relacionados com a sua responsabilidade social e objectivos - a sua razão de ser.

A noção que vamos apresentar assenta nos seguintes elementos:

- Jurídico
- Valência de serviço público
- Capital de constituição
- Democraticidade interna
- Resultados não financeiros mensuráveis

que caracterizamos assim:

Jurídico

Não é a figura jurídica que determina a natureza não lucrativa de uma organização, podendo mesmo essa organização não ter sequer expressão jurídica pública, servindo-se de outras com que se encontra articulada, ou em que está inserida, se tal for indispensável.

Capital de constituição

Na base da criação está uma imposição de Estado e/ou a confluência da vontade expressa em recursos intelectuais, financeiros, materiais,

cuja germinação e potenciação encontra eco no sistema económico-político-social nacional ou internacional.

Valência de serviço público

Finalidades e objectivos devem ir de encontro à satisfação de necessidades culturais, sociais e económicas, religiosas e políticas tidas, como direitos adquiridos pelos povos num mundo em progressivo desenvolvimento, para o qual se deve contribuir.

Democraticidade interna

A realização individual dos participantes na organização, a sua capacidade de influenciar, assunção dos seus objectivos, devem ser valores partilhados e estimulados, com expressão prática, negando-se a apropriação restrita dos resultados, quaisquer que eles sejam.

Resultados não financeiros mensuráveis

Deve(m) ser encontrado(s) indicadore(s) verificáveis e mensuráveis que permitam avaliar da razão de ser da organização e do seu impacto na comunidade.

Tendo estes pressupostos como ponto de partida, ensaiámos uma síntese que propomos como noção:

Organização sem fins lucrativos é um projecto a que podem estar subjacentes figuras jurídicas diversas e que visará o desenvolvimento, em aspectos tais como, o económico, o social, o cultural, o político e o religioso da comunidade local, nacional e internacional, existindo por vontade política instituída ou em resultado da acção das pessoas que individual ou colectivamente identificam necessidades e procuram a sua satisfação para o que, utilizam instrumentos adequados através de um funcionamento interno partilhado, revertendo os resultados a favor da comunidade.

Reflectindo sobre a noção proposta chegámos às seguintes clarificações:

Organização sem fins lucrativos é um projecto(...):

assumimos, pela definição da organização adoptada, que subjacente a uma organização sem fins lucrativos, estão sempre associadas finalidades, objectivos, actividades, sejam elas de natureza económica ou espiritual; e existe sempre um projecto, tido como empreendimento, razão de ser.

(...) a que podem estar subjacentes figuras jurídicas diversas(...): a realidade mostrou-nos que não é o ser sociedade por quotas ou anónima ou ser associação, fundação, empresa cooperativa, etc. que determina o não lucrativo. Mais: o concreto trouxe-nos situações exemplares em que o gratuito dá a excelência em organizações que, juridicamente, são empresas. Mais ainda: dada a rede que se estabelece entre associações e fundações, por exemplo através de

participações, de compra de posições nas empresas ditas de negócios, ou por elas criadas, o requisito jurídico, a ser necessário, tinha que ser clarificado, à partida.

(...) que visará o desenvolvimento, em aspectos tais como o económico, o social, o cultural, o político e o religioso(...): admitimos que uma Organização sem fins lucrativos pode existir em qualquer domínio da sociedade; em qualquer dos sectores da economia aparecem como fruto das manifestações de vontade, as mais diversas organizações em situações de oportunidade, latentes ou provocadas.

(...) da comunidade, nacional, local e internacional(...): o carácter universal deve caracterizar as Organizações sem fins lucrativos, sem que isto signifique que a organização não deva delimitar o seu espaço de intervenção. Assim, podemos ir das organizações locais, às nacionais, às internacionais, como aliás o ilustram as organizações estudadas.

(...) existindo por vontade política instituída ou em resultado da acção das pessoas(...): a organização pode ser da iniciativa do Governo (ex: Ministério; D. Geral) ou estar prevista em termos de organização de Estado (ex: Autarquia) ou pode aparecer pela confluência de situações conjunturais e apetências individuais (ex: Grupo Desportivo; Organização de um Festival)

(...) que individual ou colectivamente identificam necessidades e procuram a sua satisfação(...): uma organização sem fins lucrativos deve justificar-se sempre no seu ambiente e ter atrás de si a vontade humana numa atitude

atenta de investigação.

(...) para o que utiliza instrumentos adequados(...): quer a organização tenha um carácter voluntário ou profissional, sempre terão que ser utilizadas tecnologias e técnicas testadas que permitam o desenvolvimento da organização num quadro de progresso possível e aceite pela comunidade pertinente.

(...) através de um funcionamento interno partilhado(...): inerente a uma organização sem fins lucrativos deve sobressair a satisfação de todos os participantes, resultante do envolvimento criterioso e responsável na sua condução; que cada um deve ter como adquirido, o seu poder de influência, e os resultados, quaisquer que eles sejam, não podem ser apropriados, por nenhum dos seus promotores ou dinamizadores. Mesmo que a organização desenvolva uma actividade que em primeira instância se possa dirigir aos seus membros ou interessados mais directos, identificáveis, nenhum deles pode sair beneficiado acriticamente, para além dos benefícios indissociáveis dos talentos, competências de cada indivíduo e lugares ou cargos que ocupa.

(...) revertendo os resultados a favor da comunidade(...): só será organização sem fins lucrativos se se verificar que a mesma desenvolve uma actividade que em primeira instância competiria aos serviços públicos assegurar ou propiciar, ou aceite pela sociedade como úteis à dignidade humana, à defesa dos indivíduos, e ao progresso da civilização.

4.3 - Reordenamento - uma classificação

Pelo que apresentámos ao longo da nossa investigação e ao falarmos de uma classificação, queremos assumir que há espaço para um novo ordenamento que tenha associado a si a noção que apresentamos, que seja suficientemente abrangente para cobrir as realidades conhecidas, e que seja facilmente aplicável.

A primeira vista não deixou de nos parecer ousada a apresentação de uma classificação e questionámo-nos se tal não seria apenas mais uma, de utilidade restrita, que só serviria para aumentar o emaranhado das classificações existentes. Porém, a análise que fizemos ao longo do trabalho, compeliu-nos a um esforço de reordenamento, já que as classificações que encontramos não se dirigem ao universo das organizações sem fins lucrativos na sua globalidade, verificando-se falta de consistência e de conteúdo em muitas das tipologias adoptadas, nomeadamente em Portugal.

A nossa classificação procura especialmente recuperar expressões utilizadas; adoptar denominações que estejam enraizadas; lançar nomes que já são comuns, embora ainda pouco "institucionalizados."

Testámo-la com frequência para verificar da sua capacidade de resposta às solicitações concretas. Assumimo-la, contudo, como uma base de trabalho para aperfeiçoamento. A proposta:

- 0 - Organizações Estatais
- 1 - Organizações de Cooperação
- 2 - Organizações de Criação
- 3 - Organizações de Solidariedade
- 4 - Organizações Desportivas

- 5 - Organizações Religiosas
- 6 - Organizações Ambientais e de Qualidade de Vida
- 7 - Organizações de Serviços
- 8 - Organizações Profissionais
- 9 - Organizações Cívicas
- 10 - Organizações Agrícolas, Industriais.

As categorias seriam, numa primeira aplicação, mutuamente exclusivas. (1)

De cada uma delas fazemos a seguinte caracterização, apenas com o intuito de tornarmos mais claro o âmbito, que propomos sem a preocupação de excessivo rigor não justificável, entretanto:

Organizações Estatais

Abrangem todo o aparelho da Administração Pública Central, Local, Regional, bem como as Empresas Públicas, em termos nacionais, e ainda as estruturas internacionais a que se pertence.

Organizações de Cooperação

Todas aquelas que se dediquem à diminuição de desequilíbrios internacionais, nacionais, regionais ou locais em qualquer domínio.

(1) - Tal como os últimos autores referidos no ponto 3.1, também nós achamos útil que cada organização se classifique de acordo com a categoria que melhor dê a ideia da sua finalidade principal. Mas, dificilmente uma única categoria expressa o conjunto dos reais objectivos prosseguidos e atingidos pelas organizações sem fins lucrativos. Uma segunda, terceira, e mesmo mais escolhas podem ser úteis à sua gestão. Prevemos que no desenvolvimento da classificação proposta, haja subcategorias de níveis inferiores.

Organizações de Criação

Aquelas em que há uma obra final fruto de produções autorais em que a criatividade, inovação e talento são privilégios em que são ou não utilizadas tecnologias anteriores apropriadas.

Organizações de Solidariedade

Refere-se às que se dedicam a defender o cidadão das vicissitudes do percurso de vida.

Organizações Desportivas

Quando a sua actividade é polarizada pela prática de um desporto, ou pela promoção e defesa da actividade física.

Organizações Religiosas

As que decorrem da existência de religiões e seus afins.

Organizações Ambientais e de Qualidade de Vida

As que se dedicam à preservação ecológica e à defesa do cidadão perante efeitos perversos do desenvolvimento.

Organizações de Serviços

As que se dedicam à prestação de serviços dos mais diversificados, num ambiente de exclusividade ainda que transitória ou em que pontifica a originalidade e o experimental. Se em concorrência com as organizações do mundo dos negócios, têm que se distinguir perante a sociedade por atributos "não lucrativos" aceites.

Organizações Profissionais

As que pretendem defender classes e grupos constituídas

na base de interesses de actividade profissional ou decorrente de situações de trabalho, ou de preparação para uma profissão.

Organizações Cívicas

As que permitem a participação organizada das pessoas enquanto cidadãos e o funcionamento dos órgãos de soberania.

Organizações Agrícolas e Industriais

As que actuam no sector primário ou secundário tradicionais em ambiente concorrencial com as organizações do mundo dos negócios, distinguindo-se perante a sociedade por atributos "não lucrativos" aceites.

Esta nossa classificação poderia ser ilustrada com os exemplos seguintes:

Organizações Estatais: Ministérios; Direcções Gerais; Câmaras; Governos Cívicos; Hospitais Cívicos; Escolas Públicas; etc.;

Organizações de Cooperação: AMI; Cruz Vermelha; UNESCO; etc.;

Organizações de Criação: Grupos de Teatro; Festivais de Música; Foruns de debate; Galerias de Exposições; Cooperativas de Artesanato; Projectos de Investigação; etc.;

Organizações de Solidariedade: Mútuas e Mutualidades; Lares; Infantários; Misericórdias; Hospitais; etc.;

Organizações Desportivas: Ginásio Clube Português; Benfica; Grupo Desportivo Ameixoeira; Federação de Andebol; etc.;

Organizações Religiosas: Igreja de Paróquia; Organização S. Vicente de Paula; etc.;

Organizações Ambientais e de Qualidade de Vida: Os Amigos da Terra; DECO; Greenpeace; Centro Cultural de...; Colectividade de Cultura e Recreio de ...; Grupo de Teatro Amador; etc.;

Organizações de Serviços: ACP; Cooperativas de Consumo; CNC; etc.;

Organizações Profissionais: Sindicatos; Ordens; Liga dos Pequenos e Médios Agricultores; Associações de Estudantes, etc.;

Organizações Cívicas: Partidos; Associações de Pais; Associações de Antigos Combatentes; Amigos dos Comboios; etc.;

Sentimos necessidade de fazer alguns comentários à classificação apresentada:

- * Há uma lógica inicial de fundo: temos em confronto as organizações estatais e as outras.
- * Em relação às não estatais, temos como adquirido que cada uma destas organizações pode adquirir vários estatutos de que podemos adiantar como ilustração: "Utilidade Pública"; "Não Governamental"; "IPSS"; "Defesa do Consumidor"; etc..
- * É de todo o interesse que a organização escolha em cada momento a figura em que se revê, com que mais se identifica, independentemente de ter "franjas" que possam

cair noutras classificações. O desenvolvimento das actividades pode levá-la a mudar de classe ou até dar origem a desdobramentos ou passar a ser outra organização.

Mas, fundamentalmente a virtude que buscamos para a nossa classificação é a globalidade. Queremos com ela cobrir a realidade "sem fins lucrativos", porque a achamos objecto de tratamento específico, no pressuposto de que a análise do conjunto maior estimula para além das reflexões teóricas, procedimentos de natureza prática que favorecem a eficiência e eficácia das organizações visadas. Para sublinharmos esta nossa ideia podíamos aqui referir:

- A fiscalidade para as Organizações sem fins lucrativos;
- As relações de trabalho;
- O ensino;
- Os estímulos aos seus investimentos;
- Um balanço social próprio.

Pensamos nas vantagens da publicação de informação sobre estas organizações e nomeadamente dos "ensinamentos" que através dela possam ser dados às organizações do "mundo dos negócios".

Antevemos uma concorrência quanto aos conhecimentos na gestão entre estes dois mundos: "o sem fins lucrativos" e o "mundo dos negócios" de que o outro mundo, ele todo, beneficiaria. A cada um aprofundar a sua excelência. Estariam numa concorrência "entre iguais", que a comunidade merece, acabando-se com a imagem extrema de "Ricos" e "Pobres" em termos das organizações.

4.4 - A conceptualização da Organização sem fins lucrativos como sistema

Apresentamos uma noção de Organização sem fins lucrativos e ao longo do estudo demos a conhecer casos concretos que são abrangidos por este nosso conceito.

Do ponto de vista da gestão importa ir mais longe: é necessário que estratifiquemos esta realidade, nomeadamente para melhor a compreendemos globalmente e para pragmaticamente actuarmos sobre ela.

Que consigamos alguma abstracção. Com este objectivo temos vindo a sistematizar a informação, os conhecimentos existentes, e as nossas próprias reflexões, como mostrámos nos pontos anteriores.

O nosso domínio do assunto, neste momento, aponta para o seguinte:

- Há teorias adquiridas sobre as organizações que são suficientemente gerais e que se aplicam a todas elas, quer sejam do mundo dos negócios quer não tenham o lucro como fim;
- Muito desse património teórico não é conhecido ou dominado pelos implicados nas Organizações sem fins lucrativos; somos mesmo levados a afirmar que muitos interessados andam a descobrir o "descoberto";
- Por outro lado, a prática destas organizações, vista como um todo, oferece uma experiência acumulada, preciosíssima que de forma clara sublinha as suas especificidades.

Então, o nosso propósito é: do cruzamento destes saberes e competências fazer sair o modelo próprio das organizações sem fins lucrativos. Para nós, ele agora emerge, naturalmente.

4.4.1 - Pressupostos

Antes de adiantarmos o nosso modelo achamos necessário fixar alguns pressupostos, apenas para avivarmos e partilharmos as ideias que tivemos sempre presente como coordenadas fundamentais próximas e de que temos vindo a dar conta ao longo do documento. Assim:

- * Hoje, no domínio da gestão, fala-se de organizações, sendo um dos reconhecimentos que era muito limitativo falar apenas de empresas;
- * A Teoria dos sistemas e a teoria contingencial vieram favorecer a componente universal das organizações e a(s) particularidade(s) inerente(s) a cada uma delas;
- * Utilizando a teoria dos sistemas, há autores que propõem sistemas indistintamente aplicáveis a qualquer que seja a organização - empresas ou outras;
- * Temos como adquirido que numa organização, qualquer que ela seja, há níveis de gestão. É indispensável que existam sempre níveis de topo, estratégico, global. (1)

Face a estas premissas (expressão restrita essencial do que deve ser comum a quem queira entender o modelo que vamos propor) e às fundamentações que temos vindo a arquitectar, sublinhamos a nossa proposta:

(1) - As duas acepções:

- a) Estratégico;
- b) Global;

para o nível de topo, nós entendemo-las no âmbito da investigação, como um todo indissociado, como mais à frente fundamentaremos.

A utilização da teoria dos sistemas, que achamos aquisição de capital importância para o estudo de qualquer organização; entendemos que há uma combinação de sistemas mais adequada às Organizações sem fins lucrativos, assim como haverá outra mais apropriadas às organizações do "mundo dos negócios" - às empresas que visam o lucro.

A nossa investigação teve como objectivo a identificação dos sistemas internos próprios das Organizações sem fins lucrativos, mas na perspectiva daqueles que são os seus responsáveis máximos.

4.4.2 - Esboço de um modelo

Uma vez mais, antes de esboçarmos o nosso modelo e para melhor expressarmos o seu alcance, queremos relembrar para que esteja presente ao longo da sua análise, o seguinte:

- * O modelo foi concebido numa perspectiva estratégica, na perspectiva daqueles que estão no topo, e que em última análise são os responsáveis máximos;

Naturalmente que o modelo teria que forçosamente apresentar diferenças se fosse na perspectiva de um dirigente sectorial, intermédio.

- * Seguimos a teoria dos sistemas, encarando a gestão como um dos vários sistemas que existem numa organização, ela própria também um sistema.

Deste modo interessa-nos encontrar os sistemas que se adequem às organizações sem fins lucrativos e não aplicar mecanicamente os sistemas que são tradicionais para as empresas que visam o lucro.

* Ao seguir a teoria dos sistemas sabemos e queremos sublinhar que cada sistema tem vida própria, mas, ao mesmo tempo, são interdependentes. (1) A organização como sistema e cada um dos sistemas em que se decompõe, dependem do que se passa à volta, do seu macro-sistema, que designamos por Ambiente.

Isto legitima o seguinte raciocínio: cada sistema contém em si algo que lhe é mais próprio, que deve ser da sua iniciativa e exemplar, que fornece aos outros sistemas, e também aquilo que advém das análises efectuadas em função da vida dos outros sistemas.

* O nosso modelo será o paradigma, mas seguindo a teoria contingencial, cada organização deve moldar os sistemas à sua situação concreta.

Queremos com isto dizer que uma organização pode achar conveniente mudar, por exemplo, o nome; identificar ainda um sistema específico; valorizar um deles. Para que o modelo continue consistente, estas alterações, naturalmente, não podem perder a sua lógica.

Sublinhadas estas "condições" que nos parecem essenciais para se perceber o alcance da nossa proposta, apresentemos então o nosso modelo, que assenta basicamente no seguinte:

(1) - Neste caso, "To be and not to be" é que será a questão.

A Organização sem fins lucrativos pode ser vista, com vantagem, com alguma abstração, como um sistema, articulado por sua vez, em dez subsistemas (ou sistemas internos)

Os dez sistemas internos são:

0. Informal
1. Institucional
2. Finalidades
3. Recursos
4. Equipamentos e Espaços
5. Produção
6. Estrutura
7. Relacional
8. Rotinas
9. Gestão

Cada um destes sistemas deve ainda ser analisado, decompondo-o em subsistemas (sistemas que por sua vez têm autonomia).

Mas, não é demais sublinhar a interdependência destes dez sistemas internos, seus cruzamentos, aproximações e afastamentos, de que resulta a globalidade da organização.

Visualizamos o nosso modelo, num processo dinâmico, do qual "infelizmente" é necessário contudo, ter imagens, expressões estáticas, por uma questão mais de ordem prática, mas também para momentos de síntese e reflexão.

A evolução tecnológica permite-nos, contudo, que se criem simulações que dêem situações em cada momento de cada sistema já referenciado pelos outros, de forma quase que instantânea.

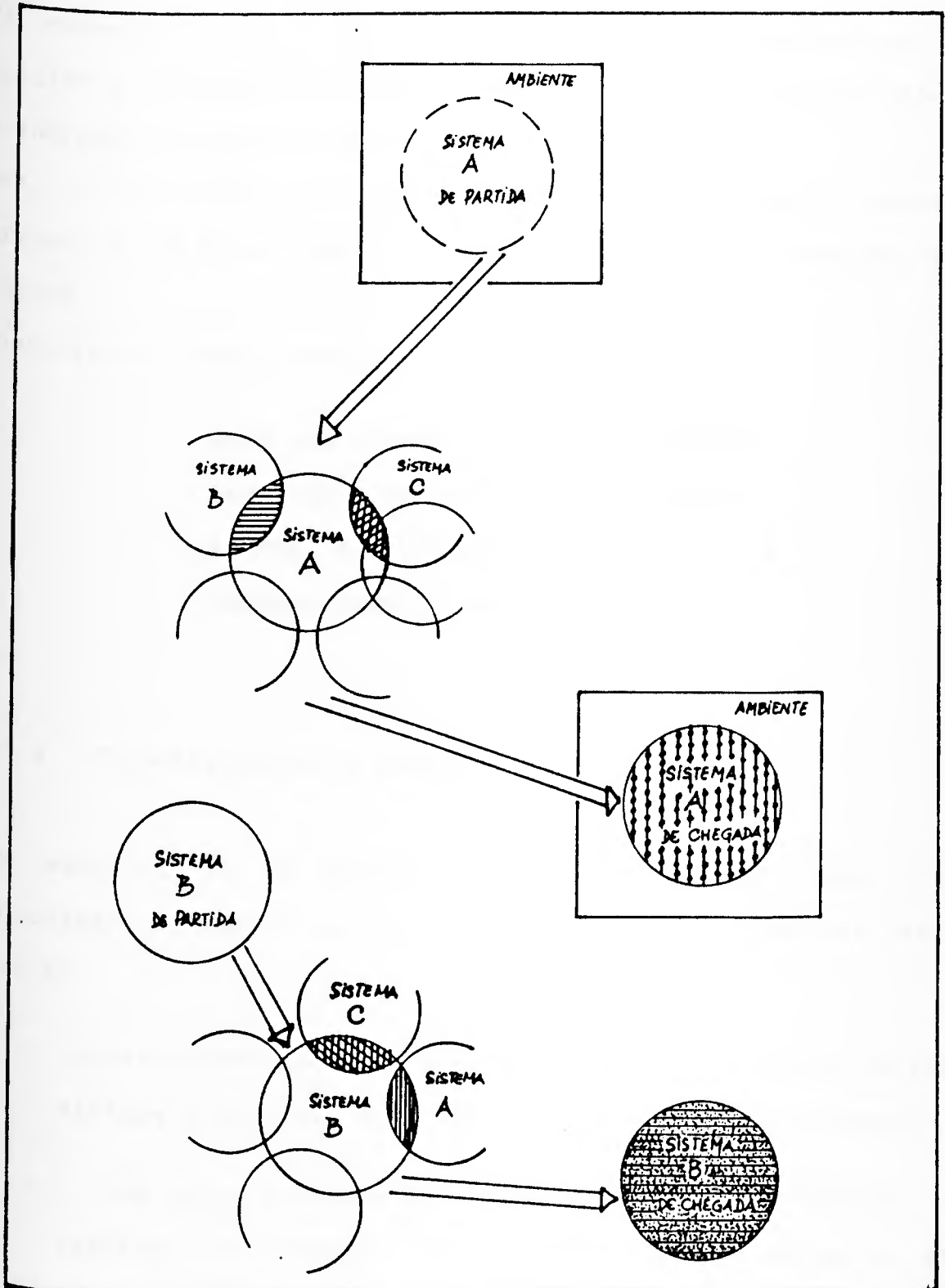
Mas o nosso modelo pretende ser um instrumento "manual", de utilização fácil e útil, mesmo que o tratamento automático, na organização, seja incipiente ou mesmo inexistente.

Assim sendo, a imagem que damos para a utilização e "manuseamento" dos nossos sistemas é a seguinte:

- Há uma posição inicial do sistema, em que se raciocina sobre os diversos temas que lhe são inerentes, os tais que são prioritariamente da sua responsabilidade, da sua iniciativa, quer no que se refere à sua identificação, quer no que diz respeito ao seu tratamento;
- Seguem-se depois as posições decorrentes da interacção desta posição inicial com cada um dos outros sistemas, interacções que se podem fazer sentir segundo combinações diversas, simples ou de sobreposição. Aqui vai-se lançar mão, desde métodos ao nível do raciocínio e do julgamento meramente intelectual (judicioso) até a modelos matemáticos, com recurso à informática;
- De todo o processo resultará um novo sistema, que certamente manterá muito do que continha à partida, mais o que foi originado pelo processo de confrontação, das mútuas influências.

Um esquema simplificado na folha seguinte que retrata o sistema interno da "nossa" organização e a sua dinâmica.

Dinâmica do sistema interno



Este esquema pode ser visto como uma abstracção e ao mesmo tempo como instrumento próprio de trabalho: para o esquema de raciocínio ou matriz de comunicação, por exemplo.

Há momentos na vida de uma organização que aconselham se faça a análise e o diagnóstico de todos os seus sistemas. Está neste caso a elaboração do plano de actividades.

Mas, o que o modelo comporta e estimula é que cada sistema tenha também a sua vida própria, e portanto seja gerido segundo a mesma lógica.

Posto isto o nosso modelo:

Deve ser olhado como algo dinâmico.
que encontra os seus equilíbrios e
imagens em movimento, equilíbrios e
imagens sempre renováveis.

4.4.3 - Caracterização do modelo

Com este quadro de referência dinâmico, em que temos vindo a raciocinar, o âmbito de cada sistema não pode também ser estático.

Isto é:

- * Já defendemos que a natureza, o estado do conteúdo de cada sistema é alterado por influência dos outros sistemas;
- * O que agora queremos aqui dizer é que as coordenadas, os limites, o conteúdo (e não o seu estado) enfim, o seu âmbito, também não é fixo. Assim, as fronteiras de cada sistema podem variar por determinação do ambiente.

Aceite estes quesitos como premissas, é fundamental que se dê uma caracterização dos sistemas apresentados, que se lhes dê identidade.

Assim, o nosso intuito é estabelecer o conteúdo-base de referência para cada sistema. Cada organização deve depois enriquecê-lo com a sua especificidade (o que pode apenas, por exemplo, significar substituir determinada linguagem) de modo a que cada participante da organização entenda claramente o que cabe em cada sistema identificado.

De facto, a divulgação do modelo através da organização pode ser um ponto de partida para uma nova forma de gestão.

A caracterização do modelo que apresentamos decorre, naturalmente, do trabalho de investigação realizado, e de que temos dado testemunho até aqui, sendo agora de referir que foi testado numa aplicação concreta a uma organização; submetido à apreciação de outras; exposto num espaço de formação para 72 participantes, num outro para 24.

Mostrou aderência.

Então, colocando-nos na posição dos responsáveis máximos pelas organizações, vemos as organizações articuladas em dez sistemas, dentro dos seguintes quadros de conteúdo:

0. Informal

Relacionado com tudo aquilo que não é estruturado, que depende do património individual e colectivo adquiridos; dos talentos; das "histórias"; das idiossincrasias. Tem a ver com a "cultura" que paira em todas as organizações

e de que ninguém reivindica a autoria. Tem a ver com as tensões "positivas" umas e "negativas" outras, que dão força e vida e, muitas vezes, a diferença das organizações. Está relacionado com aquilo que se aprende e não se ensina...; com a imagem que todos os envolvidos têm e dão do clube, da colectividade, da federação, do grupo, da cooperativa, da misericórdia, da igreja, ... Com o clima que se vive... Com a mística? A identidade da organização é marcada pelo "informal".

Pode parecer paradoxal, mas o "informal" também se pensa, se estimula, e deve merecer a atenção dos dirigentes máximos.

1. Institucional

Abrange as actividades relacionadas com a personalidade jurídica e as "figuras" jurídicas oficiais ou para-oficiais que podem ser assumidas, bem como as decorrentes de contratos e protocolos estabelecidos com o sector público ou privado, a nível nacional ou internacional. Tem a ver com estatutos e regulamentos internos da organização de natureza estrutural. E isto não é algo que fique definido no início da criação para sempre.

Exige-se que metodicamente na organização sejam pensados aspectos como os seguintes:

- * A Lei Orgânica da Direcção Geral deve ser alterada?
- * É a figura jurídica "Associação" a única possível a adoptar para a realidade da organização?

- * Como se pode participar em actividades de natureza predominantemente empresarial?
- * Já existe ou devia ser requerido o estatuto de "Pessoa Colectiva de Utilidade Pública"?
- * A que tipo de "galardões" é legítimo ascender?
- * Um centro que funcione junto da Igreja poderá adquirir o estatuto de IPSS?
- * Qual a possibilidade de candidatura a "Organização não Governamental"?
- * Será correcto criar uma fundação associada à organização dado que ela é uma sociedade por quotas?
- * Deve um clube desportivo promover a criação de uma "sociedade com fins desportivos"?
- * Que "protocolos" institucionais são possíveis com os Ministérios; as Secretarias de Estado; as Autarquias Locais; Universidades; Escolas; etc.?
- * Em que medida se está a corresponder ou a explorar as possibilidades permitidas pela Lei de Bases que diz respeito à organização?
- * Em que medida os estatutos existentes são actuais?
- * Será oportuno autonomizar grupos de actividades, criando nova organização, passando ou não por autonomia jurídica? Qual a figura?
- * Quais as figuras jurídicas que ficariam mais favorecidas pela fiscalidade? E pela aplicação do Mecenato?
- * Como pode a organização inserir-se em estruturas no âmbito da ONU e da CEE?
- * A articulação com outras entidades empregadoras é possível? Que quesitos legais são necessários?

* Que actividades podem/devem ser desenvolvidas em regime de concessão?

2. Finalidades

Cobre as sistematizações que devem ser elaboradas no domínio da responsabilidade social da organização; da sua função nos diversos meios em que está inserida. A sua missão. Os seus grandes objectivos. Tem a ver com a justificação da sua existência.

A expressão deste sistema pode ter graduações várias - desde a muito ampla até à bem precisa que adira à prática.

Por exemplo, uma das organizações estudadas diz que tem como finalidade:

"Desenvolver a educação física e o desporto promovendo a sua prática e expansão especialmente entre os seus associados e seus familiares com o intuito de desenvolvimento, manutenção e recuperação de faculdades físicas". "Deverá igualmente dedicar-se a actividades pedagógicas, culturais e recreativas."

Outra dizia: "A sociedade tem por objecto a produção e prestação de serviços culturais". Não é indiferente ter à partida uma expressão das finalidades mais ampla ou mais pormenorizada, mas depois há que ir do ideário às metas, sem se perderem os princípios que estão na origem, a filosofia que os norteia.

No âmbito deste sistema deve questionar-se, por exemplo:

- Em que medida as acções programadas se inserem no ideário da organização;
- As sínteses que devem dar permanentemente as globalidades em termos de missão, finalidade, grandes objectivos, por forma a que as acções, necessariamente fragmentadas, não se sobreponham ao global, quer no que se refere à essência quer quanto à terminologia;
- O sistema de objectivos, que não financeiros, que justifiquem a organização na comunidade.

Este sistema deve permitir que a organização decida e assuma decisões como as seguintes:

- . O clube vai privilegiar o futebol;
- . O grupo de teatro vai encenar a obra X, independentemente de, à partida, ser de prever que não provoque uma grande corrente de público;
- . Na nossa organização queremos que o "amadorismo" continue a ser privilegiado porque...
- . Não vamos recorrer ao mecenato porque achamos que deve ser o Estado a apoiar totalmente a nossa actividade;
- . Este ano o nosso grande objectivo é modernizar os espaços em detrimento das actividades - fim da organização;
- . Este museu vai desenvolver apenas exposições temporárias.

A questão dos princípios, da ética, da filosofia e depois os objectivos e as metas, devem ser objecto de reflexão permanente numa organização. Uma organização deve mudar se existirem razões nesse sentido. Deve estar-se atento à evolução que emerge e canalizá-la para dentro dos princípios e lógicas em que os participantes da organização se reflectam.

3. Recursos

Este sistema abrange todo o tipo de recursos: materiais; financeiros; humanos. Quais são; onde ir buscá-los; quais as alternativas que existem; estão no seu âmbito. Devem procurar-se padrões de custos e combinações que permitam economias de escala.

Há que ponderar os recursos voluntários e valorizá-los.

Regra geral as organizações sem fins lucrativos são muito "parcas" nesta matéria. Aqui, podem ser discutidos assuntos como os seguintes:

- Quais os recursos humanos permanentes e quais os que podem ser recrutados pontualmente?
- A que subvenções regulares podemos aspirar?
- Estamos a ponderar o "Mecenato" possibilitado pela lei?
- Qual o valor do nosso património móvel? Pode ele ser garantia para obter outros recursos?
- Será razoável recorrer a um crédito bancário?
- Pode a organização "entrar" na rede de apoios provenientes da CEE?
- Que receitas próprias é legítimo gerar? Aumentar quotas?

Alugar espaços? Prestar serviços? Aumentar o número de sócios?

- Há algum padrão de custos para esta iniciativa?
- O voluntariado está a ser considerado e quantificado?
- Quais os padrões de organizações semelhantes à nossa?
- Como avaliar o nosso património humano?
- O prestígio dos nossos colaboradores está a ser bem aproveitado?
- Qual o potencial oferecido pelos recursos humanos existentes?
- Como fixar o "preço" do nosso produto?
- Há restrições aos materiais e equipamentos necessários à nossa produção?

4. Equipamentos e Espaços

Abrange o património naquilo que é vulgar identificar-se como equipamentos culturais e sociais a utilizar pela organização - os próprios e os alheios. Vai desde a sua identificação, passando pela sua obtenção, reabilitação, manutenção, até ao seu "abandono".

Comporta ainda as instalações tradicionais.

A grande maioria das organizações está geralmente associado um equipamento/espço que é necessário construir/aquirir depois, manter.

Colocam-se problemas como os seguintes:

- Os projectos da organização vão desenvolver-se todos no mesmo sítio?



- Tem cabimento pedir apoios específicos para a melhoria e manutenção dos equipamentos e espaços, por exemplo, a uma empresa de construção?
- A quem internamente competirá zelar pela conservação e manutenção do edifício?
- Será benéfico encarar "obras" como projectos autónomos que possam concorrer a incentivos para a implementação de infra-estruturas e equipamentos?
- Que limitações poem as nossas instalações/espaços nas nossas produções?

5. Produção

Inclui-se neste sistema o tipo de tecnologias a utilizar e a desenvolver, quer em termos de equipamento, quer em termos de conhecimentos e capacidades. Contempla os processos e as lógicas internas, próprias de cada projecto. Contempla-se também o carácter inovador e experimental de muitas das actividades e projectos - a componente de investigação (muitas vezes apenas tentativa) que prepassa pelas organizações.

Os padrões de qualidade dos produtos/serviços finais devem ser aqui considerados.

Dada a diversidade de actividades que as organizações desenvolvem, muitos são os exemplos das decisões a tomar no âmbito deste sistema.

Apenas a título ilustrativo:

- Qual o número de ginastas que as salas comportam?

- Qual o perfil dos professores/técnicos a contratar?
- Que tipo de equipamentos devem ser utilizados na ginástica de manutenção?
- Quais os "records" a atingir?
- Se a organização edita uma revista que tipo de composição tipográfica se deve seguir?
- Se se produzem vídeos: por que sistema de registo optar?
- Na construção de um espectáculo: vai ser "na medida do possível", ou vai seguir um modelo prévio, a que por exemplo, no teatro, cenógrafos e figurinistas terão que submeter-se?
- Quais os processos pedagógicos a seguir na formação?
- Quais as actividades de carácter experimental?
- Numa casa de repouso: quartos individuais ou camaratas?
- No infantário: fornecimento de refeições e transportes ao domicílio?
- Qual o "pacote" de seguros a fornecer aos associados?
- Seguimos a "Escola X" ou a "Escola Y"?
- Que tipo de acompanhamento é de admitir na celebração de uma missa?
- Que temperatura e grau de humidade deve ser a da sala de exposições?

6. Estrutura

O sistema abrange os órgãos estatutários obrigatórios e outros que devem ser criados e activados. Contempla a concepção da orgânica que deve ser seguida em cada momento; as relações hierárquicas e funcionais e de coordenação a estabelecer.

A discussão deste sistema vai ter que encontrar solução para problemas como os seguintes:

- Quem deve integrar os órgãos? - Quais os serviços que devem existir?
- Para além dos órgãos estatutários que outros podem ser dinamizados?
- Quais os lugares a desempenhar em regime de voluntariado (gracioso) e quais os que devem ser remunerados? - Como se devem relacionar os órgãos eleitos com os técnicos contratados permanentes?
- Que meios de comunicação se devem utilizar internamente?
- Quais os serviços comuns?
- Quais os serviços descentralizados?
- Qual a diferença entre os papéis da mesma pessoa que está, por exemplo, na Direcção da organização e é responsável por um sector?

7. Relacional

Abrange todos os tipos de relações a desenvolver no âmbito das suas finalidades: com o Poder instituído, Central e Local; com as organizações internacionais; com sindicatos e demais organizações profissionais; com os mais diversos movimentos; com as populações; com os beneficiários; com os associados; com os fornecedores; com a comunicação social; com os trabalhadores;...

No âmbito deste sistema, há que reflectir, por exemplo:

- * Hierarquizar e caracterizar os destinatários, nivelando-os, com vista a escolher o melhor protagonista interno para o

fazer;

- * Quem no Ministério deve prestar informação ao público, à comunicação social?
- * Quais os contactos a centralizar e quais os que devem ser desenvolvidos pelos diversos serviços existentes;
- * Conceber esquemas rápidos de contacto;
- * Quem contacta com a Câmara? Com o Ministério da Educação?
- * Como se informam os associados?
- * São os planos e os relatórios de actividades instrumentos privilegiados de comunicação?
- * Estão os "parceiros" e demais interessados e implicados na organização conscientes dos objectivos?
- * As assembleias estatutárias devem ser espaços de fortalecimento das relações entre os associados?

8. Rotinas

Envolve as rotinas que sejam a espinha dorsal da organização e aquelas que podem funcionar como espelho da sua imagem.

A reflexão deste sistema levará a procedimentos, por exemplo, relativos a assuntos como os seguintes:

- Contratação de colaboradores;
- Elaboração e expedição de correspondência;
- Controlo de entradas e saídas;
- Processo de aquisição;
- Autorizações de despesas;
- Registos;

- Acolhimento de visitas.

Associar a transparência com aquilo que todos têm de saber, mesmo que apenas em linhas gerais. Valorizar a componente administrativa, a burocracia na justa medida...

9. Gestão

É o sistema que harmoniza os restantes - molda-os e arranja-lhes suportes, integra-os! Dá a globalidade e valoriza o particular. Encadeia o curto com o longo prazo. Sublinha o estratégico, o tático e o operativo, dando-lhes coerência. Mobiliza, motivando. Facilita e articula decisões... Insere de forma privilegiada, a organização no seu ambiente. Identifica e dinamiza mudanças...

Para se ir cumprindo, no âmbito deste sistema há que fixar, por exemplo:

- * Quem estabelece o estratégico;
- * Como se preparam as decisões estratégicas;
- * Que formulação deve ser dada às actividades;
- * Qual o sistema de remunerações;
- * Quem vai controlar e quais os momentos de avaliação dos projectos e actividades desenvolvidas;
- * Como se prepara a informação a divulgar por todos os que têm intervenção na organização;
- * Que campanha de "marketing" é possível;

===== // ===== //

Uma ideia que defendemos é a de que o diagnóstico da situação de uma

organização seguindo este modelo levá a que se cubra toda a realidade, não haja falhas. Mas a maior parte das vezes temos que estabelecer prioridades na discussão dos sistemas. É evidente que, como todos eles são interdependentes, o estudo de um leva a que se tenha que "tocar" nos outros, para aprofundarmos o "eleito", no momento. Para cada sistema há como que uma parte que de facto lhe é própria e as outras que dependem dos outros sistemas.

É importante que se tenha presente que cada sistema por sua vez ainda pode ser articulado em outros sistemas. E que a discussão de um sistema pode levar a que encaremos uma vez mais a organização numa óptica sistémica.

Para os nossos sistemas partimos de e chegámos ao que a seguir expomos.

Os gestores de uma organização sem fins lucrativos:

- Os dirigentes desportivos;
- O director de uma companhia de teatro;
- O pároco da freguesia;
- A conservadora do museu;
- O vereador de uma câmara;
- O director de um hospital;
- O director de uma escola;
- etc.;

quer eles façam da sua função a ocupação profissional, quer o façam em regime de voluntariado, necessitam de um modelo (a cábula de que alguns falavam) que sem descurar os avanços atingidos no domínio da organização e da gestão, tenha um

tecnicismo e linguagem próprios que recuperem as experiências por eles vividas.

O modelo, tem que ser suficientemente envolvente e estimulante, fazer parte da vivência do cotidiano, afastando-se de figurino estereotipado, apenas entendido pelos que passaram pelas escolas de gestão e contabilidade.

5. A GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

5. A Gestão Estratégica de Organizações Sem Fins Lucrativos

O tema da nossa investigação é: "Organizações sem fins lucrativos e a sua gestão estratégica". Poderíamos dizer que já nos ocupámos da primeira parte - Organizações sem fins lucrativos - e que falta agora apreciar a segunda - a gestão estratégica. É o que vamos fazer e da seguinte forma:

- Apresentam-se pontos de vista de diversos autores à volta das noções de estratégia, gestão estratégica, planeamento, formulação e implantação de estratégias;
- Damos a conhecer o que alguns autores referem especificamente sobre Organizações sem fins lucrativos;
- Com base no trabalho de campo realizado, faz-se uma síntese do que se sistematizou com pertinência sobre a Gestão estratégica das organizações visadas;
- Assumindo que os planos e relatórios são instrumentos privilegiados na Gestão estratégica/planeamento, pormenorizamos este assunto, nomeadamente com base na análise feita de alguns Relatórios e Planos de Actividades de organizações estudadas;
- Na sequência, com vista a delinear contributos, faremos a nossa leitura sobre o "estado das coisas": do ponto de vista teórico e do ponto de vista prático, "encaminhando" sequências e linguagens.

5.1 - Pontos de vista sobre estratégia/gestão estratégica/ /planeamento

Não é nossa intenção neste ponto fazer um levantamento exaustivo à volta do que existe no que se refere a noções de estratégia, gestão estratégica, planeamento. Queremos, sim, mostrar que não há um entendimento único.

Começaremos por dois autores cujos trabalhos foram básicos nas aulas de mestrado, para além de muito conceituados são seguidos por outros. Dão uma panorâmica sobre a "questão estratégica" fundamental para quem quer caracterizar a situação em termos de reflexão teórica.

Para além daqueles dois autores apresentamos mais trabalhos também referidos durante a parte escolar do mestrado, e tivemos a preocupação de lhes juntar outros que estão publicados em português.

Fremont K. Kast/James E. Rosenzweig

A gestão é apresentada como um dos sistemas existentes numa organização, dizendo-se que a função chave da gestão é o desenvolvimento e o contínuo refinamento da estratégia global. Recorrendo a K.R. Andrews, adiantam que a formulação da estratégia do ponto de vista contingencial pode ser fixada em termos de:

- OPORTUNIDADES DO AMBIENTE: o que a Organização pode fazer;
- COMPETÊNCIAS E RECURSOS: o que de facto realisticamente a Organização pode fazer;
- INTERESSES E DESEJOS DA GESTÃO: o que a Organização gostaria fazer;
- RESPONSABILIDADE PERANTE A SOCIEDADE: o que a Organização deve fazer.

Considerando cada um destes e depois todos estes aspectos, dizem os autores que se chega a um Plano Estratégico viável. Focam o facto desta abordagem reflectir os conceitos "SISTEMA" e "CONTINGENCIAL"

porque reconhecem a interrelação das várias componentes. Para estes autores uma ESTRATÉGIA visível serve para focalizar os esforços da organização e para facilitar o envolvimento e o empenho dos participantes (e talvez motivá-los) e incrementar a probabilidade do "self" controlo de cada unidade orgânica e dos indivíduos.

Reconhece-se que muitos gestores fogem a explicitar a formulação da estratégia por terem receio da rigidez que isso pode provocar. Adiantam que a explicitação de uma estratégia tem um carácter proactivo que sugere inovação mais do que reacção e adaptação.

O desenvolvimento de uma estratégia fornece meios para a organização influenciar o seu ambiente e cavar um nicho que é particularmente adequado às suas forças e interesses.

Apresenta-se a estratégia como o principal do processo de planeamento.

Sublinham a importância do ponto de vista contingencial na determinação da estratégia específica para uma organização particular.

Cuno Pumpin

Este autor conclui que uma gestão estratégica empresarial com sucesso exige duas coisas: A DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA e a IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.

A IMPLANTAÇÃO formula a direcção que a empresa pretende seguir no futuro, identificando as áreas de actividade em que a empresa pretende criar excelência.

Retoma a ideia de que os princípios estratégicos assentam nos princípios dos grandes chefes militares, dos grandes homens de estado e dos grandes pensadores, dizendo que um negócio de sucesso é como uma campanha militar com êxito, dependem de:

- Escolher onde e como atacar;
- Aplicar as regras da estratégia.

Identifica dois caminhos para conseguir superioridade estratégica: através da DIFERENCIAÇÃO e através de CUSTOS BAIXOS. Isto é, ocupando uma posição distintiva no mercado ou conseguir custos de produção inferiores ao da concorrência.

Adianta regras estratégicas que resultam do estudo da estratégia militar, indicando como mais relevantes: concentrar forças; concentrar-se nos pontos fortes e explorar oportunidades de sinergia; utilizar as oportunidades do contexto e do mercado; adequar objectivos com recursos; criar unidade de doutrina, motivação, entusiasmo e unidade de finalidades.

Mas os seus conhecimentos sobre estratégia assentam nas POSIÇÕES DE EXCELENCIA ESTRATÉGICA (SEP).

A SEP define-a como a capacidade que permite a uma organização produzir resultados acima da média, a longo prazo e em comparação com os seus concorrentes, visando a estratégia empresarial identificar e ocupar SEP's, porque são o único fundamento de rentabilidades superiores.

Diz haver três tipos de SEP's: relativas ao Produto; relativas ao Mercado; Funcionais. Para este autor o conceito de SEP fornece a base para os gestores das empresas planearem um futuro rendível. Mas diz que as SEP's só terão sucesso se se aplicarem as "suas 10 leis":

1. A existência de SEP's determina o sucesso da empresa;
2. As SEP's desenvolvem-se através da afectação de recursos;
3. Os recursos afectados a uma dada SEP têm de ser desviados de outras SEP's possíveis, a não ser que haja sinergia entre elas;
4. O número de SEP's que é preciso desenvolver é limitado;
5. Só é possível manter uma SEP através do apoio constante e mediante a afectação de recursos adequados;
6. As SEP's podem coexistir em relação mútua de harmonia, neutralidade ou conflito;
7. Só é possível desenvolver SEP's fortes se todos os gestores as desenvolverem em cooperação interdisciplinar;
8. Desenvolver SEP's é actividade de médio e longo prazo;
9. Os benefícios das SEP's alteram-se com o tempo;
10. Há relação estreita entre as SEP's e a cultura da empresa.

Apresenta como exemplos de SEP's:

TEXAS INSTRUMENTS 1964-78 - inovação; produtividade.

ZELLWEGER, A.G. 1960-1980 - capacidade de produzir equipamento de alta qualidade e alta tecnologia.

CATERPILLAR TRACTOR CO. 1950-1980 - rede mundial de agentes oficiais.

JAKOB FUGGER, O RICO 1470-1492 - melhor organização de vendas da Europa.

GESTORES JAPONESES - décadas de 60/70 - controlo de qualidade total.

BMW 1945-1963 - criação de nova imagem.

AVON PRODUCTS 1960-1963 - sistema de vendas directas.

Um dos contributos dados por este autor relativos às SEP's diz respeito ao tempo necessário para desenvolver competências específicas bastante relacionado com a "sua lei 8". Adianta:

- na produção 4-3 anos
- no marketing 4-4 anos
- na organização interna 4-6 anos
- na inovação 6-6 anos
- no serviço 4-8 anos
- na distribuição 5-0 anos
- no potencial de gestão 7-0 anos

MÉDIA 5-3 anos

Outro aspecto também interessante prende-se com a relação estreita entre a cultura da empresa e as SEP's. Diz que "Cultura da empresa são valores, opiniões e normas da empresa que influenciam o comportamento dos empregados (Deal and Kenedy, 1982)". "São leis não escritas", cujo cumprimento é exigido, consciente ou inconscientemente, aos empregados e cuja inobservância é sancionada com penalizações ou outras espécies de desvantagens. Sublinha que as SEP's são activos estratégicos, enquanto que a cultura da empresa é um fenómeno psicológico. Faz a seguinte relação: se as SEP's têm como finalidade conseguir competências acima da média numa área específica e em comparação com os concorrentes, isto só será possível se os sinais emitidos pelo "management" forem consistentes e contribuir para um todo coerente, isto é, não pode haver incompatibilidade entre o sistema de normas e valores que constituem a cultura da empresa e a SEP desejada.

Idalberto Chiavenato

Este autor inicia a abordagem da estratégia da empresa vendo esta de um ponto de vista endógeno e de um ponto de vista exógeno, verificando que em ambos os casos a complexidade da empresa é cada vez maior.

Do ponto de vista interno há que ter em conta aspectos como os seguintes: características internas de diferenciação e de integração organizacional, de objectivos, de tipos de participantes, de tecnologias utilizadas, dmensão, descentralização.

Do ponto de vista externo, isto é, no que se refere ao contexto ambiental, há um rol de contingências, ameaças, oportunidades que se alternam e jamais se revelam com antecipação, com clareza ou com nitidez. Este quadro em que se revelam as crescentes limitações de recursos e uma enorme concorrência, exigem estratégias e respostas empresariais capazes de assegurar a sobrevivência e a eficácia em situações de difícil diagnóstico.

A acentuada aceleração das mudanças no ambiente da empresa exige grande capacidade de reacção com flexibilidade para evitar as ameaças e pressões ambientais e aproveitar as oportunidades. Diz Chiavenato que a estratégia empresarial é o primeiro e o principal passo para a empresa atingir esta capacidade de manobra.

Quanto à noção de estratégia começa por referir que é um conceito complicado e refere-se à ESTRATÉGIA GLOBAL ou ESTRATÉGIA EMPRESARIAL. Recorre a uma definição de estratégia de um autor brasileiro João Bosco Lodi que define estratégia como sendo "a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, visando atingir objectivos a longo prazo".

Recorrendo ainda ao mesmo autor refere ser a TACTICA um esquema específico de emprego de alguns recursos dentro de uma estratégia

geral. Refere ainda que, por exemplo, o orçamento anual ou o plano anual de investimentos é um plano tático. Faz um paralelo com a guerra dizendo que esta requer uma ou mais estratégias, levando cada uma delas à proliferação de acção ou medidas táticas.

Subscreve que o planeamento para cinco anos requer uma estratégia à qual se ligam os planos táticos para cada ano.

Fazendo uma síntese conclui que uma estratégia é um conjunto de objectivos e de políticas principais, capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo.

Um aspecto interessante sistematizado por este autor está relacionado com a identificação de teorias sobre a formulação de estratégias, avançando que as mesmas não se desenvolveram ao ponto de atingirem a sofisticação das teorias de planeamento organizacional.

Subscreve que as teorias estratégicas têm sido consideradas principalmente como uma série de relações padronizadas e um equilíbrio móvel entre variáveis organizacionais e variáveis ambientais.

Aponta, recorrendo aos autores Basil e Cook, cinco tipos de teorias:

- Teoria do equilíbrio;
- Teorias sobre relações estratégia-estrutura;
- Teorias da estratégia como planeamento a longo prazo;
- Teoria da contingência;
- Modelos do processo normativo.

Destas teorias será interessante referir este aspecto:

Muitos autores vêem o planeamento a longo prazo como sinónimo do processo de formulação de estratégias ou o planeamento a longo prazo como estratégias relacionadas com a mudança, ou ainda o planeamento compreendendo considerações, tanto a curto como a longo prazo, para especificar objectivos e meios. Conclui, contudo, que esta é uma abordagem eminentemente pragmática e que a formulação de estratégias é a principal função do planeamento a longo prazo.

As teorias que o autor sistematiza tendem a visualizar a estratégia empresarial dentro de um ponto de vista específico ou a reforçar um ou outro aspecto que é componente da estratégia empresarial.

John Grieve Smith

Apresenta a estratégia como uma área da gestão que se refere à direcção geral e à política de longo prazo da empresa, distinguindo-se das táticas do breve prazo e das operações do dia-a-dia. Assim, apresenta a estratégia de uma empresa como sendo constituída pelos seus objectivos de longo prazo e pelos meios gerais com que se pretende atingi-la.

Este autor chama a atenção para o facto de o estudo sistemático da estratégia empresarial ser de desenvolvimento relativamente recente, embora a existência de estratégias remonte aos primitivos empreendimentos comerciais e industriais. Diz haver muitas empresas bem sucedidas e terem sido guiadas por estratégias derivadas da

experiência ou da intuição, mais do que da análise, ou alcançarem mesmo o êxito sem qualquer estratégia explícita. Mas sublinha que são muitos os negócios fracassados na base de estratégias concebidas de maneira semelhante. Reconhece que uma abordagem sistemática da formulação de estratégias pode não ser garantia do êxito tal como a abordagem intuitiva não é garantia de fracasso.

Afirma que a vida empresarial à medida que se vai tornando mais complexa, exige, para uma maior probabilidade de êxito, que cada vez mais se adoptem estratégias firmemente implantadas numa avaliação concreta e realista da posição da firma e das oportunidades que se lhe deparam.

Observa que nos últimos anos a discussão do planeamento e da estratégia têm percorrido uma rápida sucessão de fases, que reflectem alterações de abordagem ou apenas alterações de nomenclatura. Assim:

- * Primeiro, a resposta estava no planeamento a nível da empresa na sua totalidade;
- * Depois, no planeamento estratégico;
- * Logo a seguir, na gestão estratégica.

A ênfase era respectivamente dada: na necessidade de um plano de conjunto que abarcasse todos os aspectos do negócio, particularmente o financeiro; na necessidade de acentuar mais a evolução de uma estratégia de longo prazo; de atribuir maior peso à organização da empresa de maneira a corresponder a um ambiente em rápida mutação. Este autor refere que os problemas estratégicos que se colocam a uma empresa podem ser divididos em quatro grupos:

- Natureza da indústria;
- Natureza da empreendimento;
- Circunstância da empresa no momento;
- Tipo de economia em que opera.

Sobre estes problemas e apenas a título ilustrativo, algumas das explicações dadas pelo autor:

- * Os problemas levantados com a natureza da indústria prendem-se com o tipo de produtos; os mercados que serve; a tecnologia de produção e em alguns casos a natureza das matérias primas. Refere que cada tipo de actividade tem os seus próprios problemas estratégicos distintos e diversos, e só uma verdadeira compreensão da natureza e dos problemas da indústria em causa é um requisito prévio e essencial para qualquer estratégia de êxito, sendo difícil que um gestor sem conhecimentos desse campo consiga formular uma estratégia apropriada;

- * Sublinha que a necessidade de uma estratégia é mais óbvia nas empresas de grandes dimensões, do que nas pequenas devido à complexidade daquelas. É pois natural que grande parte dos estudos de estratégia tenham tido como objectivo as grandes empresas. Todavia as pequenas e médias empresas podem beneficiar igualmente. Na questão da natureza do empreendimento para além da dimensão, vê com influência igualmente importante a posse e o grau de maturidade da empresa, isto é, anos de experiência; a extensão da sua actividade se é nacional ou internacional; se a firma se dedica a uma única actividade ou se é um grupo económico;
- * As circunstâncias momentâneas que a economia e a empresa atravessam interferem decididamente na estratégia. Não é indiferente da depressão ou expansão económica. Se uma empresa está a sofrer pesadas perdas tem que regressar a solvência; se tem excesso de liquidez está em condições de procurar novos campos;
- * Chama a atenção para o facto da maior parte dos escritos sobre estratégia se terem baseado na situação americana, sublinhando como os pressupostos podem ser diferentes, por exemplo, nos países em desenvolvimento, no domínio das infraestruturas industriais e sociais; na diferente disponibilidade da mão de obra especializada; no controlo que o governo exerce. Neste campo alerta para as diferenças culturais...

Harold Koontz/Cyril O'Donnell/Heinz Wehrich

Abordam a estratégia através do planeamento. Referem que ao analisarem-se os aspectos que levam a um bom desempenho é fundamental saber se os objectivos e os métodos para os atingir estão compreendidos por todos! Esta é função do planeamento, que por seu lado é apresentada como a função básica da gestão. Isto envolve seleccionar de entre várias alternativas de acção para a empresa vista como um todo, assim como para qualquer um dos departamentos ou secções. Assim, o propósito de qualquer plano é facilitar o cumprimento dos propósitos e objectivos da empresa. Vêm os PLANOS como algo que especifica objectivos e como os atingir em todas as funções da empresa. Devem responder a questões como as seguintes:

- Que tipo de estrutura para a organização?
- Quem é mais capaz para liderar e dirigir o pessoal?
- Que poderes de controlo são os nossos?

E neste contexto chegam à estratégia, dizendo que há vários tipos de Planos e que uma das grandes falhas dos gestores é ignorarem isto.

Para estes autores são Planos:

- * Propósitos e Missões

- * Objectivos
- * Estratégias
- * Políticas
- * Procedimentos e Normas
- * Programas
- * Orçamentos

Sobre os planos "ESTRATÉGIAS" ou "GRANDES PLANOS" dizem que durante anos foram pensados à semelhança militar pensando-se naquilo que o inimigo faria ou não. Embora reconheçam que muitos ainda reflectem sobre a estratégia neste sentido competitivo, cada vez mais a estratégia tende a reflectir a empresa como um todo.

Em síntese, o propósito da estratégia é determinar e comunicar, através do sistema de objectivos e políticas principais, que tipo de empresa se ambiciona.

A estratégia mostra a unidade da direcção e implica a deslocação de ênfase e de recursos. É evidente que a estratégia não diz exactamente como é que a empresa vai atingir os objectivos, dado que isso é tarefa dos programas de suporte, mas fornece um quadro de orientação para a acção e para o pensamento.

No desenvolvimento do assunto sublinham que estratégias e políticas estão intimamente relacionadas e que ambas dão direcções para os outros planos.

Os autores ainda no que se refere aos aspectos principais à volta da estratégia, referem-se às fontes das estratégias e das políticas dizendo que elas tanto podem ter origem dentro como fora da organização. E dentro tanto podem vir do topo, dos gestores estratégicos que as impõem ou ainda as submetem a apreciação e contributos; ou podem? haver mecanismos dos mais diversos que levem ao aparecimento de ideias.

Sublinham que de facto estratégias e políticas podem ser impostas de fora, por exemplo, pelo governo ou sindicato.

É ainda aqui de referir as funções-chave das estratégias e políticas indicadas, ainda que de forma sintética. Assim:

- * As políticas e estratégias fornecem o quadro de referência para os demais planos e devem precedê-los;
- * Para que as estratégias e as políticas se tornem efectivas requerem que se lhes sigam planos operativos mais detalhados, para que estratégias boas não falhem devido a uma execução pobre;
- * Estratégias e políticas afectam todas as áreas da gestão;
- * Estratégias e políticas variam na prática. O que é bom para uma empresa não tem que necessariamente ser o adequado para outra.
Chamam a atenção para o facto de diferentes empresas podem ter sucesso seguindo estratégias diferentes. Fazem assim

aqui, apelo à teoria dos sistemas a "equifinalidade" que diz QUE HA VARIOS CAMINHOS para atingir o sucesso.

Referem que é consensual que o desenvolvimento e comunicação da estratégia é uma das tarefas mais importantes dos gestores de topo. Lembram a velha imagem que refere que uma empresa sem estratégia é como um barco sem rumo. Contudo mencionam que há estudos que mostram o desapontamento que existe em relação ao desenvolvimento e implantação da estratégia, sendo para muitas empresas um exercício académico. Para muitos o planeamento estratégico reduz-se à existência de um "staff" com esse fim, havendo muitas agências e serviços governamentais onde não se passa de generalidades e de estudos improdutivo. Noutros sítios só o trabalho obstinado de alguns conseguiu que ao fim de alguns anos conseguissem começar a ver efeitos.

Neste âmbito da estratégia e ao nível do registo que estamos seguindo, há um conjunto de pré-requisitos que os autores dizem que devem ser seguidos. São eles:

- * Devem ser respondidas questões como as seguintes: qual é o nosso negócio? Em que espécie de negócio estamos inseridos? A resposta a questões destas ajudam a consolidar a identidade da empresa e a identificar os pontos fortes e fracos das diversas áreas funcionais: "marketing"; desenvolvimento; produção; relações públicas. Deve prestar-se atenção às capacidades tecnológicas; aos recursos financeiros; às aspirações e aos valores dos executivos de topo, nomeadamente. Deve-se ser realista na determinação das forças e fraquezas da empresa.
- * Dado que as estratégias têm como fim operar no futuro deve-se estimar tanto quanto possível o futuro do ambiente.
- * Para desenvolver e realizar as estratégias é necessário tomar medidas organizativas: constituir um "staff" especializado que realize as previsões e os estudos necessários. Mas não se deve cometer o erro que confunde a existência de serviços e gestores com a existência de planeamento quando, por exemplo, os estudos existem mas não foram tomadas decisões com base neles. Para não tornar o esforço dos técnicos e directores de planeamento inúteis algumas medidas podem ser tomadas. Por exemplo:

- Submeter aos gestores de topo os principais objectivos, estratégias e premissas;
- Obter a responsabilidade de divulgar as premissas e estratégias aprovadas e ajudar as pessoas a compreendê-las;
- Grandes decisões de longo prazo decididas devem poder ser revistas após recomendações do "staff" de planeamento;

Outro aspecto a considerar neste domínio tem a ver com

o estabelecimento de um sistema de controlo regular, formal e rigoroso, que permita rever os programas planeados e o desempenho. Para o efeito podem ser criados instrumentos próprios. Isto tem a vantagem de forçar as pessoas a planear e assegura que as estratégias estão a ser seguidas por programas e evidencia as zonas em que não existem ou não estão claros.

- * As estratégias das várias áreas funcionais ou globais devem ser consistentes e competitivas umas com as outras.
- * Por outro lado há necessidade de que as estratégias sejam contingenciais. Para isto um raciocínio do tipo "what-if" deve ser seguido. Devem desenvolver-se várias estratégias para diferentes grupos de permissas, para diferentes cenários. A gestão aprovada em planos contingenciais pode actuar mais rapidamente, e não sofre as "crises" do planeamento de que ouvimos falar.

===== // ===== //

Verificámos que estratégia/gestão estratégica/planeamento têm em muitos casos fronteiras esbatidas, aparecendo o planeamento, frequentemente como que subjacente a todas as situações. Isto leva-nos a que apresentemos também pontos de vista especificamente sobre o planeamento. Assim:

- **Brian W. Scott**

"Planeamento é um processo analítico que inclui uma avaliação do futuro, a determinação de objectivos pretendidos no contexto desse futuro, o estabelecimento de programas de acção alternativas para alcançar esse objectivos e a selecção de um programa de acção entre estas alternativas"

- da Enciclopédia verbo da sociedade e do Estado

- * Planear é definir um futuro que se deseja atingir, bem como os meios eficazes que irão permitir alcançá-lo. Planeamento empresarial é, pois, todo o processo que integra a definição do estado futuro que se pretende que uma dada empresa venha a alcançar, quer internamente, quer na sua

integração no meio envolvente, assim como a definição dos meios necessários e das acções a promover de forma a permitir que a evolução da empresa seja no sentido de vir a aproximar-se, e eventualmente a alcançar, o cenário futuro que foi anteriormente formulado;

* "Na verdade o planeamento, na sua moderna acepção, é não só proactivo mas um processo contínuo, ou seja, não existe um produto final que constitui o «plano», antes existe um esforço continuado que se consubstancia num processo de elaboração e tomada de decisões contínua, envolvendo toda a empresa e norteado pelo objectivo da aproximação contínua de um estado futuro mais desejável, estado esse também em reformulação contínua de acordo com a própria potencialidade da empresa e dos seus gestores para irem repensando as situações que pretendem vir a atingir. É a este movimento contínuo de reformulação de objectivos e reorientação de tomada de decisões com vista a adaptação e acção sobre as situações em constante mutação que se chama o processo de planeamento";

* "Assim, e para terminar a distinção entre planeamento e outras formas de tomada de decisão antecipada, geralmente com ele confundidas, diríamos que só estamos perante um esforço de planeamento se esse esforço for contínuo, abarcar toda a empresa, visar a construção interactiva do futuro e basicamente assentar numa internalização da filosofia inerente a todo o planeamento".

- Kast & Rosenzweig

"(...) Planeamento é um processo de decisão antecipado sobre o que deve ser feito e como. Envolve a determinação das missões globais, identifica os resultados chave, a fixação de objectivos específicos assim como os políticos, programas e procedimentos a desenvolver para os atingir. O planeamento fornece um quadro para integrar sistemas complexos de decisões futuras interligadas. Duma forma ampla é uma actividade integradora que procura maximizar a eficácia de uma organização como um sistema de acordo com os seus objectivos".

- Resolução nº 7/81 - República Popular de Mocambique

"Planificar significa compatibilizar os meios à nossa disposição com os objectivos a alcançar; significa organizar cientificamente o processo de desenvolvimento económico e social; significa definir o prioritário e as fases de cada processo; significa cada um saber com exactidão o que deve fazer, quando e como".

E para terminar este capítulo não deixa de ser oportuno fazer aqui referência a um artigo publicado na "Fortune" - "Gestão por Cenários Destrona o Plano Quantificado" - e reproduzida na revista portuguesa

Exame nº 24, apresentando alguns excertos que dão, em nosso entender, a visão sobre estratégias mais generalizada nos dias de hoje:

" (...)

Face a este inferno, como podem as companhias preparar-se para o futuro? Como podem gizar as suas estratégias, se as formas do campo de batalha mudam constantemente? Demasiados planeamentos estratégicos de companhias tornaram-se extremamente burocráticos, absurdamente quantitativos e em larga medida irrelevantes. Por toda a América inúmeros planos quinquenais, actualizados anualmente e solenemente apresentados em pastas de três argolas, ganham pó nos gabinetes dos executivos, e os seus prognósticos impossíveis sobre custos, preços e quotas de mercado foram há muito esquecidos. Observa John Walter, executivo da R. R. Donnelley, a maior empresa gráfica de toda a América: «Tenho os livros no armário com todos os números? Sim. Olho para eles? Não».

Isto não quer dizer que Walter e outros executivos se tenham abandonado aos ventos a às fúrias. Pelo contrário, eles começaram a criar companhias (1) que pensam e actuam estrategicamente - não só uma vez por ano mas todos os dias.

(...)

(1) - Em nosso entender a palavra mais adequada seria empresas.

Mapas e memorandos a 24 meses de distância

Afirma Welsh: «Não sou um guru. Não estou aqui para fazer previsões sobre o mundo. Estou aqui para assegurar que a companhia é suficientemente forte e capaz de dar resposta ao que possa acontecer». A GE foi em tempos a cidadela empresarial do planeamento quantitativo. O quadro de planeamento, constituído por 350 funcionários, produzia uma catadupa de volumosos relatórios, meticulosamente recheados de pormenores e delicadamente encadernados. Presentemente, a GE dispõe de apenas uma vintena de planeadores a tempo inteiro. Chamam-se especialistas de desenvolvimento empresarial e só lá estão para aconselhar os gestores de linha, que são os primeiros responsáveis pela formulação da estratégia.

(...)

Quando se trata de pensar e actuar estrategicamente, os directores dependem ainda, até certo ponto, de uns quantos factores diabolicamente difíceis de quantificar, tais como experiência, instinto, adivinhação e sorte. O futuro fá-lo infeliz? Não se aflija. Concentre as atenções da sua companhia, dê ouvidos aos seus clientes e poder aos directores, e faça o que bem lhe apetecer".

5.2 - Formulação e implantação de estratégias: vários autores - - várias propostas

Como vimos, não há um entendimento único sobre esta questão de estratégia/gestão estratégica/planeamento. Mas quase que poderíamos dizer que há elementos comuns que perpassam por todos os pontos de vista apresentados. O mesmo se passa no que se refere à formulação e implantação de estratégias/processo de planeamento.

Vamos referir-nos, mais uma vez, a título ilustrativo, a propostas de alguns autores, recorrendo a esquemas gráficos por pensarmos que atingem o objectivo que pretendíamos: mostrar que não há uma leitura única; que há aspectos comuns que naturalmente se revelam.

Em seguida, apresentamos a nossa "preferência", que é afinal a seguida na parte escolar do mestrado e aquela que de uma forma ou de outra é a seguida pelo grande número de empresas conhecidas, assumidas por empresários prestigiados e a que é dada grande divulgação nas revistas especializadas, podendo-se dizer que é nesse sentido que a "teoria" avança.

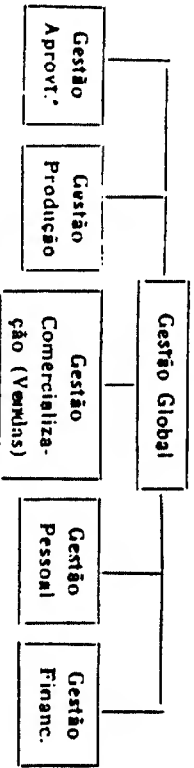
Para a identificação dos esquemas seguimos o seguinte critério:

- Destacamos o autor e a obra de onde foi retirado;
- Mantemos as legendas que referem, por sua vez, outras fontes que o autor escolheu e seguiu.

* * * * *

ESQUEMAS DE ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA GESTÃO
 (GLOBAL)

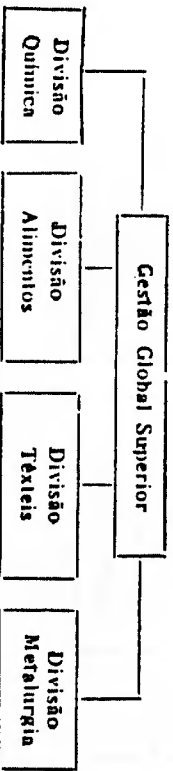
a) Divisão da gestão por funções



d) Divisão da gestão pela natureza das tarefas

- Planeamento e Previsão
- Organização (problema da organização, da estrutura e funcionamento)
- Coordenação (de meios humanos e materiais de tarefas)
- Direcção — tomada de decisões superiores
- Motivação
- Controlo

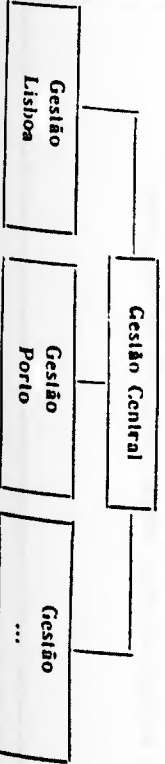
b) Divisão da gestão por actividades



e) Divisão da gestão por níveis

- Gestão superior — essencialmente funções de planeamento e previsão ou aprovação de planos e nomeação dos gestores executivos. — muitos consideram que não é ainda gestão, mas somente direcção ou estratégia.
- Gestão executiva — ou gestão propriamente dita: acção táctica da empresa.

c) Divisão da gestão por territórios

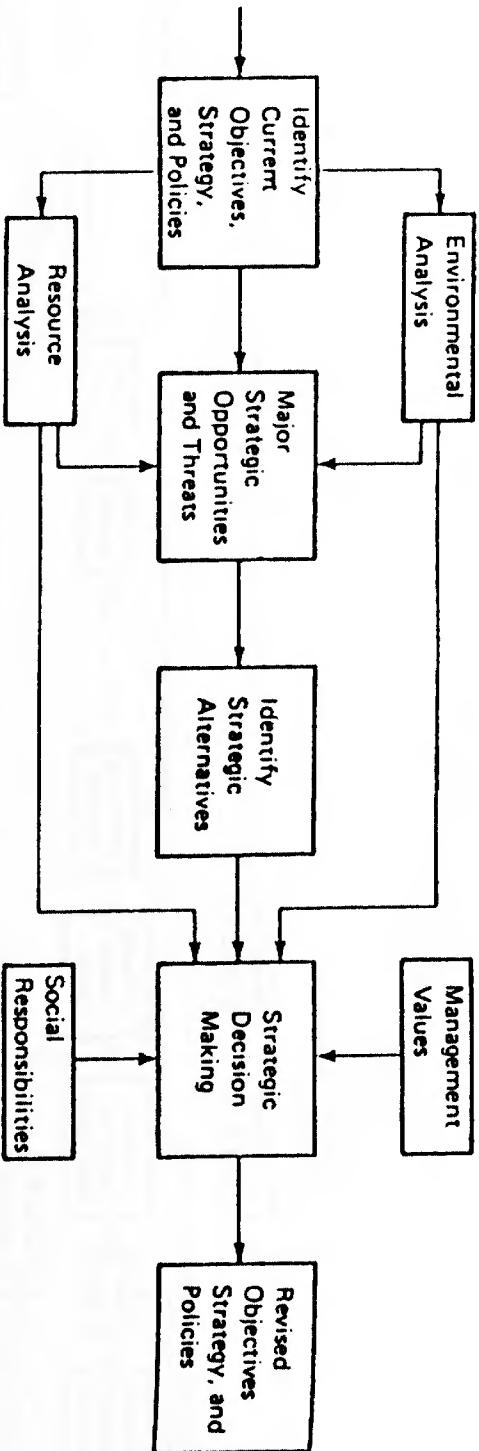


CHARLES W. HOFER/DAN SCHEDEL

"Strategy Formulation: Analytical Concepts"
West Publishing Company, 1978

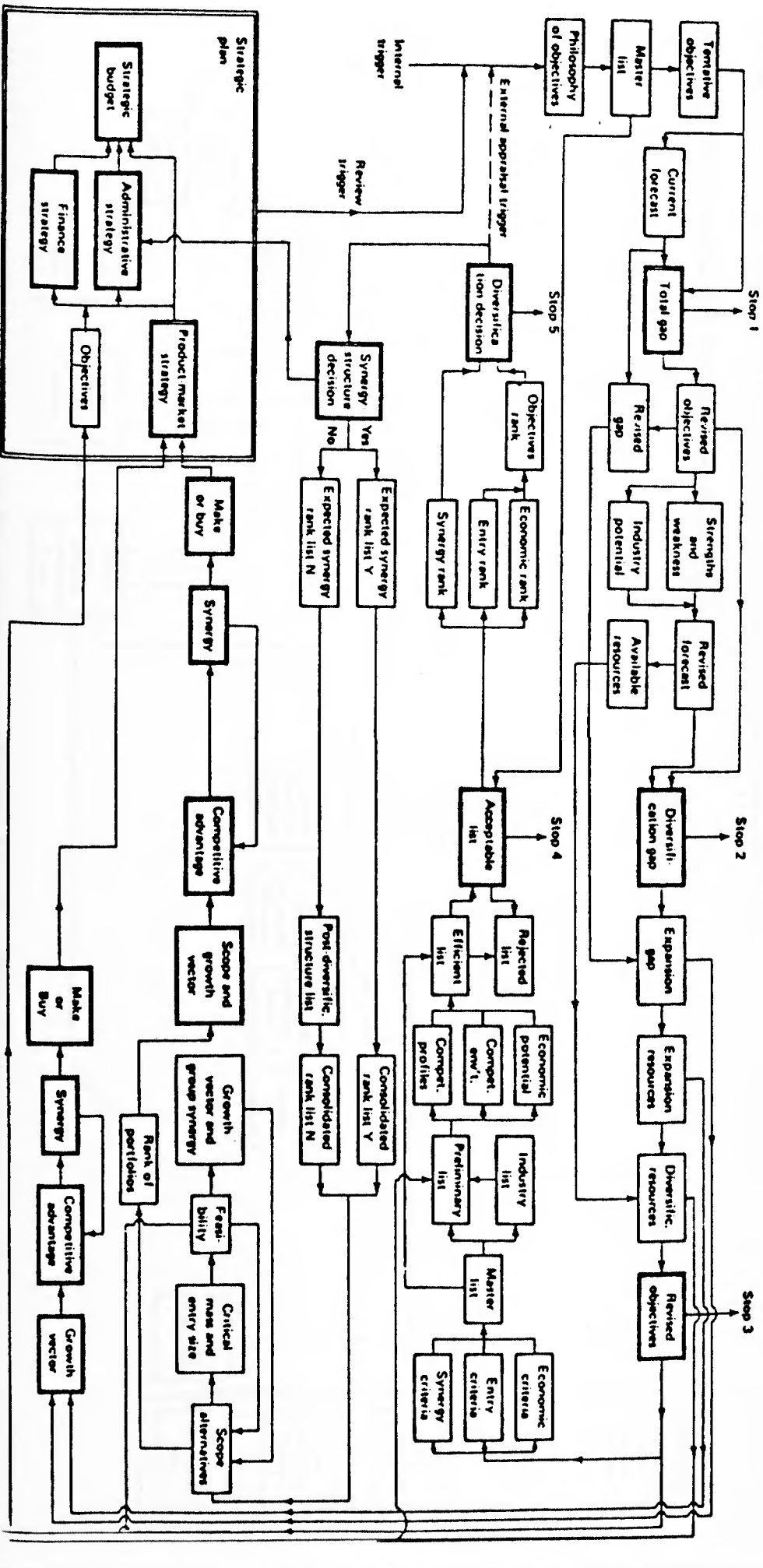
(1)

Figure 3.1 Andrews's Model of the Strategy Formulation Process



Note: Andrews never constructed an explicit flow diagram of his strategy formulation model. The diagram above has been constructed by the authors based upon the various ideas he presents in his text, *The Concept of Corporate Strategy*.

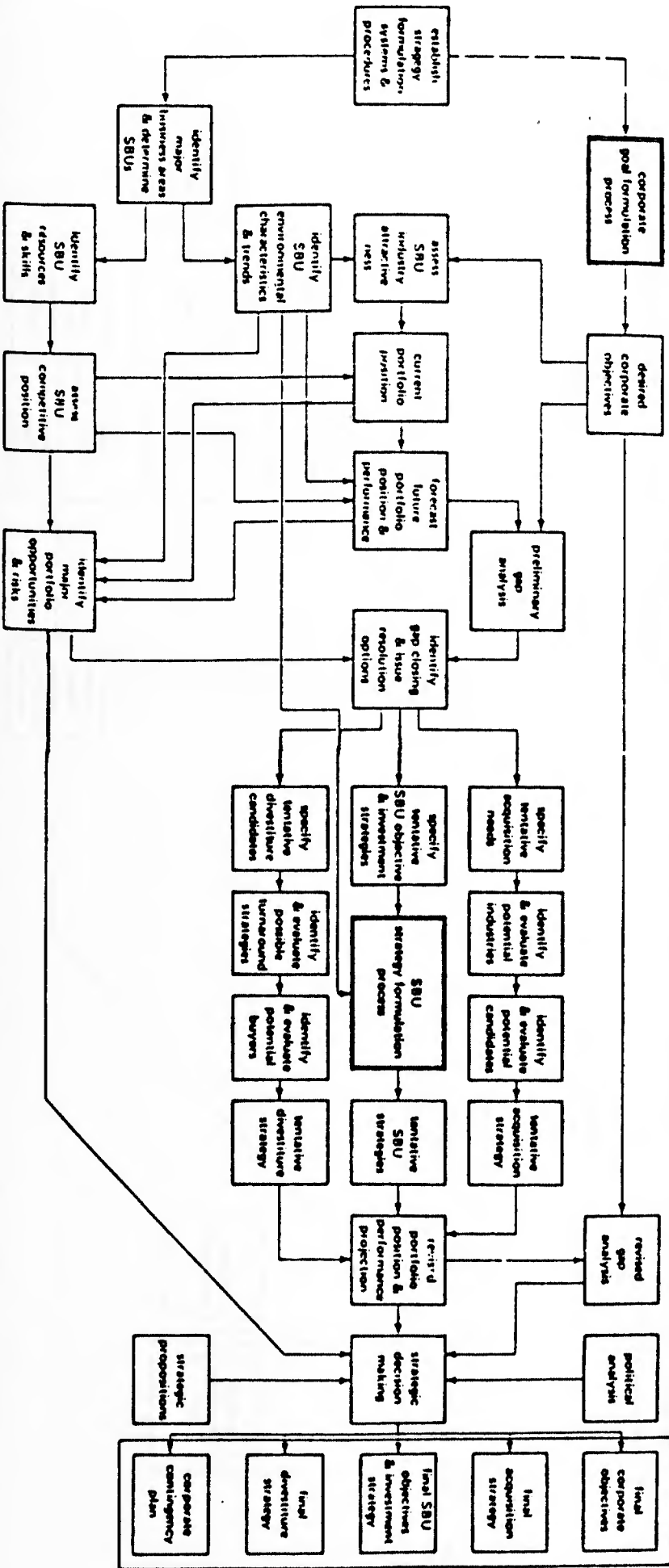
Figure 3.2 Ansoff's Strategy Formulation Model



SOURCE: H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*. (New York:

McGraw-Hill, 1965), p. 202. Reprinted by permission.

Figure 3.3 The Corporate-level Strategy Formulation Process



SOURCE: C. W. Hofer "Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies." (Boston: Intercollegiate Case Clearing House, #9-378-754, 1977), p. 4.

PIERRE CONSO

"A Gestão Financeira das Empresas"

RÉS Editora Lda., Porto, 1979

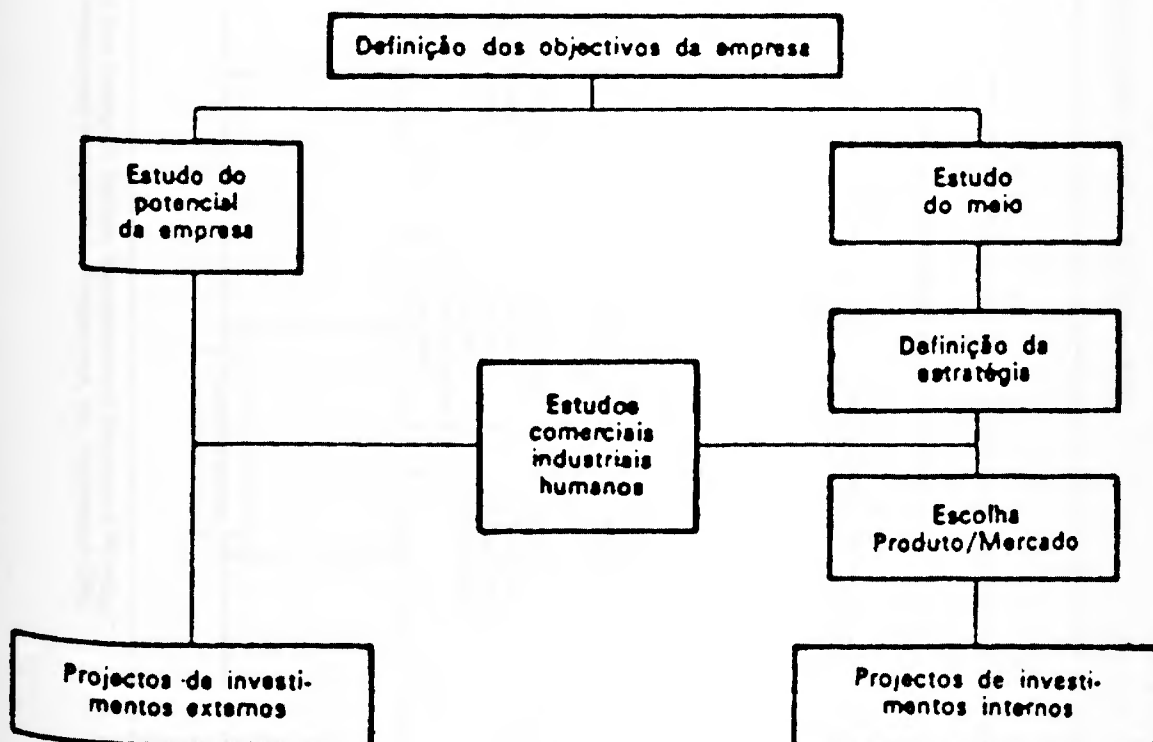


FIG. IV.26.

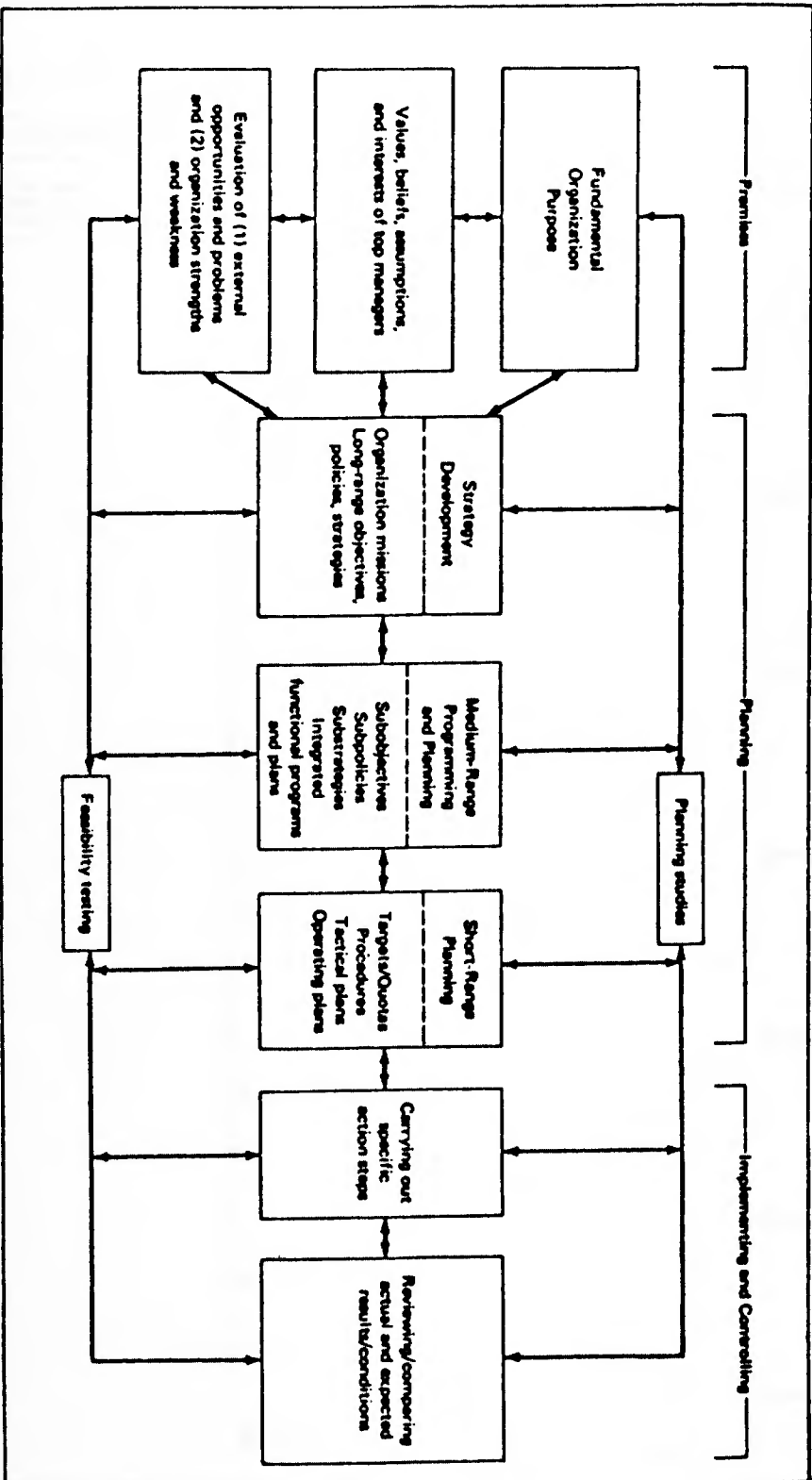


Figure 18.1 The planning process. (Adapted from George A. Steiner, "Comprehensive Managerial Planning," in Joseph W. McGuire (ed.), *Contemporary Management*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1974, p. 329.)

(1)

FIG. 8.1. El ciclo de la planificación a corto plazo

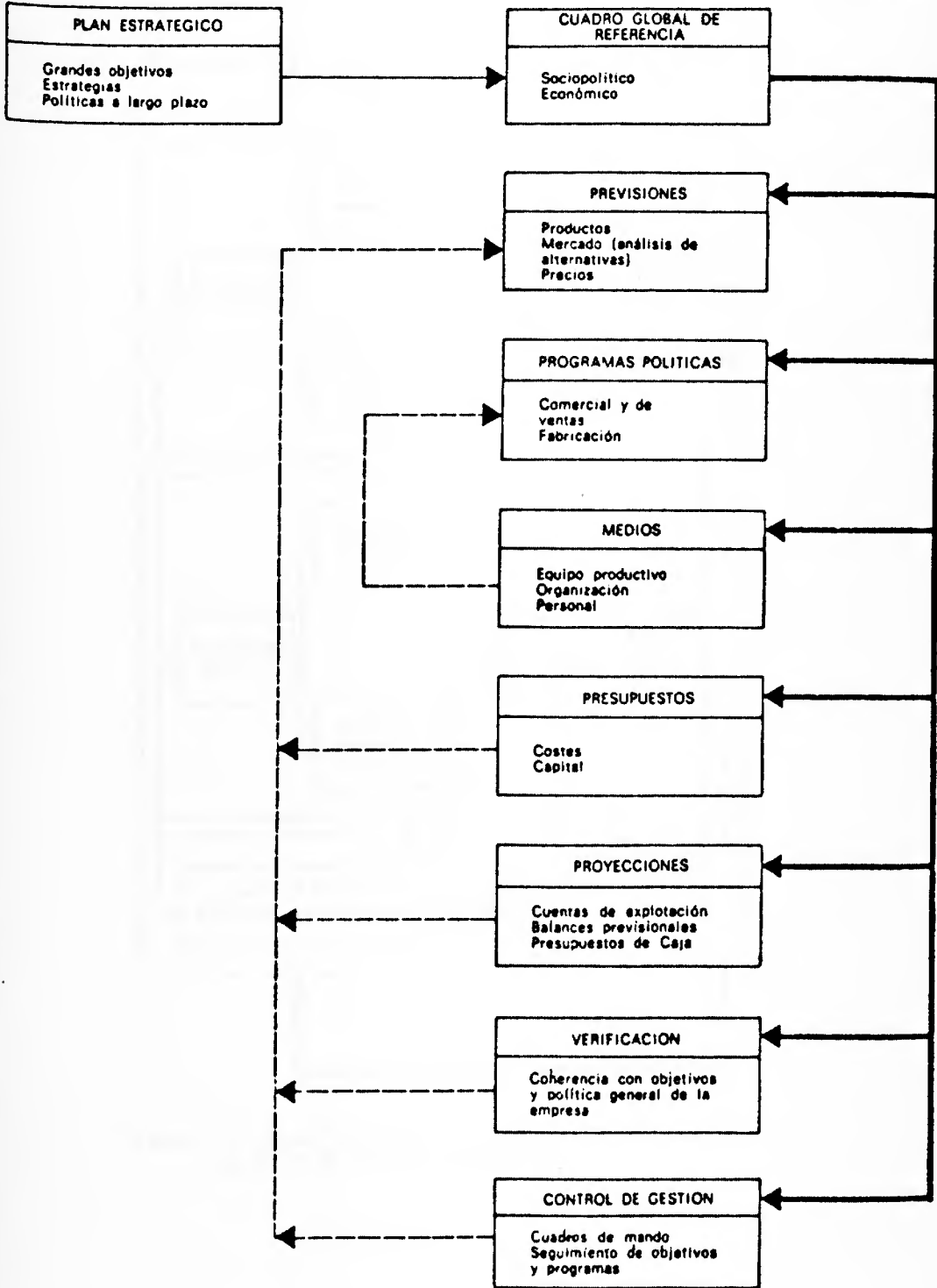
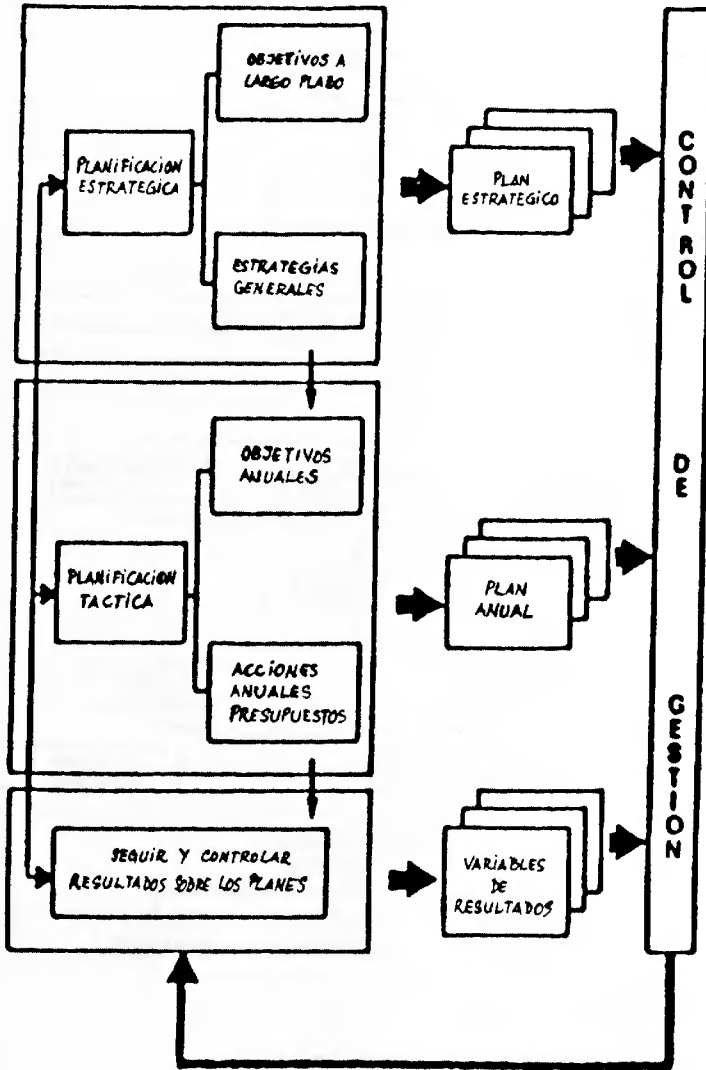
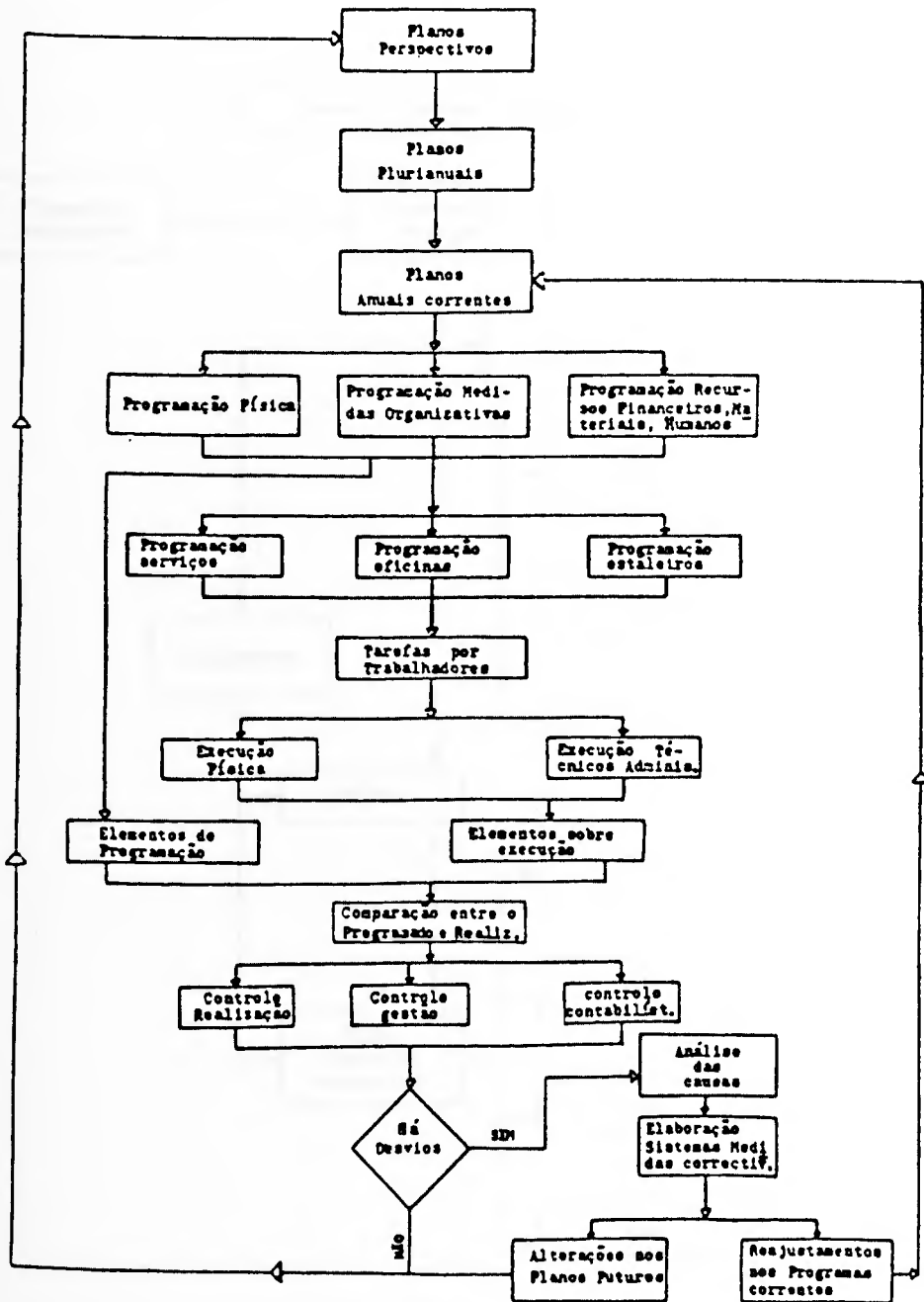


FIGURA 9.3. El proceso global de planificación y control en la empresa.



Fuente: D. Montero, «Planificación y Control». Dirección y Progreso. Marzo-abril 1986.



Inspirado no esquema seguido num curso de Direcção leccionado na Universidade Eduardo Mondlane, Maputo.

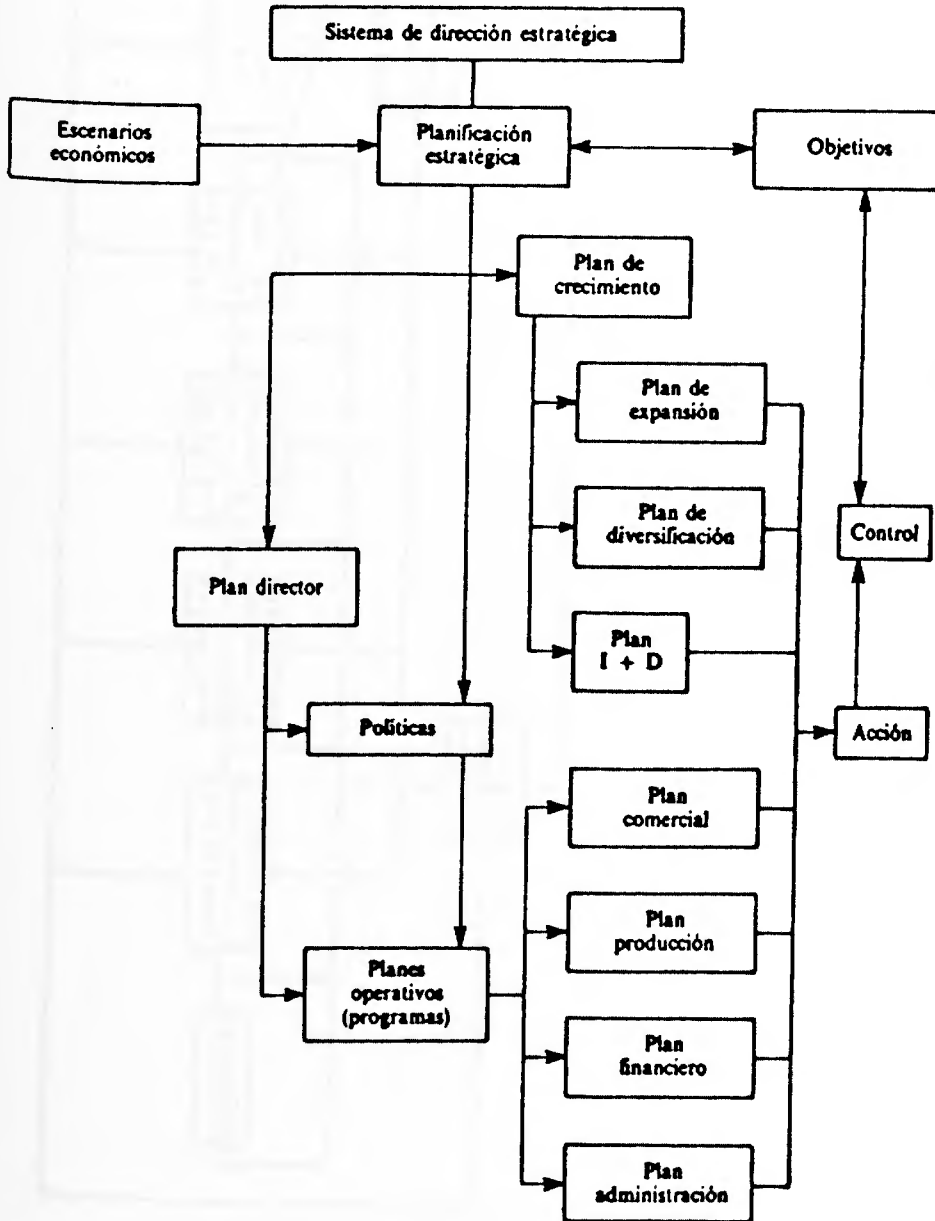
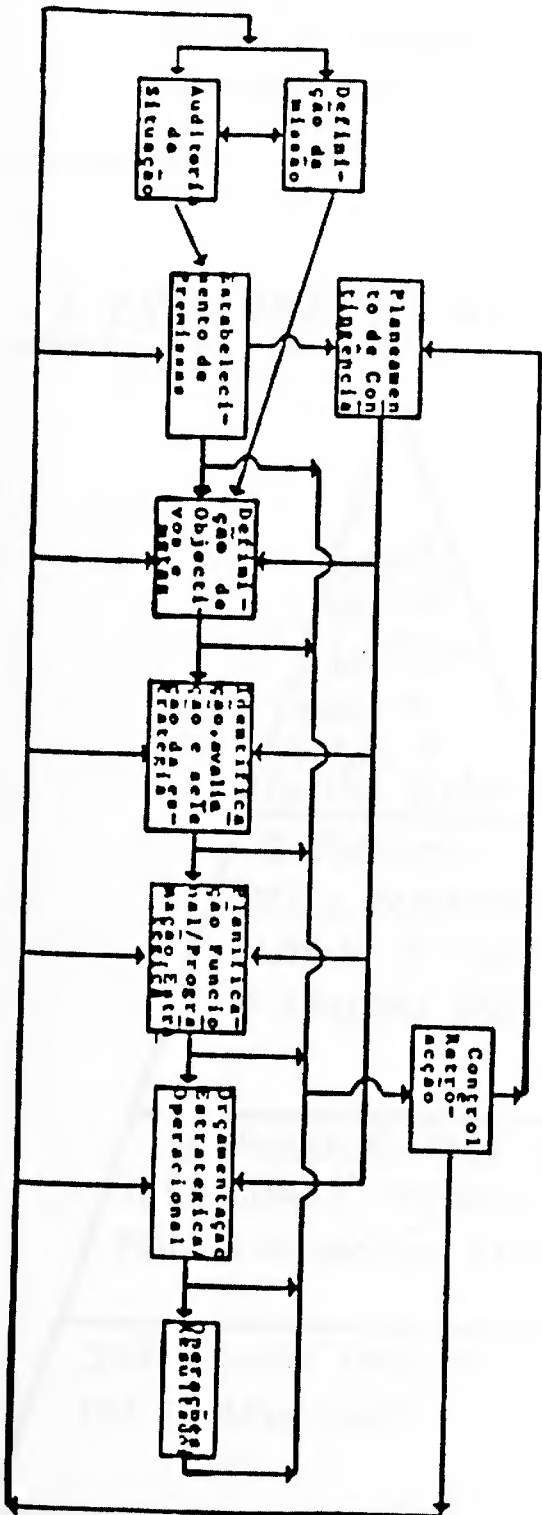


Figura 11.2.

VITOR GONÇALVES

"Um Enfoque de Metaplanificação
al sistema de Planificação Empresarial"
Universidade de Sevilla, 1987



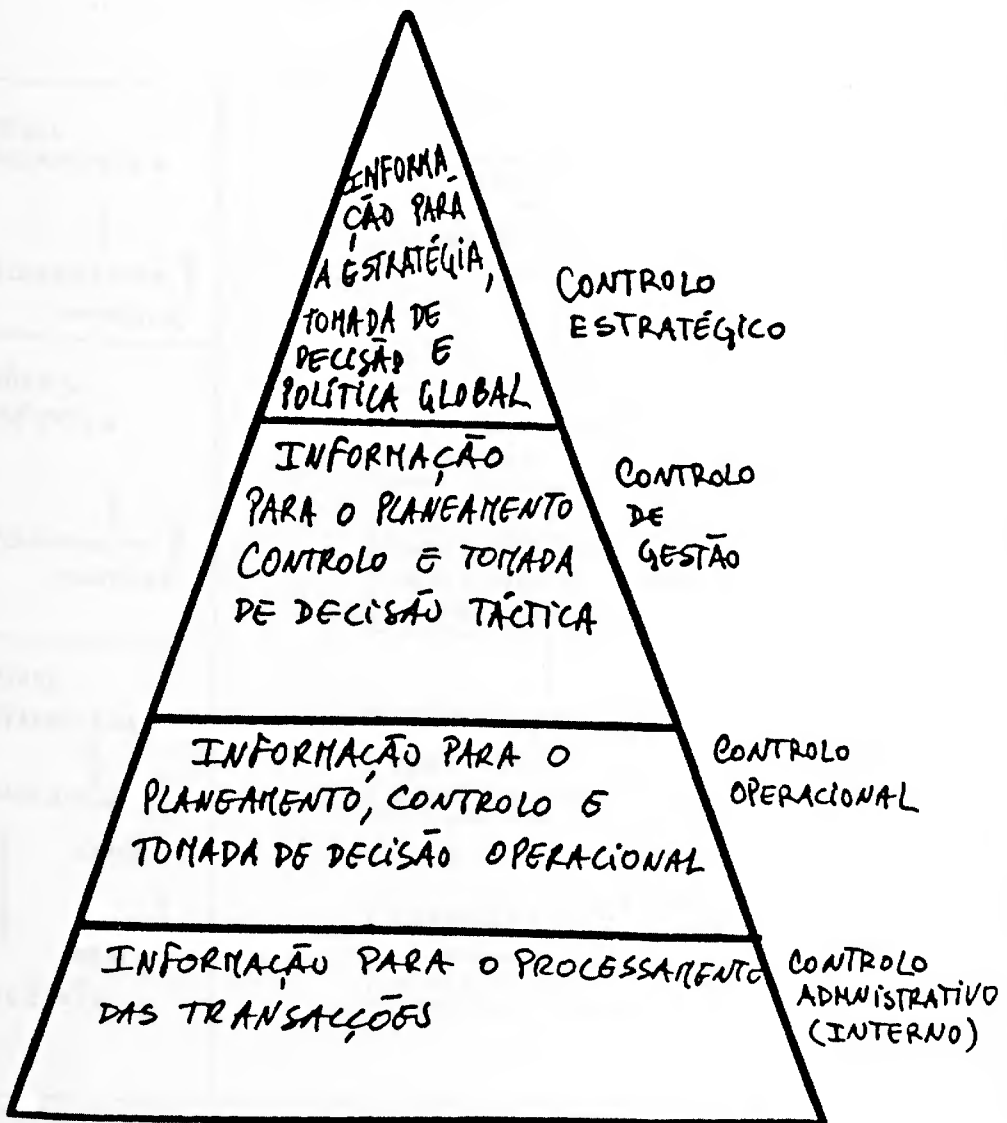
ESQUEMA APRESENTADO NA DISCIPLINA

"SISTEMAS DE INFORMAÇÃO"

DO 4º CURSO DE MESTRADO DE GESTÃO DO ISEG, 1987

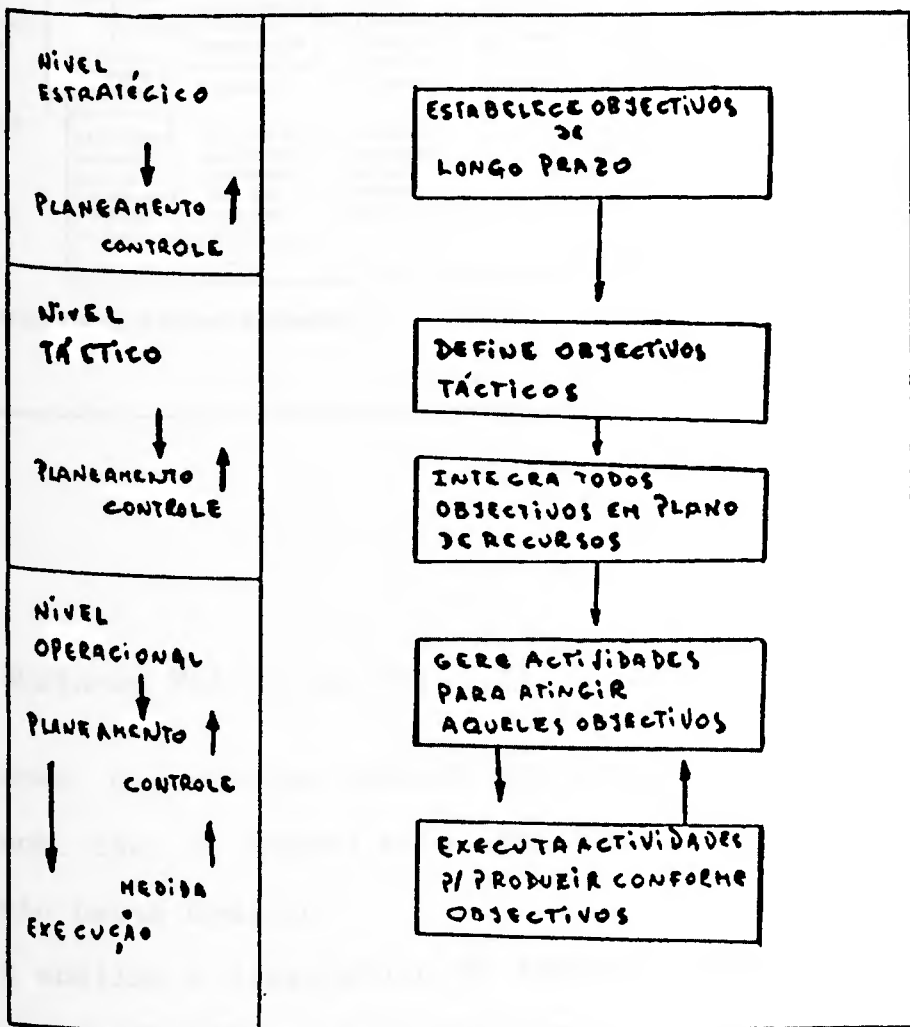
(1)

A INFORMAÇÃO POR NÍVEIS DE DECISÃO

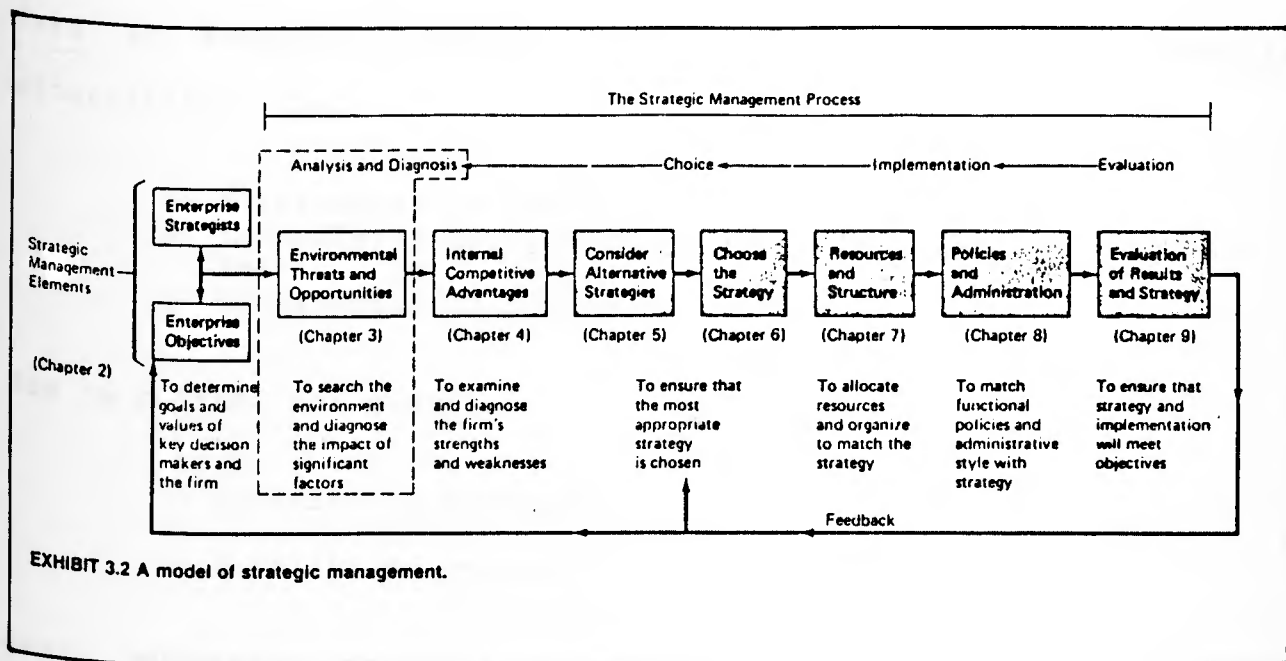


ESQUEMA APRESENTADO NA DISCIPLINA
 "SISTEMAS DE INFORMAÇÃO"
 DO 4º CURSO DE MESTRADO DE GESTÃO DO ISEG, 1987
 (2)

RELAÇÃO DAS ACTIVIDADES
 DE
 GESTÃO



Quanto à formulação da estratégia, ela mesma, parece-nos que o esquema seguido por William F. Glueck/Lawrence R. Jauch visualizado neste esquema:



(Business Policy and Strategic Management, Fourth Edition)

bem como o processo assente nos pontos fortes e pontos fracos internos, dão o quadro mais adoptado. Fazamos então uma pequena incursão neste domínio.

Para a análise e diagnóstico do Ambiente consideram os autores - os sectores:

- Sócio Económico
- Tecnológico
- Fornecedores
- Concorrentes
- Governamental.

Na análise e diagnóstico interno para se determinar as fraquezas e

5.3 - Aspectos da gestão estratégica nas Organizações sem fins lucrativos

Há literatura publicada sobre Organizações sem fins lucrativos, mas é difícil encontrar obras na perspectiva da gestão e, mais ainda, no domínio da gestão estratégica. (1)

O que podemos concluir das nossas leituras? Confirma-se a avaliação que fizemos com base no que os "media" divulgam e nas "opiniões" que encontramos junto de "responsáveis" que expõem sobre estas matérias e que verbalizamos assim:

- . Embora haja quem reconheça a realidade "Organização sem fins lucrativos" o que depois é discutido é à volta da adaptação dos princípios da gestão estratégica para as empresas;
- . Reconhece-se que há uma grande falta de estudos sobre a prática da gestão estratégica das Organizações sem fins lucrativos, mas ao mesmo tempo é afirmado que, o que existe devia ser contrastado com o que se tem dito sobre "Organizações com fins lucrativos", o que podia ser útil a ambas as partes;

(1) - Fizemos pesquisas; identificámos artigos; capítulos de obras; livros no domínio do "Marketing". Depois de estudados, o que somos impelidos a sublinhar é que de facto não encontramos algo que se pudesse dizer genuíno para as Organizações sem fins lucrativos, enquanto modelo a seguir. Para uma ilustração, seleccionámos:

- "Who profits from nonprofits", Regina E. Herzlinger and William S. Krasker, Harvard Business Review - Janº-Fevº.87;
- "Strategic Management: Not-For-Profit Organizations", Max S. Wortman Jr., "Strategic Management - a new view of Business Policy and Planning", Dan e. Schendel e Charles W. Hofer, Little Brown, Boston, Toronto, 1979;
- "Strategic Management in Not-For-Profit Organizations" - Mary Louise Hatten in Strategic Management Journal vol. 3, 89-104 (1982);
- "Appendix: Users of Strategic Management", "Business Policy and Strategic Management", William F. Glueck/Lawrence R. Jauch., International Student Ed., 1986; Fourth Edition.

- . É sublinhado, por exemplo, que ao querer-se estudar a gestão estratégica em organizações urbanas nem sequer se sabe que variáveis examinar;
- . É admitido, que diferentes Organizações sem fins lucrativos exigirão diferentes variáveis de análise;
- . É adiantado que são cada vez mais as Organizações sem fins lucrativos que sentem necessidade de aprofundar questões à volta da gestão estratégica.

Como conclusão, um dos autores afirma que as Organizações sem fins lucrativos estavam no início da utilização do conceito de gestão estratégica mas que muitas já o poderiam fazer. Para outras isso será difícil porque eram pobres em bases de dados; tinham objectivos mal definidos (este autor não inclui a definição de objectivos na estratégia) e pouca apreensão do conceito.

Sublinhavam que eram enormes as necessidades de investigação no domínio da gestão estratégica, sendo indispensáveis rigorosos estudos empíricos à volta dessas organizações.

Outras verificações:

- * Era reconhecido que a despeito do debate sobre o papel do "privado" e do "público" e do impacte que isto causa na comunidade, há pouco trabalho de investigação empírica sobre o desempenho dos dois "tipos de organização".
- * São da opinião que a gestão estratégica é útil para o sector público e para os sectores não lucrativos, dizendo que muitas das empresas nestes sectores são geridas como pequenas e médias empresas do mundo dos negócios.

Assumem que há similitudes e diferenças entre o sector privado e os outros.

* É dito que, embora haja autores que descrevem acerca da gestão estratégica do sector público e das empresas sem fins lucrativos ("not-for-profit enterprise"), e em particular da forma de prescrutar o seu ambiente, a maioria da informação disponível é sobre organizações específicas (ex. hospitais; igrejas; universidades; etc.).

* Sobre a gestão estratégica de algumas daquelas organizações específicas, importa dar aqui testemunho de algumas reflexões que encontrámos e registámos:

- O administrador de um hospital é confrontado com muitos objectivos, sendo muitos deles difíceis de quantificar. Os objectivos incluem: qualidade do tratamento ao paciente; investigação; treinamento profissional; eficácia nos custos; crescimento por medida; prestígio na comunidade;
- As universidades têm igualmente uma multiplicidade de objectivos sendo muitos deles difíceis de medir: ensino; investigação e sua divulgação; serviços à sociedade. É defendido que as universidades requerem decisões estratégicas, dizendo-se por exemplo, que financiamentos a longo prazo dependem de factores como população e critérios de relação aluno/professor, e que os planos estratégicos são necessários. São referidos no domínio estratégico as fusões que se têm verificado entre universidades;
- Sobre "igrejas" encontrámos referências estratégicas que vão no seguinte sentido: há hierarquias internas;

verificam-se mudanças de organização e valores, internamente e perante a comunidade em que estão inseridas; verificam-se problemas financeiros que vão desde o declínio de donativos até à questão das pensões de reforma; há o problema da diminuição dos membros da igreja...

- Encontrámos referências sobre: sinfónicas; companhias de ópera; grupos de "ballet" e outras danças; grupos de teatro; museus.

É referido que muitas destas organizações contratam pessoas mais em "part-time" do que em "full-time", que têm muitos problemas em gerar financiamentos que sobrevivem graças ao talento e dedicação dos seus líderes. É reconhecido que o sucesso vem muitas vezes da dedicação e competência do grupo e do voluntariado para substituir empregados remunerados ajudando, assim, a incrementar os fundos.

É dito que há muito pouca reflexão escrita sobre a gestão estratégica das organizações das artes.

- Sobre o sector público é reconhecido que os gestores públicos necessitam de estar preparados para enfrentar ambientes mais complexos do que o privado e o "terceiro -sector": há a complexa hierarquia de dependências, no âmbito do executivo; há o poder legislativo; a imprensa persegue os gestores públicos de forma particular. Eles estão sujeitos a pressões políticas mais do que quaisquer outros.

É afirmado que a gestão estratégica pode/deve ser utilizada no sector público, a qualquer nível. Recordam-se

que os grandes êxitos militares de que fala a história devem-se ao planeamento estratégico que para eles foi feito.

- Relativamente a sindicatos, partidos, institutos de pesquisa, organizações de caridade, grupos de interesses, afirma-se que muito pouco se sabe da sua gestão estratégica. Avança-se a ideia que a gestão estratégica pode contribuir para os objectivos dos sectores, público e não lucrativo, possam ser atingidos.

Foi interessante, na busca realizada, ter encontrado à volta das Organizações sem fins lucrativos, reflexões que aconselham a que se pense a gestão estratégica, utilizando classificações diversas, entre:

- Países muito desenvolvidos
- Países desenvolvidos
- Países do terceiro-mundo;

Porque as condições económicas, educacionais, comportamentais, legais e políticas, são profundamente diferentes. Sublinha-se, por exemplo, que os gestores dos países muito desenvolvidos têm mais coisas em comum do que a separá-los, independentemente do peso cultural que os caracteriza e de outras diferenças.

É dito que há pouca coisa tratada sobre as práticas da gestão estratégica nos países desenvolvidos (nos quais incluem Portugal), sublinhando-se, contudo, que era suposto que conceitos de planeamento a longo prazo se aplicassem em países de economia centralizada.

Sobre os países do terceiro mundo, afirmava-se que quase nada se

sabia de como ia a gestão estratégica, embora se soubesse que existiam empresas muito sofisticadas a operar nestes países.

E, para concluir sobre esta incursão acerca da gestão estratégica em termo de literatura publicada, não podemos deixar de referir o Alerta que se ia deixando perceber, que reflectia a preocupação, de generalizações nefastas, ao dizer-se que o material existente sobre gestão estratégica está prioritariamente canalizado para países muito desenvolvidos, e empresas mais sofisticadas dos países desenvolvidos e do terceiro mundo, que competiria aos restantes experimentar as teorias, e os instrumentos existentes, adequando-os às circunstâncias específicas de cada um. Isto é algo que tem grande significado para o nosso trabalho, porque é preocupação que quase esteve na génese do nosso estudo.

5.3.1 - O Marketing (1) para Organizações sem fins lucrativos

Se sobre a Gestão estratégica das organizações sem fins lucrativos, existe pouca literatura publicada, o mesmo já não se pode dizer sobre o Marketing, embora nem sempre com aquela identificação.

Encontrámos livros ou artigos, cujos temas/títulos eram:

- Marketing Industrial, Marketing dos Serviços, Marketing Social e Político;
- A "Overview" do Marketing Público e não Lucrativo;
- Marketing do Governo e de Serviços Sociais;

(1) - A partir daqui deixaremos de escrever Marketing entre aspas, dado a palavra ter entrado no vocabulário da gestão, em Portugal.

- O Marketing sem Fim Lucrativo;
- Marketing das Causas Sociais;
- Marketing dos Serviços Públicos;
- Marketing e Comunicação das Associações;
- Marketing para as Organizações Culturais.

Dada a identificação que é feita por muitos, entre Gestão estratégica e Marketing, a nossa investigação exige que aprofundemos a questão Marketing.

As noções que encontramos de Marketing são múltiplas:

Marketing é um sistema pelo qual produtos, serviços ou ideias são concebidos, tornados públicos, movimentados, distribuídos e transmitidos para os segmentos de mercado apropriados.

Marketing é acima de tudo uma mentalidade, uma forma de considerar o processo económico da produção a partir do consumo, do consumo real ou potencial mas sempre de uma óptica externa à produção, de um ponto de vista "de fora para dentro".

Marketing: acção global que coordena disciplina, racionaliza toda a vida económica da empresa desde a produção até ao consumo, dentro de um princípio rígido, o de que todas as acções se originam do mercado, vêm do consumidor para o produto: é o mercado consumidor que determina a vida, a expansão, o sucesso ou o fracasso da empresa.

O conceito de Marketing evoluiu, havendo quem diga que se transformou e que se presta mesmo a um papel eminentemente social conservando, embora, as suas raízes económicas, transcendendo os limites de simples vendas de produtos.

Aparece então o Marketing social ou Marketing não lucrativo que:

- "compreende todas as actividades gerenciais envolvidas em conseguir a aceitação social de uma ideia ou causa, inclusive o comportamento compatível com aquela ideia ou causa. Essas actividades envolvem a definição genérica do conceito, a segmentação e pesquisa do mercado, e o projecto é a valorização, a distribuição e a comunicação de uma ideia ou causa específica."

Encontrámos ainda outros conceitos/definições:

- Administração de Marketing - é o planeamento, a implementação e o controlo de programas cuidadosamente formulados e projectados para propiciar trocas de valores com mercados alvos (públicos) com o objectivo de atingir os objectivos da organização.

Numa obra sobre o Marketing adaptada às Associações, era, nomeadamente escrito:

- O Marketing deve ser considerado como uma técnica. A transferência dos métodos inventados pelos homens da publicidade e da comunicação para os homens das Associações deve operar-se discretamente, procedendo aos correctivos necessários;
- O Marketing social ou associativo deve permitir aos responsáveis das associações, melhorar o seu trabalho, a sua rentabilidade social, satisfazendo melhor os utilizadores, os aderentes, os doadores.

E ao sublinharem que o Marketing é um instrumento, propõem uma definição de Marketing associativo:

"O Marketing associativo reagrupa as técnicas utilizadas pelas associações e fundações:

- Para conhecerem o melhor possível o seu ambiente político, económico, instrumental, cultural...
- A fim de determinar rigorosamente os públicos, os doadores, os utilizadores, os aderentes, os consumidores aos quais se dirigem;
- Estudar as necessidades naturais e/ou morais dos seus públicos;
- Para de seguida, propôr os produtos e serviços reais aptos a satisfazer plenamente ou a levar a modificar comportamentos".

E à volta das noções temos que fazer referência ao "Megamarketing", que se centra na ideia da necessidade que há de prestar serviços para além do consumidor, como sejam:

- . Governo;
- . Sindicatos;
- . Outros grupos de pressão.

Assim, para se operar num determinado mercado, são necessárias novas capacidades e recursos, para além dos relacionados com os tradicionais quatro "p's": produto; preço; distribuição (place); promoção. Há a acrescentar: o poder; e as relações públicas. Assim o "Megamarketing", é visto como a aplicação coordenada de esforços de natureza económica, psicológica, política e de relações públicas, com vista a obter a cooperação de parceiros interessados ou ultrapassar barreiras à entrada, num determinado mercado.

Do que analisámos e na perspectiva que nos interessa, algumas sistematizações em jeito de balanço:

- . Sobre o Marketing social conseguem-se identificar dois pontos de vista distintos: aquele que diz que o Marketing pode ser transposto para o designado Marketing Social sem modificação; aquele que mostra o que há de diferente e original no Marketing, aplicado às organizações com carácter social e político;
- . Ainda há quem olhe para o Marketing com uma atitude moralista, no sentido de que corrompe tudo o que toca, muito relacionado com os pecados da sociedade de consumo, olhado como um instrumento de manipulação, de intoxicação e de alienação dos consumidores. Os defensores não conseguiram fazer passar a mensagem de se estar a confundir o instrumento com a utilização que se faz dele;

Não nos parece difícil aceitar que o Marketing pode ser indiferentemente utilizado pelas empresas para aumentar as suas vendas, o seu lucro, e a sua força, assim como, por exemplo, na defesa dos consumidores ou contra o alcoolismo, ou a forma de uso do cinto de segurança;

Também será de aceitar que serviços e poderes públicos empreguem os métodos do Marketing para melhor conhecer e melhor satisfazer as necessidades dos utilizadores em matérias diversas (educação, saúde, ocupação dos tempos livres, cultura, ou de equipamentos colectivos). Nada se opõe, enfim, a que os homens e os partidos políticos de todas as tendências utilizem as técnicas do Marketing para fazerem triunfar as suas ideias.

Assim, o que nos parece ainda "por resolver", reside nas respostas diferentes que teóricos e práticos têm dado à questão:

É possível transpôr cada um dos elementos constitutivos do marketing empresarial para actividades das organizações cuja vocação é defender os interesses da sociedade?

Do balanço feito dos conhecimentos adquiridos, dos vários pontos de vista confrontados, verificámos:

Que se confunde Marketing estratégico com Gestão estratégica, não havendo um desenvolvimento autónomo para aquele, e sendo muito lacunar o segundo no que se refere às Organizações sem fins lucrativos. Daí a reacção muitas vezes negativa dos responsáveis destas organizações face à defesa

"intransigente" do Marketing. Do nosso ponto de vista pensamos ser legítimo observar: se as Organizações sem fins lucrativos são tão mal conhecidas como se pode defender que é no Marketing que está a salvação?

Por outro lado, sendo adquirido que o Marketing simultaneamente é um sistema de pensamento e um sistema de acção, a maioria das vezes as obras apenas desenvolvem esta última dimensão.

E assim a ausência de uma filosofia leva a que o marketing seja apenas tratado como a forma de adequação da oferta à procura. E isto é de facto rejeitado por grande número de Organizações sem fins lucrativos, porque isto não parecerá ir de encontro às suas finalidades, aos seus objectivos, à sua razão de ser.

Se se conhecessem as Organizações sem fins lucrativos ver-se-ia que a "atitude marketing" expressa, por exemplo, desta forma:

"Não se pode agir eficazmente sobre as pessoas ou a favor delas sem as conhecer bem. Para isso é preciso utilizar, se possível, métodos científicos (estudos de mercado; estudos de motivação). Para as influenciar ou para melhor as satisfazer é preciso adaptarmo-nos às suas necessidades, às suas atitudes, aos seus comportamentos e utilizar as técnicas modernas de comunicação, de distribuição e de venda",

não pode ser recebida "asépticamente" por muitas das Organizações sem fins lucrativos.

Numa conferência recente sobre gestão, e num contexto semelhante, era dito que por estas linhas de raciocínio:

- "As pirâmides do Egipto não eram construídas";
- Que determinados quadros nunca teriam sido pintados;
- etc..

De facto, por exemplo, o processo criativo a que estão subjacentes muitas das Organizações sem fins lucrativos, obedecem a outras lógicas.

Não queremos aqui deixar de sublinhar algo que não vimos registado, que reside no facto de o "Marketing Empresarial" ter ido "beber" muitos dos seus desenvolvimentos mais recentes, a práticas de Organizações sem fins lucrativos, nomeadamente na ampliação que se vem a manifestar com o conceito de "Megamarketing". Estar atento àquelas dimensões e actuar sobre elas como é defendido pelo seu autor, tem sido uma exigência para as Organizações sem fins lucrativos - intuitivamente ou não, os seus responsáveis identificam interlocutores, parceiros decisivos para a sua missão e inventam formas de os seduzir... Não será aqui que o movimento "Animação Cultural/Social" têm das suas expressões mais sugestivas?

5.4 - A Gestão estratégica de organizações sem fins lucrativos em Portugal

A questão que, à partida se nos colocava para observarmos a Gestão estratégica, podia ser expressa utilizando o problema posto por um dos autores estudados, generalizando o que ele referia para as



organizações urbanas: que variáveis utilizar? (1)

Então como chegamos ao nosso "olhar" sobre a estratégia das organizações? Através das entrevistas; através da documentação a que se teve acesso; através das trocas de ideias com interessados e implicados nestas realidades. O nosso ponto "de honra" era não submeter o discurso à nossa linguagem, mas antes, pelo contrário, ver como reagiam a "provocações" como, por exemplo, quando se dizia a um encenador "mas o senhor é um gestor estratégico"; como interpretavam o roteiro que elaborámos, para "início de conversa".

Procurávamos pontos de contacto nas linguagens e situações, mas fundamentalmente estávamos disponíveis para discurso diferente ... a incorporarmos no património da gestão.

5.4.1 - Os Sinais recebidos

Tão isenta quanto o pode estar uma pessoa imbuída de modelos, linguagens, léxicos, conseguimos estabelecer como que as ideias preponderantes relacionadas com a gestão estratégica, sobre a forma como ela paira pelas organizações estudadas. Nunca foi nossa intenção ter resposta do género: praticamos; não praticamos gestão estratégica.

Queríamos, isso sim, mergulhar nas zonas que nos podiam fazer luz à volta da nossa convicção inicial: não partilhávamos da ideia de que não havia práticas estratégicas nestas organizações; tínhamos o sentimento que fugiam aos "protótipos" conhecidos no mundo dos

(1) - Lembre-se que embora na sistematização da nossa investigação a realidade "organização" tenha sido primeiro objecto do nosso estudo, é certo que nos nossos levantamentos, nos nossos contactos, "organização" e "estratégia" eram abordadas em simultâneo. Isto é, à partida não poderíamos, por exemplo, diagnosticar a situação da gestão estratégica a partir dos nossos sistemas, o que poderia ter sido uma hipótese.

negócios, que haveria até em alguns uma tentativa de os imitar, mas que outros se mantinham "fiéis" a uma certa genuinidade.

Neste quadro, o trabalho desenvolvido permitiu sistematizar um conjunto de sinais que titularemos assim:

- "A estratégia" ?
- O meio - reflectir sobre perplexidades
- "As figuras" - tradição personalista
- Gestores - nós?
- Como aprendemos a gerir
- A razão da criação
- As grandes fases
- Indicadores
- Da oralidade à escrita diferente
- Ver mais longe
- Disse Marketing?

e que já nos mostram o que os preocupava, o que os caracteriza, que "nomes" utilizam. Os seus preconceitos, as suas definições.

São ideias que nos dão elementos que podemos utilizar em vários sentidos. Utilizá-los com vista a darmos alguns contributos que levem à melhor elaboração de estratégias genuínas destas organizações e naturalmente à sua implantação e controlo, sem a pretensão de apresentar algo de muito acabado.

5.4.2 - Como se viu e ouviu

Vamos caracterizar os "sinais" recebidos, ilustrando como se viu e ouviu, à volta dos temas apresentados das ideias que emergiram de maneira muito forte que levaram a que as isolássemos.

Havia o discurso imediato; havia a leitura do nosso roteiro; havia os documentos; havia a conversa influenciada pelas reflexões que se iam proporcionando. A troca de ideias, de opiniões.

Foi neste ambiente que se ouviu e viu, e a lógica final é "muito deles". Os títulos são talvez, desde logo, um dos maiores contributos.

5.4.2.1 - "A estratégia"?

São vários os sinais que nos dizem que as organizações têm a sua estratégia de gestão.

Uns, até de forma interiorizada e assumida, outros sem grande convicção. Quase sempre sem uma formulação aprimorada.

Raramente vimos nos documentos um título com a palavra "estratégia", mas ele aparecia por entre o texto e na "conversa" era muito

frequente. Algumas ilustrações:

- Numa conversa foi dito: "pretendemos abrir as portas, ter uma estratégia mais globalizadora";
- Um excerto de um documento que nos permite vislumbrar uma estratégia:

"Em 1980 uma política de crescimento foi implementada. Além de Lisboa e Porto a das Delegações de Braga, Aveiro, Coimbra; Faro, Funchal e Macau que funcionavam há já muitos anos, os sócios podiam recorrer ao apoio de

delegados, várias dezenas, espalhados pelo país. Inauguraram-se novas delegações - em Évora, Leiria, Figueira da Foz e alguns delegados passaram a funcionar de «porta aberta» para garantir assistência diária aos associados, casos de Setúbal, Vila Real e Portalegre. A expansão prossegue e ainda este ano se alugaram instalações para a delegação de Viseu (...)"

- Não diziam que era sua estratégia, mas escreviam:

"Assim, pretende-se neste ano aumentar a qualidade e a quantidade ..."

"Paralelamente à execução de trabalhos de qualidade, pretende o centro dinamizar acções formativas ..."

- Mas há quem utilize palavras do "léxico" conhecido:

"Associação Mutualista - bons ritmos de crescimento. As linhas de orientação da actividade mutualista para 1990 visam conseguir um número de admissões de associados de cerca de 2500, com inscrições de 2,5 vezes esse número e crescimento de quotização anual acima de 50%. Elas corporizam a estratégia de expansão definida até 1992 que tem como objectivo central atingir 24 000 associados, com os correspondentes acréscimos anuais do número de inscrições e dos valores de quotização."

- Sem saberem talvez que estavam a assumir uma estratégia, escreviam:

"A Direcção está consciente da responsabilidade que lhe cabe: manter o projecto cultural da ARVORE, prosseguindo o alargamento que tem vindo a verificar-se a todo o País, criar as condições para novas etapas, uma das quais poderá - deverá - ser mesmo o ultrapassar das fronteiras geográficas do País, integrar a ARVORE na Europa onde temos um lugar.

Tarefa complexa, nela nos inscrevemos com a confiança que nos advem da determinação que foi sempre timbre da Cooperativa e que vai, estamos certos, prosseguir com as direcções futuras. ARVORE: força viva e jovem, lugar aberto onde se arquitectam sonhos e para eles se abrem alicerces."

- Não decorrerá daqui a estratégia?

"P. - Em face duma situação como essa, como é que Luís Miguel Cintra, director e encenador da companhia, dá a volta à questão?

R. - Não me apetece desistir de coisas dessas. Apetece-me é fazer jogo, despistar o público. Se calhar, para

existir um espectáculo como o «Céu de Papel» tem que haver outros como a «Salada», uma coisa directa e simples. Mas quem viu o espectáculo sabe que não abdicamos de uma determinada estética e de um determinado ponto de vista, que havia um tratamento poético dos textos que tinha muito a ver, por exemplo, com o «Céu de Papel», mas que era veiculado de outra maneira. É um jogo deste género, sem nunca abrir mão daquilo que realmente nos interessa.

P. - O que interessa à Cornucópia?

R. - A mim interessa-me o depuramento cada vez maior da arte de representar até chegar a uma coisa completamente única e que eu acho que é a essência do teatro... a criação de um momento de relação público-actor completamente excepcional, de exposição do actor perante o público, que não é conseguido em mais nenhuma outra arte. Para mim, o teatro é uma arte, acima de tudo, de relação humana. Como também é uma relação de jogo e de brincadeira, creio que não há o perigo de se confundir com - como hei-de dizer? - com coisas do tipo religioso, mas devia ter a mesma carga de verdade."

- E daqui?

"Chapitô: Circo; Teatro, Cinema, Artes Plásticas -
- Chapitô é o Espectáculo. Espaço de uma nova história de criações simultâneas em que a paixão circense costura o enredo".

5.4.2.2 - O meio - reflectir sobre perplexidades

Como vimos as estratégias são geradas no seu ambiente, que nos nossos dias estão em permanente mudança. O responsável por uma das organizações estudadas refere-se a esta situação dizendo que tinham de estar permanentemente a "reflectir sobre perplexidades".

As organizações sem fins lucrativos, parece-nos que, mais do que quaisquer outras, estão atentas ao seu ambiente. Não o estão segundo as lógicas conhecidas pelas empresas do mundo dos negócios.

Fazem-no muitas vezes de modo intuitivo e não o sistematizam pela via escrita. Mas fazem muitas reflexões; há muitos encontros; realizam-se muitos seminários; elaboram muitos documentos; têm

raciocínios próprios sobre as situações desde a sua criação até ao seu dia-a-dia. Algumas referências ao ambiente que geralmente designavam por "meio" desde termos estatutários até às práticas diárias:

* Já diziam os estatutos de uma Fundação:

"Artº 4

Na persecução dos seus objectivos, o Centro poderá exercer, além de outras, actividades culturais, educativas, recreativas e, bem assim, de assistência e de saúde que sejam julgadas necessárias, tendo em vista as que já existirem na área da Paróquia.

Artº 5

1. A criação e manutenção das actividades do Centro devem resultar do espírito de mútua ajuda entre os habitantes da Paróquia e de consciencialização das necessidades mais prementes do meio.

2. Para a consecução dos seus fins, o Centro pode aceitar a colaboração de trabalhadores voluntários e de pessoas dotadas de especiais aptidões, de harmonia com o disposto no artigo

3. De entre eles poderão ser designados os responsáveis pelos vários sectores, nos termos a regulamentar pela Direcção."

* Uma maneira de olhar o meio envolvente, com a linguagem que lhes é cara:

"Fundada em 1963, a ARVORE fez parte da grande renovação cultural da cidade do Porto, último elo - mas não o menos importante - da batalha de quase duas décadas contra a desertificação, o envelhecimento das estruturas existentes, a insatisfação que as esperanças abertas pelo fim da segunda guerra mundial revelam cruamente. A renovação de mentalidades fez-se através de uma nova geração que pouco a pouco tomou rédeas do poder cultural, lutando permanentemente contra o poder político que - cadáver longo tempo adiado - teme, e consequentemente persegue e tenta asfixiar tudo o que lhe pareça renovo, criação independente, sinal de seiva. Período de efervescência, em que se criam os Salões Independentes, a Cooperativa Editora SEN, Cineclube do Porto, o Teatro Experimental do Porto, a Academia Domingos Alvarez, as páginas literárias dos três diários da cidade, revistas como «A Serpente», «Portucale» (3ª série), «Lusíada», «Bandarra», «Plano» e «Notícias de Bloqueio». Renova-se a

Escola de Belas Artes do Porto e criam-se as Exposições Magnas; toda uma plêiade de professores da Escola domina o panorama da pintura, da escultura: alguns deles vão ser os fundadores da ARVORE ou vão, ao longo dos anos, pertencer aos seus Corpos Gerentes, a nova Arquitectura do Porto é comentada além-fronteiras: António Pedro instala-se na cidade e inicia um trabalho que vai levar à renovação de todo o teatro português; novos escritores surgem, entre os quais avulta o nome de Augustina Bessa Luís; Eugénio de Andrade escreve no Porto, a partir de 1950, toda a sua obra; Óscar Lopes revela-se um crítico influente nas páginas de O Comércio do Porto, iniciando uma acção dinamizadora no campo da cultura literária que vai exercer-se igualmente no trabalho extraordinário, levado a cabo pela Delegação do Norte da Sociedade Portuguesa de Escritores que se alonga até ao seu encerramento compulsivo por decreto salazarista, repetindo, à distância, o escândalo do encerramento das Conferências do Casino".

* A leitura existe sobre o que os rodeia, mais do que receber, querem influenciá-lo:

"P. - Saiu há pouco tempo o novo regulamento do teatro, em que uma das cláusulas suponho que é atingir um certo número de espectadores, obrigatoriamente. Qual é a posição da Cornucópia?

R. - Essa cláusula do número de espectadores é violentíssima, sobretudo quando obriga uma companhia a retirar de cena um espectáculo ao fim de três semanas, caso não tenha tido a média mínima de espectadores exigida pela Secretaria de Estado da Cultura. É uma norma que, no fundo, tem como modelo o teatro comercial, onde os espectáculos não têm qualquer razão de ser senão pelo êxito. Isso está a fazer com que as companhias se tornem escravas do sucesso. Ora, em grupos que não têm objectivos meramente comerciais, esse é um dado completamente errado. As companhias têm que fazer espectáculos de difícil implantação junto do público, porque isso se traduz num progresso cultural do país. Essa cláusula ignora completamente este género de preocupações(...)".

* É o crítico de teatro, elemento do ambiente numa Companhia?

A resposta:

"P. - Como é a sua relação com os críticos e com a crítica?

R. - É muito importante aquilo que os críticos escrevem, porque investimos imenso trabalho nos espectáculos e depois gostamos que nos falem daquilo que fizemos. É evidente que sentimos que a crítica também está metida numa espécie de pequenina teia social, de influências, de gostos, de

amizades, e que não é estimulante por causa disso. Eu gostava de ter uma crítica melhor. Depois, cada crítico tem cada qual um ponto de vista que se vai repetindo sempre, de espectáculo para espectáculo, e que acaba por se enraizar na cabeça dos espectadores. Por um lado, as companhias independentes devem muito à acção dos críticos, mas por outro é muito limitativa".

* Há várias dimensões no que os rodeia:

"Mas esta é apenas uma dimensão da vasta rede de relações que o CIDAC mantém com outros grupos e instituições portuguesas, com numerosas organizações estrangeiras e internacionais, com diversos movimentos de libertação do Terceiro Mundo e sobretudo com os países africanos de expressão oficial portuguesa".

* O Ambiente tem fronteiras longas:

"4 - A Mútua deve também prosseguir a sua política de participação e envolvimento com organizações e em iniciativas de âmbito nacional e internacional com interesse para a pesca, os seguros e mutualismo".

* A informação:

"O ACP tem instalado na sede um computador ligado ao sistema informático «Wise» da FIA cujo Banco de Dados permite obter um infindável número de informações nacionais e internacionais de carácter estático e dinâmico".

* Elementos precisos:

"Sendo o parque de automóveis ligeiros em Portugal, actualmente de aproximadamente 1 300 000 veículos, e o número de associados de cerca de 125 000, verifica-se que a percentagem entre eles não chegará ainda aos 10%. Naturalmente que a adesão será tanto maior quanto maior fôr o número de condutores e de veículos em circulação e o poder aquisitivo do automobilista".

* Quais as necessidades?

"Foram feitas várias deslocações a vários hospitais tendo em vista a apreciação e orientação dos projectos de formação, enviados ao DRH, para os auxiliares de acção médica. Analisadas as suas implicações a nível de gestão de

serviços e de pessoal, assim como as necessidades de formação do pessoal de enfermagem; incluindo as chefias de unidades/serviços.

Avaliadas as necessidades formativas dos funcionários abrangidos pelo Decreto-Lei nº 109/80 de 20 de Outubro com auscultação dos responsáveis das Instituições".

- * Da introdução de um Programa de Acção: Linguagem de Transição?
ou a fronteira difícil entre as Organizações sem fins
lucrativos e as do mundo dos negócios?

"As envolventes externas à Instituição e os esperados acréscimos de eficiência no aproveitamento das oportunidades que se nos irão deparar, permitem estabelecer objectivos que contam também com a superação de constrangimentos legais ainda existentes (...)"

5.4.2.3 - "As Figuras" - tradição personalista.

Associada a uma empresa de excelência dizem estar sempre um grande líder. Nas organizações que estudámos há sempre as "grandes figuras". Há uma tradição personalista. Há mesmo um culto. Isto acontece na diversidade das organizações e fundamentalmente naquelas que são prestigiadas. A equipa, o colectivo, está lá mas a "figura" é uma sombra que acompanha. Todos se lembram:

- Do dirigente associativo da época em que a associação de estudantes foi decisiva;
- Do líder partidário que morreu mas que é ainda o grande ideólogo;
- Do pároco de quem os fiéis não se esquecem.

A "figura" nem sempre é o dirigente máximo, pode não ser o presidente da colectividade. É talvez aquele que faz a diferença. Recentemente, na inauguração de um equipamento desportivo, estavam o Ministro; o Presidente da Câmara; o Director Geral; etc.; etc.. Todos fizeram discursos, todos foram aplaudidos, mas depois falou o "mestre" que dava a ginástica, que lutou pelas novas instalações. Foram muitos minutos de palmas das crianças e dos familiares. Fizeram-lhe versos... A ele "a figura", é ele a "alma" do projecto. Teve que aprender "algumas coisas de gestão" e agradece muito a quem lhe ensina... Diz que é um espontâneo... Há a figura que tem perfeita noção do seu papel na identidade da organização:

"É muito complicado, porque de facto a vida da companhia está muito centrada em mim".

Há mesmo fórmulas de gestão personalista:

P. - Isso quer dizer que a Cornucópia não era capaz de viver sem o Luís Miguel Cintra?

R. - Acho que era um bocadinho difícil. A Cornucópia é uma ideia que eu tive com o Jorge Silva Melo, depois ele saiu e eu continuei com a Cristina (Reis), mas não creio que ela quisesse ficar com a Direcção da Cornucópia. A Cornucópia funciona como um grupo de pessoas é uma estrutura muito familiar, mas não como um colectivo que faz auto-gestão. Nunca funcionou assim, portanto seria muito difícil aguentar-se não estando eu cá. Ou então aguentar-se-ia e passava a ser outra coisa diferente, isso talvez".

E, ao fundador que não se esquece:

"Quando Francisco Manuel Alvares Botelho, no final do 2º quartel do sec. XIX numa inspiração verdadeiramente filantrópica, idealiza o Montepio, nem de longe poderia imaginar a importância do prólogo da grande obra que viria a ser denominada Montepio Geral e o auxílio que viria a prestar a tantas famílias que soçobravam quando desaparecia o seu chefe".

As figuras são tão importantes que a elas se faz alusão:

"CORPOS SOCIAIS DA ARVORE
DESDE A SUA FUNDAÇÃO

Assembleia Geral de 20 de Maio de 1963
(biénio de 63/64)

ASSEMBLEIA GERAL

Presidente:

RUI POLÓNIO SAMPAIO (Advogado)
OCTAVIO FILGUEIRAS (Arquitecto)
A. G. de 22/10/63

Vice-Presidente:

ARMÉNIO LOSA (Arquitecto)

Vogais:

CARLOS MARTINS (Escultor)
AUGUSTO FRANCISCO SOARES DE CARVALHO
...

0 ACP nos 75 Anos de História apresentava:

"PRESIDENTES DA DIRECÇÃO EM 75 ANOS

Desde a sua fundação, em 1903, até à actualidade, várias Direcções estiveram à frente dos destinos do Automóvel Club de Portugal, tendo sido presididas pelas seguintes individualidades:

De 1903 a 1910, Conselheiro Carlos Roma do Bocage; de 1911 a 1917, Dr António Macieira, cujo mandato foi renovado de 1918 a 1924; de 1925 a 1927, Conde da Lousã; de 1928 a 1930, Ricardo O'Neil, com segundo mandato de 1931 a 1933; de 1934 a 1936, Eng. Pedro Joyce Diniz; de 1937 a 1939, Eng. Carlos Santos; de 1940 a 1945 (dois mandatos), Artur Porto de Melo e Faro e Conde de Monte Real; entre 1946 e 1948 Domingos de Sousa Holstein Beck, Duque de Palmela; de 1949 a 1951, Eng. Pedro Joyce Diniz, novamente mandatado para o período de 1952 a 1954; de 1955 a 1957, Dr. Mário de Gusmão Madeira, que se manteve por vários anos na Presidência da Direcção, com mandatos sucessivamente renovados em 1958, 1961, 1964, 1967, 1970 e 1973. Em 1974, foi eleito Presidente da Direcção o Dr. Francisco Pinto Balsemão, novamente mandatado para o triénio de 1977/79. Refira-se ainda que logo na altura da aprovação dos estatutos o Rei D. Carlos figurava como Presidente Honorário do Club".

Um jornal referia-se assim a uma das figuras:

"Teresa Ricou, Tété, é a responsável número um pelas actividades que todos os dias ali se desenrolam, para miúdos e graúdos.

...

As vezes, há malabaristas, dançarinos do espaço, palhaços, trapezistas, rapazes e raparigas.

Um circo como deve ser. Quase sempre há Teresa Ricou, TÉTÉ, a mulher-palhaço, presença imprescindível que tanto pode estar na pista como fora dela: no bar ou no escritório, em casa ou em viagem, de máscara ou tal e qual".

Há ainda que sublinhar sobre as figuras:

- Há aqueles que fazem da organização o centro da sua vida profissional, ex. o responsável de uma Companhia de Teatro;
- Mas são muitos que, embora responsáveis máximos, o fazem em regime de voluntariado - ex. um Dirigente Desportivo;
- Há os que fundaram a organização e se mantêm à sua frente "até ao fim" mesmo que haja eleições;
- Verificámos mesmo em organizações mais recentes a distribuição: "figura" fundadora; outros fundadores; novas figuras;
- Verifica-se um sentido de oportunidade ao chamar para a organização "figuras"/técnicos conhecidos: "Incorporação conjuntural" foi assim que disseram;
- Mas há os fundadores que saem. Perguntámos razões. Algumas: mudar de vida; mudar de carreira; divergências metodológicas que não de objectivos.

Não podemos deixar de fazer referência às habilitações académicas e profissionais das "figuras" que são afinal quem determina a

estratégia, e desenvolve a gestão, no sentido que lhe é dado no mundo dos negócios - raramente têm formação em gestão. Temos padres, encenadores, arquitectos, animadores, sociólogos, educadores de infância, escultores, médicos, pescadores, etc., etc..

Para 72 participantes de uma acção de formação para dirigentes desportivos, a situação era caracterizada recorrendo à função da área desportiva; às habilitações académicas; à actividade profissional, assim:

1. Função da Area Desportiva

. Dirigentes -----	48
. Dirigentes Desportivos Autárquicos ----	2
. Dirigentes Técni. Desp. Regionais ----	1
. Gestores Desportivos -----	10
. Técnicos Desportivos -----	5
. Técnicos Desport. Autárquicos -----	5
. Praticantes -----	1
	<hr/>
	72

2. Habilitações Académicas

- Licenciados	29
. Oficiais militares -	2
. Direito -----	3
. Economia -----	5
. Educação Física ---	7
. Engº Cívil -----	4
. Engº Químico -----	1
. Filos. Germânica --	1
. História de Arte --	1
. Medicina -----	2
. Psicologia -----	1
. Não Nomeado -----	2
- Bacharéis	4
- Frequência Universitária	6
- Média	33
	<hr/>
	72

3. Actividade Profissional

- Administrativo	6
- Advogado	3
- Analista de Projectos	1
- Animador Desportivo	4
- Bancário	6
- Comerciante	2

- Contabilista	1
- Delegado da D.G.D.	1
- Despachante Oficial	1
- Empresário	3
- Engenheiro	3
- Estudante	1
- Funcion. Autárquico	1
- Gestor Administrativo	2
- Gestor Desportivo	2
- Industrial	1
- Jornalista	1
- Manobrador	1
- Médico	2
- Militar	10
- Professor	3
- Prof. Educação Física	6
- Promotor de Vendas	1
- Técn. Desportivo	4
- Técn. Manut. Aeronáutica.	1
- Técn. de Sistemas	1
- Treinador	4

72

5.4.2.4 - Gestores - nós?

Com frequência, nas organizações que contactámos, "gestor"/"gestão" estavam ligadas à contabilidade. Apenas para exemplificar:

* Ao dizermos que gostaríamos de falar com o Sr. X responsável por uma das organizações, e ao enunciar o nome da tese, disse-nos ser melhor falar com o Sr. Y porque ele é que trata das contas e da parte administrativa;

* Numa outra, diziam que tinham dois gestores: "fazem a contabilidade; os ofícios; estão a informatizar; já fizeram um organograma - são em "part-time";

Encontrámos também "amiúde" um certo desprezo pela gestão:

"(...) Mas acho que por detrás destas normas há mesmo um lado de ignorância. Vê-se que são pessoas que só pensam em gestão, não em criação artística.

E mesmo que tenham boas intenções, admito que sim, não sabem o que é uma actividade artística, a construção de um espectáculo (...)"

Nesta mesma linha registámos: "(...) Complicação administrativa impede a imaginação de um Director Artístico (...)" ; "(...) se uma administração faz mal a muita gente, duas fazem mal a muitos mais(...)" ; "(...) A orientação do Museu de Arte Moderna é efectivamente algo de muito, muito, muito difícil que raramente está ao alcance da cabeça de um administrador (...)"

Por outro lado ouvimos, dizer coisas como as seguintes, dirigidas à pessoa que devia estar à frente de uma organização:

"Deve ser alguém com capacidade de gestão, que perceba bastante de leis, um conhecimento médio de cinema e uma certa juventude".

Interessante é de reter, que os líderes das organizações contactadas, quando confrontados com a realidade de que eram eles que decidiam dos destinos máximos da organização e que portanto, os poderíamos apelar de gestores estratégicos, anuíam e até davam argumentos a favor.

Oportuno fixar aqui o "anúncio" para o recrutamento de um Director para uma Organização não Governamental francesa, e uma organização portuguesa.

TERRE DES HOMMES FRANCE

4, rue Franklin - 93200 St-Denis - Tél. : (1) 48.09.09.76 - Fax : (1) 48.09.15.75 - CXP 21 33 Z Paris

Organisation Non Gouvernementale
• soutenant des projets de développement
initiés par des partenaires du tiers-monde
• menant en France une action de sensibilisation de
l'opinion publique, d'éducation au développement et
de pression sur les décideurs politiques,

RECHERCHE

*
* SON DIRECTEUR / SA DIRECTRICE *
*

(poste basé à Saint Denis 93)

Il (elle) sera chargé(e) d'animer et de coordonner une équipe
d'une vingtaine de personnes (salariés et bénévoles) qui :

- appuie le Conseil d'Administration et les autres structures
associatives dans la définition et la réalisation des actions
à mener,
- assure le soutien logistique nécessaire aux activités de
l'association.

Il (elle) devra donc :

- être âgé(e) de 40 ans minimum et avoir l'expérience de fonctions
d'encadrement,
- avoir les compétences nécessaires pour superviser l'ensemble des
activités de l'association,
- avoir une connaissance des questions du développement,
- partager les orientations de l'association et être motivé pour
leur mise en oeuvre,
- posséder les qualités relationnelles et organisationnelles,
ainsi que l'aptitude à la décision, nécessaires à une gestion
dynamique.

Envoyer lettre de motivation, CV et prétentions avant le 30/09/90 à :

TERRE DES HOMMES
4 rue Franklin
93200 Saint Denis

Minitel
TDH 36-15

Association déclarée loi 1901 Membre de la Fédération Internationale TERRE DES HOMMES, Membre du CRID
dote de statut consultatif au Conseil économique et social (ECOSOC) des Nations Unies

FUNDAÇÃO DE SERRALVES

DIRECTOR-GERAL

CONDIÇÕES

Idade: Preferencialmente entre os 35 e os 50 anos.
Habilitações Académicas: Licenciatura,
de preferência em engenharia, economia ou gestão.
Fluência em inglês e francês; cultura geral elevada.

Os interessados deverão apresentar a sua candidatura
e «curriculum» por carta dirigida ao
Conselho de Administração da Fundação de Serralves
(Rua de Serralves, 977 – 4100 PORTO).

Os Estatutos da Fundação de Serralves foram aprovados
pelo Dec.-Lei n.º 240-A/89,
de 27 de Julho, publicado no «Diário da República», I Série,
de 27 de Julho de 1989.

Respostas até 22 de Maio de 1991.

Interessante também avaliar do que está definido para o Pessoal Dirigente da Administração Pública Portuguesa, através do Decreto-Lei nº 323/89, de 26 de Setembro. Assim, nomeadamente:

Artigo 2º
Pessoal e cargos dirigentes

1 - Considera-se dirigente o pessoal que exerce actividades de direcção, gestão, coordenação e controlo nos serviços ou organismos públicos referidos no artigo anterior.

2 - São considerados cargos dirigentes os de director-geral, secretário-geral, inspector-geral, subdirector-geral, director de serviços e chefe de divisão, bem como os cargo legalmente equiparados.

3 - As referências feitas no presente diploma a director-geral e subdirector-geral são aplicáveis, respectivamente, aos cargos de secretário-geral e inspector-geral e aos de adjunto do secretário-geral e subinspector-geral.

4 - Excluem-se do disposto no nº 2 os cargos de direcção integrados em carreiras e, bem assim, o de secretário-geral da Assembleia da República.

5 - A criação de cargos dirigentes diversos dos que são enumerados no nº 2, com fundamento na melhor adequação à correspondente solução estrutural ou na especificidade das funções a exercer, será feita no diploma orgânico dos respectivos serviços ou organismos, no qual será expressamente estabelecida a equiparação.

6 - O pessoal dirigente exerce as suas competências no âmbito da unidade orgânica em que se integra e desenvolve as suas actividades de harmonia com o conteúdo funcional genericamente definido para cada cargo no mapa I anexo ao presente diploma, de que faz parte integrante, sem prejuízo dos casos em que as respectivas leis orgânicas lhe atribuem competência hierárquica sobre outros serviços ou organismos.

7 - Ao subdirector-geral não compete a direcção de qualquer unidade orgânica, salvo nos casos previstos nas leis orgânicas dos respectivos serviços ou organismos.

...

Artigo 11º
Competências do pessoal dirigente

1 - Incombe, genericamente, ao pessoal dirigente assegurar a gestão permanente das respectivas unidades orgânicas.

2 - Compete ao director-geral superintender em todos os serviços da sua direcção-geral, assegurar a unidade de direcção, submeter a despacho os assuntos que careçam de resolução superior, representar o serviço e exercer as competências constantes do mapa II anexo ao presente diploma, de que faz parte integrante, bem como as que lhe houverem sido delegadas ou subdelegadas.

3 - As competências dos directores-gerais em matéria de gestão de recursos humanos não prejudicam as competências atribuídas aos secretários-gerais no caso dos departamentos ministeriais que possuam quadros únicos, nem as restrições vigentes à admissão de pessoal na função pública.

4 - Compete ao subdirector-geral exercer as competências que lhe forem delegadas pelo membro

do Governo competente ou delegadas ou subdelegadas pelo director-geral, bem como as que lhe forem expressamente cometidas pelo diploma orgânico do respectivo serviço ou organismo.

5 - O director-geral será substituído nas suas faltas ou impedimentos pelo subdirector-geral designado pelo membro do Governo competente, sob proposta do primeiro.

6 - Compete ao director de serviços e ao chefe de divisão exercer as competências constantes do mapa II anexo, bem como as que lhe tiverem sido delegadas ou subdelegadas.

...

Em anexo o referido diploma faz a Descrição Genérica da Função para o Director-Geral, Subdirector-Geral, Director de Serviços, Chefe de Divisão.

Para o Director-Geral são estabelecidas competências próprias para as seguintes áreas:

- Gestão geral;
- Gestão de recursos humanos;
- Gestão orçamental e realização das despesas;
- Gestão de instalações e equipamento.

Para os Directores de Serviços e Chefes de Divisão a única área considerada é "Gestão da Unidade Orgânica".

E para terminar, mais uma "achega": a distinção lançada na Lei de Bases do Sistema Desportivo entre Dirigente Desportivo e Gestor Desportivo, a que já fizemos referência.

5.4.2.5 - Como aprendemos a gerir

Uma responsável licenciada em Letras, de uma das organizações estudadas, ao ser questionada sobre a forma como resolviam os problemas de gestão saiu-se com esta observação:

"(...) Recorremos com mais rapidez ao formado em direito do

que a um formado em gestão"

Por outro lado era da opinião que as organizações que estudávamos, tinham as suas especificidades, e que seria excelente que os quadros pudessem "rodar entre elas".

Com frequência se referiam a "uma aprendizagem em exercício".

Neste domínio colocou-se muito o problema dos Dirigentes e dos Técnicos profissionais. Um excerto das conclusões de um Congresso de Cooperativas que dá um tom bem mais geral:

...
"A gestão das cooperativas terão, cada vez mais, que assentar num núcleo de pessoal profissionalizado, deveras motivado para essa actividade, dando lugar à gestão voluntária e à distância de Direcções que exerçam profissões que nada têm a ver com actividades económicas e comerciais.

As Direcções das cooperativas, não profissionalizadas, deverão cada vez mais limitar-se a determinar as grandes linhas de orientação e a definir as políticas de desenvolvimento, deixando para os gestores profissionais a sua execução

..."

Aqui aparece logo num comentário: nesta lógica não teriam que ser profissionais a determinar as grandes linhas?

Naquele mesmo relatório fazia-se referência a uma afirmação da LAIDLAW, no seu trabalho sobre as cooperativas do ano 2000:

"A qualidade das cooperativas dependerá do calibre dos homens que as irão dirigir, e que não serão necessariamente super-homens, mas responsáveis democráticos que saibam partilhar as responsabilidades no seio de um grupo ou de uma equipa (...)"

Uma outra intervenção (do Ministro da Educação) que sublinha um percurso de formação de Dirigentes das "nossas" organizações:

"(...) Julgo que nada disto seria possível se este clube não tivesse sabido desenvolver ao longo da sua história um grande escol de dirigentes e foram homenageados muitos que fizeram obra notável, entre as quais, o saneamento

financeiro do clube que é uma obra sempre notável em qualquer circunstância, temos hoje um escol notável de dirigentes de clubes.

Com já disse em ocasião anterior, desafio no bom sentido, o GCP e seus dirigentes a organizarem actividades de formação para dirigentes desportivos de que nós estamos tão carenciados em Portugal, com base na sua prática, na sua experiência, com base nos seus valores humanos que aqui estão bem presentes, estando o Ministério da Educação disposto a financiar integralmente essas actividades que o GCP queira proximamente propôr, porque julgamos que esta obra tem de irradiar também desta maneira. Ao formar bons dirigentes que podem fazer um desenvolvimento do Desporto em Portugal como factor de qualidade e como factor de educação e de cultura em Portugal - este o primeiro grande desafio".

Para reforçarmos as notas sobre esta questão, não podemos deixar de referir a resposta de um autarca, participante de um curso de Gestão cuja filosofia assentava em "o que é bom para as empresas é bom para as autarquias" ao ser-lhe pedida a sua opinião sobre o curso ele respondeu: "é interessante, mas não se pode aplicar tal e qual".

5.4.2.6 - A razão da criação

Foi curioso verificar que todas as organizações contactadas tinham muito clara a razão da sua criação. Sem querermos tirar conclusões definitivas, não deixa de aparecer aos nossos olhos uma tónica prevalecte que faz "diferença" entre estas e as organizações ditas do mundo dos negócios. Algo do que lemos, vimos e ouvimos sobre as "causas" da criação:

- * Movimento social da Igreja;
- * Enraizamento num passado de luta anti-colonial;
- * Ligação aos grandes movimentos mutualistas;
- * "(...) e um claro espírito de colaboração com as instâncias oficiais, que, em Agosto de 1989 as direcções do Teatro da

Rainha e do Centro Cultural de Évora, encetaram as conversações que viriam a culminar com a associação de ambas as unidades no Centro Dramático de Évora. Tentava-se, por um lado, ir ao encontro das orientações então em curso, por outro lado, procurar rendibilizar, em termos de produtividade, o trabalho de duas pequenas estruturas, e finalmente, de produzir saltos artísticos e técnicos qualitativos através da junção das disponibilidades humanas e dos parques de materiais de que ambas as estruturas dispunham";

- * "Fundada em 1875 com o lema «**Meus sana in corpore sano**» reza na linguagem da época, num documento resumo da sua longa história, entre muitos e significativos destaques da nossa participação na divulgação do desporto em Portugal (...) confiemos que os associados do GCP saibam preservar os nossos princípios e práticas tradicionais e não se deixem ultrapassar e envolver pelos novos ventos que vêm soprando dos mais variados interesses egoístas, mercantis e pessoais que se apoveitam do desporto e não o servem";
- * "O ACP é a única organização existente no País reconhecida como legítima representante do consumidor automobilista enquanto tal e enquanto turista. Como surgiu?
No dia 27 de Outubro de 1902 efectuou-se a primeira corrida de automóveis em Portugal, entre a Figueira da Foz e Lisboa.
A iniciativa teve um êxito clamoroso e mereceu uma extraordinária cobertura por parte da imprensa, daí surgiu a ideia dos automobilistas se organizarem em associação para dessa forma alertar o poder político sobre carências e poderem reclamar, com representatividade sobre arbitrariedades legislativas como, por exemplo, a que vigorava desde 2 de Outubro de 1901. A polícia multava indiscriminadamente os condutores, podendo o valor da multa ir até 20\$00, valor muito elevado para a época (...)"
- * "Ao longo dos anos 70, um grupo de pessoas que tinham a uni-las sensibilidade e ideias comuns, de cariz social e de natureza artística e cultural, foram-se juntando com uma vontade firme de agir e intervir na área da animação. Aconteceu nesta época, aliás, propícia a este tipo de experiências, diversas acções, umas de natureza mais pedagógica, outras no domínio mais do espectáculo. Da reflexão constante sobre essas acções, foi-se tornando mais claro que o instrumento mais importante de base de trabalho eram as técnicas e as artes do circo, a sua redescoberta, valor e aplicação. O campo de acção eram as pequenas comunidades localizadas e os jovens em risco. Assim pouco a pouco, foi-se a prática orientando neste sentido, várias foram as escolas e colectividades onde as acções de animação se foram concretizando";
- * "Historicamente o movimento mutualista está na origem dos Regimes de Segurança Social..."

* Uma visão de uma criação;

"Pede-se a um grupo de artistas dos anos 60:

Desenhem uma árvore!

E eles próprios vão em busca do modelo possível.

E sensíveis às virtudes de uma encosta sobre o rio, aí param e descobrem o jardim abandonado de um silo em ruínas.

E eles próprios fazem os cálculos e ordenam os velhos e os novos materiais com que se faz um bom desenho.

Pouco tempo passado, mas muito roubado ao sono e a leituras, amores, boémias, já de longe se divisam as primeiras linhas firmes.

Há quem as queira mais direitas; e alguns, tortos, chegam mesmo a tentar borrá-las ou incendiá-las.

Mas o desenho vai ganhando perfil e amplitude.

Aos homens do início já muitos se juntaram: pintores, escultores, arquitectos, escritores, cineastas, músicos, gente da cerâmica, da serigrafia, do vídeo, do teatro, da música, empregados, desempregados, anónimos, todos se querem sócios no trabalho de definir raízes, tronco, os ramos de uma árvore frondosa, ou no sonho de se sentarem à sua sombra e de saborearem os seus frutos.

E assim se chega a um desenho perfeito - ou à ARVORE admirável que a cidade, a região e o país conhecem (e admiram).

ARNALDO SARAIVA"

* "A Cornucópia é uma ideia que eu tive com o ...";

* "Foi criada antes do 25 de Abril e o que havia era uma actividade pretexto, viabilizadora ...";

Uma reflexão/interrogação nos é inspirada por estes excertos: Que ambiente provoca estas razões para a criação de uma organização?

Como é que elas "chegam" aos interessados?

5.4.2.7 - Indicadores

Ao aprofundarmos a análise das Organizações sem fins lucrativos, através do estudo mais detalhado de algumas delas, concluimos por algo que há muito intuíamos: não há padrões para descrever a actividade do sector "sem fins lucrativos".

Não espanta, portanto, que algumas delas tentem os indicadores do

mundo dos negócios - algumas por imposição do ramo em que se inserem, é certo, mas outras por falta de alternativas.

E aqui estamos, sublinhamos uma vez mais, numa perspectiva estratégica. Isto é, faltam indicadores para podermos avaliar coisas como as seguintes, relacionadas com finalidade e objectivos de organizações estudadas:

- Contribuir para "a formação plena do indivíduo";
- Promoção e difusão da cultura artística;
- Actividades de reconhecido mérito cultural relacionadas com o estudo e o desenvolvimento da música;
- "a barca [organização] estava cheia de espírito e vazia de objectos materiais";
- "O prazer da música partilhado entre todos";
- "Valorizar os espaços onde se situa, preservando-os duma forma vivida, preenchendo assim uma lacuna existente neste espaço sociocultural".

Há dificuldade em avaliar da "rendibilidade" do fenómeno "sem fins lucrativos".

As organizações, regra geral, são muito pormenorizadas na listagem das suas actividades, mas falta de facto, avaliar com orientações como as seguintes:

- . Riqueza que as organizações criam e valores e interesses que movimentam. É aqui queremos sublinhar o facto que é legítimo concluir, que algumas das organizações como que "camuflam" as suas actividades comerciais, quase que principais, a coberto de finalidade desinteressada;
- . Organizações que vão gerando.

Isto é uma perspectiva comum à economia em geral.

Mas, depois, há que encontrar indicadores que dêem mostra pública do seu interesse social e cultural e justifiquem os investimentos que o

Estado e a sociedade em geral nelas concentram.

Apenas a título ilustrativo, alguns indicadores que encontramos quando analisámos mais em pormenor, algumas organizações:

- . Capitais próprios
 - . Prémios e indemnizações
-

- Número de associados
 - Horas de funcionamento
 - Número de classes
 - Modalidades
 - Número de ginásios
 - Número de atletas de competição
 - Equipamentos desportivos
 - Recursos humanos
-

- . Número de associados
 - . Quotização anual (contos)
 - . Benefícios atribuídos (...)
-

- "O movimento burocrático do clube exprime-se em 1989, pelos seguintes números":

	Recebida	Expedida
Cartas	62 980	666 582
Telexes	11 339	10 441
Telefaxes	8 722	8 808
TOTAIS	83 041	685 831

-
- . Seminários
 - . Edições de livros
 - . Obras de cerâmica
 - . Edições de gravuras
 - . Edições de litografias
 - . Edições de serigrafias
-

Poderá ser indicador a cooperação expressa da organização em actividades de iniciativas do Estado. Isto é, terá ou deverá ter uma leitura, o facto de a iniciativa "Dá asas ao teu talento" das Secretarias de Estado da Juventude e da Cultura assentar nas seguintes organizações que se apresentavam assim:

- Sociedade Portuguesa de Autores - "Cooperativa Sem Fins Lucrativos, fundada em 22 de Maio de 1925"
- Clube Português de Artes e Ideias - "Associação Nacional Sem Fins Lucrativos"
- Associação dos Arquitectos Portugueses
- Centro Nacional de Cultura - "pessoa colectiva de utilidade pública"
- Conselho Português de Dança - "Associação Cultural Sem Fins Lucrativos"
- Colectividade Cultural e Recreativa de Stª Catarina
- Juventude Musical Portuguesa - Associação "fundada há mais de 40 anos"
- Associação Juvemedia.

Que indicadores encontrar para resultados como estes?

"Tal como na 1ª fase, houve, além disso, uma intensificação nos resultados indirectos (de mais difícil contabilidade e visibilidade):

- A animação de dinâmicas de regionalização participada;
- As influências na alteração-melhoria de «práticas sociais»;
- O lançamento de ideias e sugestões de inovação coerente;
- Constituição de «reservatórios abertos» ao nível do fornecimento de dados e informações;
- O inter-relacionamento com investigadores e especialistas do país e do estrangeiro, que se tem traduzido no alastramento de uma imagem de que o «Vale do Tejo» reúne condições para pré-figuração autónoma do seu futuro imediato".

* Uma achega para encontrar indicadores:

"Desafia-se qualquer pessoa a imaginar uma superior rendibilidade para um investimento correspondente a um técnico a meio-tempo, a trabalhar durante menos de um ano";

* E encontramos como indicadores ou em sua substituição, os "acontecimentos padrão".

Ao perguntarmos a uma responsável de um Museu quem "contava" para avaliar a actividade que ali se desenvolve, disse:

- Críticos
- Público
- Meio profissional.

5.4.2.8 - As grandes fases

Sem que haja, regra geral, suporte documental (embora algumas das organizações estudadas já tenham sido objecto de estudos académicos) conseguimos rapidamente identificar "as fases" das organizações a que correspondem outras tantas estratégias, a maior parte das vezes que foram sendo encontradas mais do que expressamente planeadas.

Alguns exemplos:

O ACP ao longo do tempo identifica fases como as seguintes:

- . Nas duas primeiras décadas da sua existência, os tempos não foram fáceis para o ACP, o parque automóvel e conseqüentemente o número de automobilistas era muito reduzido e por isso também o crescimento do número de associados era relativamente lento. Mas ser-se sócio do ACP nessa época era uma distinção só acessível aos de maiores recursos económicos, por só esses terem poder aquisitivo suficiente;

- . No final de 1ª Grande Guerra...
- . Em 1940 o número de Associados era já de 12 901...
- . Em 1980, após rigoroso expurgo de sócios em situação irregular, o seu número real passou para 94 784 ...

A Colectividade de Stã Catarina, identificava, olhava assim par a sua organização:

- Anos 70 - convergência de um grupo de pessoas;
- Finais da década de 70 - primeiras instalações da Escola do Bairro Alto;
- 81 - Reorganiza-se e torna-se pessoa jurídica com a denominação Colectividade Cultural e Recreativa de Santa Catarina;
- 85 - Colaboração entre a Colectividade e o Ministério da Justiça;
- 86 - O Fundo Social Europeu, atribui com Projecto inovador, um subsídio durante três anos, reconhecendo o valor das técnicas circenses ligadas a novas metologias na área da educação, pré-aprendizagem profissional.

Um Organismo Público refere-se deste modo ao seu percurso:

O Centro de Formação e Aperfeiçoamento Profissional (CFAP) dispõe desde 1985 de Orçamento próprio, usufruindo desde a sua criação de autonomia administrativa, prevista pelo Decreto-Lei nº 513-V/79, de 27 de Dezembro. Após uma fase de implantação e de organização interna, a actividade do Centro tem sido marcada por um forte desenvolvimento, o que levou à reestruturação do Departamento de Recursos Humanos, elevando o CFAP a Direcção de Serviços e dotando-o de autonomia administrativa e financeira (Decreto-Lei nº 275/88 de 4 de Agosto).

Do Montepio Geral, de um dos seus documentos a que tivemos acesso, retirámos a seguinte sistematização de fases, entre outras:

- 1ª Assembleia Constituinte - 1840 Abril
- Criação da Caixa Económica
- Consolidação da Associação com a Caixa
- Década de quarenta - Aparecimento da Previdência Social
- Instituição Especial de Crédito.

Para o ARCO, e sobre esta questão das fases de uma organização, tivemos possibilidade de encontrar mais que uma leitura. Dois exemplos:

- De um estudo feito por sociólogos:
 - . Até 1980 - era um Centro Cultural
 - . Depois de 1980 - era uma Escola;
- Em entrevista o seu responsável máximo falava assim:
 - . 1973/75 - "Pré-Histórico";
 - . 1975 - se queríamos continuar tínhamos que ter um "sistema leve";
 - . Depois 1980 - se não temos receitas não temos capacidade negocial.

De um texto sobre a Cooperativa Árvore (alheio à gestão?) temos uma forma diferente de ver as fases de uma organização.

"ARVORE UM ESPAÇO DE LIBERDADE

Uma instituição, ao ser criada, parte com um objecto, uma ambição, que muito frequentemente, apesar do amor com que sempre se tentam os sonhos, não conseguem objectivar-se ou, após inícios auspiciosos, esmorece e inicia o declínio. Como as árvores, algumas crescem torcidas de vento e vegetam em terrenos sáfaros, outras atingem o porte natural da espécie que representam e preparam-se para afrontar os séculos. O nome de ARVORE, posto na pia baptismal à nossa cooperativa, revelou-se como pertencente ao segundo caso. Implantada no terreno nobre do Solar dos Azevedos de Albuquerque cresceu, com alguns sobressaltos é certo, os inevitáveis incidentes de percurso, mas podemos afirmar com segurança que o seu fuste, a pujança das suas raízes, a vastidão das suas frondes, ultrapassam de longe a ambição, o sonho dos fundadores - que, felizmente, ainda se acolhem, em grande parte, à sua sombra e colaboram na manutenção da sua pujança.

Voltada nuclearmente para a prática, o ensino e a divulgação das artes plásticas, reforçada em 1971 com a abertura de uma ampla e luminosa galeria e de um pequeno auditório, a Cooperativa criou oficinas

próprias de onde continuam a sair trabalhos de reconhecida qualidade nos campos da serigrafia, da gravura, litografia e cerâmica, equipou-se com laboratórios de fotografia e artes gráficas, e vê chegar a data festiva do seu quarto de século com os olhos postos no futuro: há novos caminhos a desbravar, novas tecnologias a utilizar, novas colaborações a encetar, inserida como está no centro da actividade cultural do país, tendo há muito ultrapassado o campo estrito da Cidade. «Isto anda tudo ligado», como diz o poeta: tendo-se recusado sempre a fechar-se sobre si própria, a ARVORE tem hoje ramificações que alargaram o seu espaço geográfico, apoia variadas realizações de outros organismos, colabora com instituições particulares e oficiais, granjeou respeito e admiração, desdobrou-se, até, em novas Árvores: a abertura do pós - 25 de Abril permitiu a criação de Cursos, ligados directa ou indirectamente ao ensino das artes plásticas, a nível infantil, médio e superior - ARVORE I e ARVORE II - que funcionam hoje com absoluta autonomia jurídica.

Historiar toda a evolução da ARVORE alongaria por demais este texto que pretende apenas registar genericamente a importância de um feito, de uma acção, de uma presença. Olhamos o passado sem nostalgia, o brasão da porta sem sebastianismo.

A ARVORE foi plantada no Passeio das Virtudes e aqui ficará, agora que num novo passo em frente vai adquirir o edifício onde sempre existiu, adaptando-o a novas condições de trabalho, para que o futuro possa continuar.

EGITO GONÇALVES"

De documentos de outras organizações estudadas retirámos:

- * "Estes 15 anos foram marcados pelo aprofundamento e expansão das dinâmicas correspondentes aos objectivos traçados desde o início, por um reduzido número de permanentes - 4 - que criou o CIDAC. Hoje, o quotidiano da casa é suportado por 21 profissionais, a tempo inteiro, aos quais se junta um ainda maior número de colaboradores voluntários. A metodologia de trabalho, sofreu naturalmente, alterações: aumentou o número de parceiros com quem partilhamos responsabilidades, a forma de concretização de solidariedade está cada vez mais ligada ao

apoio concreto a projectos de desenvolvimento."

* Mas houve nestes dez anos penúria, cansaço e às vezes -
- quando navegamos sem terra à vista - assomos de dúvida.

...

Começámos por debates acesos...

...

Seguiram-se os passeios de domingo...

Primeiro quinzenais e sem megafone. A pouco e pouco, mais frequentes, mais organizados, mais variados e mais ousados.

..."

"Faz em Janeiro anos que aconteceu o primeiro passeio de Domingo. Quase sem querer. O CNC era até aí um lugar de debate o que não era pouco naquele tempo. Era um lugar de debate com tradições e pergaminhos: por lá passou muita gente inteligente e muita gente corajosa e a senha para entrar era só uma: amar a liberdade"

* Como é sabido o "design" inicial do Projecto previa três fases...

Quisemos aqui sublinhar que as organizações estudadas se conhecem a elas próprias, não o expressam de forma regular, mas sabem falar delas, quase sempre com uma linguagem que lhes é muito cara.

Num colóquio um responsável de uma das organizações que mais acompanhámos, dizia: nós ajudámos o léxico que nos é mais aplicável.

Não terão eles que ajudar ao léxico da gestão em que eles também se possam reflectir?

5.4.2.9 - Da oralidade à escrita diferente

Com frequência os responsáveis destas organizações são chamados a falar delas, das suas experiências. E é um facto, que rapidamente fazem relatórios orais ou traçam planos de actividades "falados". Sejam eles um clube; um organismo público; um grupo de teatro. São conhecidos:

- Os encontros;
- Entrevistas nos meios de comunicação social;
- Os jornais e revistas de iniciativa das organizações.

Em 1989 realizaram-se uns encontros no ACARTE com a designação "Operadores do Gosto". Neles participaram:

- . Centro Nacional de Cultura
- . ARCO
- . Casa Serralves
- . Area Urbana de Viseu
- . ACARTE.

Existe registo sonoro dos debates. Estas são organizações que nós seguimos "de perto".

Entre o que disseram e o que existe em registo interno escrito, há uma grande distância.

Muitas das organizações têm consciência dessa lacuna:

"A verdade é que a filosofia que sempre nos norteou, essa súpula de noções gerais sobre o conjunto das coisas do GCP, mais não tem sido que uma tradição oral, passadas de geração em geração, que com todo o risco de perder-se ou aviltrar-se (...)"

"Há que definir e reduzir a escrito o cerne dessa mística, com as correcções que o tempo e os avanços de vida tecnológica, necessariamente impõem, e partir daí para a

definição dos princípios orientadores das actividades gimno-desportivas a seguir no clube.

Sem esquecer que esse estudo não pode nem deve cristalizar no tempo e que existem práticas cuja permanência e tradição exige sejam quais forem as tendências actuais. Dinamização que importa manter operativa e actuante - uma investigação permanente - numa cruzada que nunca esmoreça".

Mas existem documentos parcelares elaborados; revistas; vídeos; ...

E, fundamentalmente, somos confrontados com uma nova escrita, que terá necessariamente que inspirar o discurso dos relatórios (tradicionais):

- "(...) Tudo isto num jardim de onde se pode ver D. José a cavalo preparando-se para atravessar o Tejo, e onde galinhas da Índia, pavões, pombos e um pônei viverão em harmoniosa convivência".

A situação actual não permite beneficiar, totalmente, da rica experiência destas organizações, para se tentar uma nova gestão. Mas há quem esteja atento:

- Uma organização estudada concede Bolsas para estudar "Mutualismo, raízes históricas, perspectivas futuras e seus aspectos sociológicos".
- E uma das organizações escreve:

"No programa evidenciam-se preocupações na área da documentação sobre a vida e história do Montepio Geral. Não seria mais importante pensar-se no futuro?"

É precisamente porque se pretende preparar o futuro que se julga necessário investigar o que foi a vida da Instituição para recolher a experiência e ensinamentos que darão aos vindouros a dimensão e a grandeza do trabalho realizado por várias gerações de associados. Além disso, apoiam-se pesquisas em diversos domínios que, associadas nessas áreas, permitirão uma reflexão sobre importantes aspectos da vida da Instituição, contribuindo para a preparação do futuro".

Há organismos públicos dos quais não se sabe a "história"... para além dos orçamentos standardizados e respectivos relatórios. Falta muitas vezes a "memória".

5.4.2.10 - Ver mais longe

Expressões como "ver mais longe"; "somos criativos"; "investigamos"; ou "para que o futuro possa continuar" — dão o tom que muitas das organizações contactadas/analizadas reclamam para si, no sentido de que estão na vanguarda, que desbravam caminhos, que não são rotineiros. Que experimentam. Podem também ser interpretados com a leitura de que souberam ocupar lugares na sociedade, que ninguém até aí mostrara talento para "agarrar". Pode significar ainda estar atento.

De facto, estas organizações estão em grande medida ligadas à inovação. São muitas vezes as primeiras a falar das coisas. Criam movimentos. Inventam terminologias. Estruturam "lobies". Impõem-se como alternativas, como parceiros. São ouvidas pelo Poder. "Estiveram na base da assistência social estruturada". Lançaram as primeiras ideias: ex. Escola de Circo.

Avaliações como as seguintes, podiam ser extensivas a muitas das organizações estudadas:

* "Todavia fastidioso seria que, nesta intervenção aprofundássemos a acção dos fundadores desta instituição e dos seus seguidores, mas será necessário e bastante recordar que o GCP foi o precursor e/ou divulgador de grande número das modalidades desportivas que foram introduzidas em Portugal. Foi inovador em múltiplas iniciativas ligadas ao desenvolvimento das actividades desportivas em geral; praticou e defendeu um estatuto integralmente amador e socialmente formativo na sua intenção desportiva".

* "(...) São duas instituições que não têm nunca que agradecer aquilo que os serviços públicos lhes fazem; porque a verdade é que os serviços públicos aqui deveriam vir todos os dias acender uma vela, porque GCP, Lisboa-Ginásio Clube e tantos outros Clubes, fazem aquilo que infelizmente o Estado Português não foi capaz de fazer. Eu pergunto-me o que seria deste País no dia em que desaparecessem estes clubes e de um dia para o outro,

dezenas de milhares de cidadãos e particularmente, de jovens, ficassem sem qualquer espécie de prática desportiva. Eu chamo a estes clubes a iniciativa privada na educação física e como tal, eles devem ter todo o apoio que têm os cidadãos que se dedicam à sua cidade e ao seu povo e os servem".

- * "A história do GCP é com efeito um exemplo, é um paradigma. É um paradigma de espírito desportivo, do «farplay» daquele sentido mais nobre, mais digno, mais autêntico que deve presidir à prática desportiva".
- * "Na década de quarenta, com o aparecimento da previdência social, assiste-se a uma progressiva redução da massa associativa. Todavia, a capacidade inovadora de toda uma geração, por um lado, e um certo desencanto do esquema oficial, por outro, são, desde então, causa de espectacular recuperação associativa, paralelamente a um alargar da actividade da Caixa Económica. O MG/CEL, no seu conjunto, moderniza e inova os serviços, projecta-se como a mais prestigiada Associação Mutualista e uma das principais Instituições Especiais de Crédito do país".
- * "Ainda não vivia no Porto quando a «Árvore» nasceu. Mas nas minhas vindas à cidade fazia o possível por fazer coincidir a estadia com os acontecimentos que lá tinham lugar. Num tempo em que a cultura não oficial era olhada com suspeita (para não dizer mais), era a Árvore um dos poucos lugares deste país em que se podia ouvir e participar em debates, ver a pintura que se ia fazendo, encontrar artistas e escritores livres, no ambiente de calor e paixão que é o próprio de quem vive para as coisas de cultura. Mais tarde, quando tive as funções oficiais de representante do Departamento do Estado que apoia a cultura, foi noutra perspectiva que pude acompanhar o desenvolver desta «Árvore», vê-la lançar os seus ramos, ter a satisfação de assistir ao projectar da sua sombra para outras actividades e para outros locais. Dos organismos culturais da cidade, a «Árvore» é um dos de maior relevo pela obra realizada e mais ainda pelo critério que tem orientado a sua acção, atenta aos valores reconhecidos, mas mais ainda aos novos, ao debate de ideias, à inquietação que é o âmago de toda a vida cultural digna desse nome. Com as fortes raízes que criou, tenho pena de não assistir ao seu certo centenário em 2063!

RUI FEIJÓ"

- * "P. — A Cornucópia tem levado à cena textos de muitos autores estrangeiros e autores portugueses quase exclusivamente clássicos. Há uma certa relutância da sua parte em trabalhar com autores contemporâneos ou a produção teatral contemporânea é fraca?
R. — Em relação a textos portugueses, há uma certa relutância, porque são pouquíssimos os que me estimulam. Custar-me-ia fazer um texto só porque é português e contemporâneo. Acho que o critério tem que ser mais absoluto.

Não me apetece muito estar a fazer textos que não sejam muito bons. Se formos à lista dos textos que a Cornucópia fez desde o princípio, verificamos que são quase todas obras-primas absolutas. Não estou a dizer que me recuse a representar textos portugueses contemporâneos, até pode ser que um dia pegue num deles e resolva, por exemplo, trabalhar com o próprio autor, o que é muito engraçado. Há muitos anos, tentámos fazer uma experiência dessas com o Almeida Faria, mas ficou a meio.

P. — Porquê?

R. — Porque é um trabalho que exige tanto tempo que, na lufalufa da nossa actividade, é muito difícil incluir um trabalho desse género. Exige uma tranquilidade enorme e um grande risco, as pessoas também se esquecem disso. Um grande risco porque, quando se embarca num trabalho desses não se sabe muito bem o que vai sair dali. Mas eu gostava muito de fazer. O Ricardo Pais anunciou agora que vai tentar coisas desse género. Era ambição nossa fazer isso aqui na Cornucópia, mas nunca pudemos, e de facto o Teatro Nacional tem dinheiro. Gostaria imenso, e acho importante, que exista em Portugal esse teatro sobre o que se está a passar agora. É muito esquisito que, por exemplo, sobre a guerra de África só existia o «Jipe em Segunda Mão». Então não é um assunto engraçado para escrever peças?"

* "Por serem poucos, como se vê, e mesmo assim implicarem a burocracia que se sabe, em 1983 lembrámo-nos de antecipar uma lei do Mecenato cuja necessidade há muito defendíamos junto de quem de direito: dirigimo-nos a um grupo de empresas propondo-lhes que se fizessem sócios do CNC. Na nossa ingenuidade, imaginávamos que iríamos ter aí umas 400 respostas, tivemos 10".

5.4.2.11 - Disse marketing?

A análise dirigida para esta temática do marketing das organizações que elegemos, permitiram-nos consolidar algumas das ideias que tínhamos e indiciar outras, nomeadamente:

- São utilizados instrumentos de marketing de forma pacífica: recurso à publicidade; utilização do cartaz; aproveitamento da comunicação social; etc., sendo sublinhado por muitos o custo elevado destes meios que lhes

limita a sua utilização;

- Estas organizações têm dado provas de uma grande criatividade, "imaginando" instrumentos de marketing que fariam "inveja" a muitas das empresas se tivessem a preocupação de as observar de um ponto de vista de eficácia. Muitas vezes (ou quase sempre) não as relacionam com o marketing, apelidando-as de acções de animação;
- É neste contexto que nos atravemos a afirmar que o aspecto do marketing do mundo dos negócios tem vindo a inspirar-se progressivamente no meio das organizações sem fins lucrativos e em particular nas mais ligadas às actividades culturais. Há esta dívida por reconhecer e "pagar";
- Constatámos "preconceitos" em relação ao marketing, mas sobretudo, pensamos que derivados dos "excessos" que se têm vindo a cometer ao propagarem-se as virtualidades ilimitadas do marketing, quando este por vezes de forma mais que evidente não está adequado a especificidades destas "nossas" organizações, nomeadamente, quando está em causa um processo criativo. As reacções, depois, manifestam-se em aspectos "menores": a não existência de um serviço de marketing; a não utilização do termo; a própria negação da necessidade, um público/consumidor, do produto final; ...

Para o que acabamos de dizer algumas ilustrações dos nossos raciocínios:

- . Encontrámos a produção de um vídeo sobre a figura do "animador-gestor de equipamentos colectivos" numa dada

região, com o seguinte argumento "marketing de uma nova e necessária profissão moderna".

Estudámos uma organização em que havia um unidade orgânica que englobava: mecenato; relações públicas; promoção e divulgação — mas que de forma alguma utilizaria a palavra marketing para identificar o serviço.

Fomos testemunha de novas formas de marketing exemplares. Apenas três:

- Organização de uma "bela sardinhada" para sensibilizar mecenas convidados. E resultou "em cheio". Era genuíno, disseram os promotores;

- Organização da "Festa do Circo" para chamar a atenção para o projecto, que teve grande eco em toda a imprensa;

- Organização de um acontecimento cultural para sensibilizar as populações para o corte de trânsito na zona velha, a preservar, de uma localidade. A comunicação social deu cobertura.

Encontrámos linguagens "a meio caminho" entre o que é tradicional e o novo "léxico" que pensamos tem que ser encontrado por forma a cobrir-se esta realidade que nos interessa:

"Temos que saber qual o público efectivo ou virtual e perceber que modos de comunicação se pode ensaiar com ele. Identificamos:

- Ida ao encontro de um público
- Interlocutores - parceiros da realização".

"Hoje sabemos que não foi tão mau. Porque estas coisas não caem do céu e é obrigação de quem oferece serviços culturais saber vendê-los e torná-los atraentes. Se hoje passados quatro anos, contamos com mais de 40 empresas, julgamos que é por mérito delas e nosso. Delas, porque se abriram às possibilidades que um «marketing cultural» oferece e também à consciência do papel social da empresa como promotora de qualidade de vida; nosso, porque nos soubemos fazer ouvir de igual para igual, em vez de bater só a tecla do «favor». É que o mecenato é um contrato entre partes. Três e não duas, como se pensa. Empresas financiadoras - Produtoras culturais - órgãos de Comunicação Social".

Deparamos com reflexões abalizadas sobre o que mais há de profundo nas "divergências", nos "perconceitos", e também sobre as interpretações erradas que se fazem das práticas e das teorias reclamadas pelos responsáveis de algumas das organizações estudadas. Apenas duas ilustrações:

A primeira

"R. — Aí entra outro problema, o da relação com o público. O teatro é uma actividade pública e efémera. O cinema não; fica tudo na película e se o filme não tiver muitos espectadores quando estreia, há sempre a ideia de que poderá ter depois. Aliás, há casos de filmes que foram fracassos na altura do lançamento e que mais tarde se tornaram em abras-primas da história do cinema. No teatro isso não é possível, há um lado imediato e efémero na sua relação com o público, que tem de ser muito pensado. Isso faz com que a minha vontade, que é tornar cada vez mais radical e mais extremos os espectáculos, muitas vezes seja travada por uma espécie de autocensura, por ter medo que o público não entenda,

ou por nos estarmos a afastar muito das preocupações das pessoas. É muito difícil um actor estar a dedicar-se a um trabalho, ao aprofundar de um grau de representação cada vez mais depurado, se depois sente que ninguém vai apreciar, que ninguém vai ver. Há aqui um jogo de conflito ou de amor com as pessoas que nos rodeiam, o que torna o trabalho no teatro muito difícil.

P. — Em que momentos da Cornucópia é que esse factor tem entrado mais em conta?

R. — Um espectáculo de que gostámos imenso, mas que teve pouco público foi o «Céu de Papel», com textos do Beckett e do Pirandello. Ia bastante longe num assunto que para nós é importante: o do próprio teatro e da arte como representação. Ninguém nos veio dizer que o espectáculo era mau, só que sentimos que interessou a pouca gente. Isso impede-nos de tocar em determinados assuntos.

P. — O Luís Miguel Cintra tem dito várias vezes que lhe desagrade a publicidade a um espectáculo.

R. — Porque sei como a imprensa, as coisas de divulgação de imagem são mentirosas. Por exemplo, estou aqui a dar a entrevista, mas ao mesmo tempo com um medo... Sempre que dou uma entrevista estou com um medo horrível que apareça depois uma coisa que dê uma imagem que não é verdadeira. Uma pessoa na situação de entrevistado está sempre a fazer um bocado de pose, porque se sente intimidado pelo facto de estar a criar imagem. Tenho sempre a sensação de que a publicidade normalmente destrói, mata aquilo que a gente faz. E estabelece um intermediário entre a cabeça do espectador e aquilo que está a ver, o que me chateia. Isto não acontece, hoje, só em relação ao teatro, acontece em relação a tudo. As cabeças das pessoas estão completamente condicionadas pelo que lhes metem lá dentro. Esqueceram-se de que devem ser elas próprias a escolher e fazem-no de acordo com as estrelinhas dos críticos. E quando vão ver um espectáculo já levam na cabeça uma receita. Isso é o contrário do que eu gostaria de fazer no teatro. A pureza do espectador que chega completamente inocente perante o espectáculo é utópica, porque nunca o espectador é completamente puro, mas, apesar de tudo, esse estado de pureza é fundamental na apreensão verdadeira daquilo que se está a ver.

P. — Mas não é utópica também essa sua visão de que a publicidade é perversa?

R. — Claro que é utópica. No meio de tanta coisa que acontece, quem sabe o que estamos a fazer se não se publicitar? E não posso eu sozinho estar a lutar contra toda a organização da sociedade. Mas como o próprio funcionamento da Cornucópia tem conseguido aguentar-se um pouco como ilha em relação ao funcionamento do resto da sociedade à nossa volta, também na publicidade tenho resistido muito a entrar nesse jogo."

A segunda

"(...) Nalgumas capitais assiste-se a sucessos de bilheteira que apenas demonstram o domínio dum sector: o «marketing». Buscam-se umas cabeças de cartaz, se possível emolduradas por uma comédia musical numa realização eficiente a que não é alheio o espaço onde o espectáculo tem lugar. O espectador procura prestigiar-se nesse lugar prestigiado reciclando com regularidade o seu estatuto social. O artista aceita como naturais, as regras impostas e despreza a importância da diversidade na criação.

Somos como as argilas, para sobrevivermos temos de nos moldar a circunstâncias várias, mas não podemos perder os «genes» de um projecto artístico, porque sem essa diferença perdemos a razão de existir.

E o projecto artístico de um grupo de teatro tem o mesmo propósito que o de um ser vivo em geral: como diz o cientista Cairns-Smith, o propósito de um ser vivo é sobreviver, competir e reproduzir a sua espécie contra estranhos.

Entenda-se que para nós competir é confrontarmos as nossas opções estéticas e políticas, que reproduzir será a capacidade de ser reconhecível num conjunto de criações, algumas características específicas que evoluem, e que eventualmente se transmitem a outros organismos, quer dizer, a outras criações de outros grupos.

...

Sem abdicarmos da necessidade de nós próprios teorizarmos sobre as nossas experiências, tentamos ir descobrindo nas conversas, nas reportagens, nas críticas, o material que estimule a elaboração dos nossos conceitos.

Sabendo que «uma estrutura informacional poderá conter tanto mais informação quanto mais aleatória for a sua aparência», os espectáculos que parecem menos rigorosos podem conter material singular interessante embora confundido ou dissimulado. Quantas vezes o «defeito» revela a contradição inerente a uma qualidade e ao ser repetido, esboça involuntariamente uma nova proposta.

Poder-se-à até pensar que quando um certo projecto artístico atinge o limiar da eficiência máxima no seu resultado final, significará que deve estar à beira da sua negação e que nada mais se poderá fazer que adiar o seu envelhecimento.

Compreendemos que fazemos parte deste movimento dialéctico ininterrupto e também por isso, não são os níveis de audiência que constroem a fermentação e realização das nossas obras".

5.4.3 - Planos de actividades e relatórios

Avaliar da gestão estratégica das organizações exige que nos detenhamos na questão dos planos de actividades e relatórios. Quer

em termos teóricos quer em termos práticos podem ser uma boa via para aprofundarmos aquela realidade.

5.4.3.1 - Enquadramentos

Antes de fazermos uma análise dos planos de actividades e relatórios das organizações por nós visadas, tentámos realizar uma caracterização mais geral, que nos desse ideia das tendências e do estado das coisas, independentemente do caso individual de cada organização.

Vimos a concluir pela seguinte sistematização:

- Dispositivos fixados no Plano Oficial de Contabilidade, e no Código das Sociedades e no Balanço Social, até porque algumas das organizações por obrigação ou opção, o seguem;
- Orientações definidas ou emergentes advindas das bases para a reforma da Contabilidade Pública e sistemas seguidos pelos Organismos Públicos da Administração Central;
- Quadro existente no âmbito das Autarquias, decorrente da Lei das Finanças Locais e dos Regulamentos Contabilísticos;
- Exigências existentes para as IPSS;
- Grau de cumprimento e formulação adoptado para as organizações a quem foi concedido o estatuto de Utilidade Pública, no que se refer a planos de actividades e relatórios exigidos;
- Concretização do normativo decorrente da Lei de Bases do Sistema Desportivo e dos "Contratos-Programa" que têm vindo a ser celebrados entre a Direcção Geral dos Desportos e as organizações do sector;
- Normativos existentes e práticas seguidas por organizações culturais, nas suas relações com a Secretaria de Estado da Cultura;

Para cada uma destas situações tentámos fazer uma caracterização sinopse, longe do manancial dos dados e informação que obtivemos e organizámos.

**CÓDIGO DAS SOCIEDADES COMERCIAIS
PLANO OFICIAL DE CONTABILIDADE
BALANÇO SOCIAL**

Do Código das Sociedades Comerciais é pertinente transcrever os artigos 64º, 65º e 66º:

Art. 64º (dever de diligência) - Os gerentes, administradores ou directores de uma sociedade devem actuar com a diligência de um gestor criterioso e ordenado, no interesse da sociedade, tendo em conta os interesses dos sócios e dos trabalhadores.

Art. 65º (Dever de relatar a gestão e apresentar contas) - 1 - Os membros da administração devem elaborar e submeter aos órgãos competentes da sociedade o relatório da gestão, as contas do exercício e os demais documentos de prestação de contas previstos na lei, relativos a cada ano civil.

2 - A elaboração do relatório de gestão, das contas do exercício e dos demais documentos de prestação de contas deve obedecer ao disposto na lei; o contrato de sociedade pode complementar, mas não derrogar, essas disposições legais.

3 - O relatório de gestão e as contas do exercício devem ser assinados por todos os membros da administração; a recusa de assinatura por qualquer deles deve ser justificada no documento a que respeita e explicada pelo próprio perante o órgão competente para aprovação, ainda que já tenha cessado as suas funções.

4 - O relatório de gestão e as contas do exercício são elaborados e assinados pelos gerentes, administradores ou directores que estiverem em funções ao tempo da apresentação, mas os antigos membros da administração devem prestar todas as informações que para esse efeito lhes forem solicitadas, relativamente ao período em que exerceram aquelas funções.

5 - O relatório de gestão, as contas do exercício e os demais documentos de prestação de contas devem ser apresentados e apreciados nos três primeiros meses de cada ano civil, salvo casos particulares previstos em diplomas legais.

Art. 66º (Relatório da gestão) - 1 - O relatório de gestão deve conter, pelo menos, uma exposição fiel e clara sobre a evolução dos negócios e a situação da sociedade.

2 - O relatório deve indicar, em especial:

- a) A evolução da gestão nos diferentes sectores em que a sociedade exerceu actividade, designadamente no que respeita a condições do mercado, investimentos, custos, proveitos e actividades de investigação e desenvolvimento;
- b) Os factos relevantes ocorridos após o termo do exercício;
- c) A evolução previsível da sociedade;
- d) O número e o valor nominal de quotas ou acções próprias adquiridas ou alienadas durante o exercício, os activos desses actos e o respectivo preço, bem como o número e valor nominal de todas as quotas e acções próprias detidas no fim do exercício;
- e) As autorizações concedidas a negócios entre a sociedade e os seus administradores, nos termos do artigo 397º;
- f) Uma proposta de aplicação de resultados devidamente fundamentada.

Por sua vez o Decreto-Lei nº 410/89, de 21 de Novembro, que aprova o Plano Oficial de Contabilidade fixa, nomeadamente:

- Na introdução

"Tendo em consideração que as contas anuais devem dar uma imagem verdadeira e apropriada da posição financeira e dos resultados das operações das empresas, a 4ª Directiva estabelece esquemas de modelos obrigatórios para a elaboração do balanço e da demonstração dos resultados, as informações a divulgar em notas anexas e o conteúdo mínimo do relatório de gestão.

Uma das preocupações da directiva é a divulgação da informação sobre sociedades em regime de grupo e a preparação das contas para a consolidação, matéria que veio posteriormente a ser objecto de outra directiva daquele Conselho, a nº 83/349/CEE (7ª Directiva).

- Nas características da informação financeira

"3.1 Objectivos

As demonstrações financeiras devem proporcionar informação acerca da posição financeira, das alterações desta e dos resultados das operações, para que sejam úteis a investidores, a credores e a outros utentes, a fim de investirem racionalmente, concederem crédito e tomarem outras decisões; contribuem assim para o funcionamento eficiente dos mercados de capitais.

A informação deve ser compreensível aos que a desejem analisar e avaliar, ajudando-os a distinguir os utentes de recursos económicos que sejam eficientes dos que o não sejam, mostrando ainda os resultados pelo exercício da gerência e a responsabilidade pelos recursos que lhe foram confiados.

Os destinatários da informação financeira são, mais especificamente, os seguintes:

- Investidores;
- Financiadores;
- Trabalhadores;
- Fornecedores e outros credores;
- Administração Pública;
- Público em geral.

A responsabilidade pela preparação da informação financeira e pela sua apresentação é primordialmente das administrações. Isto não invalida que estas também não estejam interessadas nessa informação, apesar de terem acesso a informação adicional, que as ajuda a executar e a cumprir as responsabilidades do planeamento e do controlo e de tomar decisões.

Os utentes estarão tanto melhor habilitados a analisar a capacidade da empresa de gerar fundos, com oportunidade e razoável segurança, quanto melhor forem providos de informação que foque a posição financeira, os resultados das operações e as alterações naquela posição."

Por sua vez a Quarta Directiva do Conselho, de 25 de Julho de 1978, da CEE, estabelece:

SECÇÃO I
Disposições Gerais
Artigo 2º

1. As contas anuais compreendem o balanço, a conta de ganhos e perdas (2) e o anexo. Estes documentos formam um todo.
2. As contas anuais devem ser estabelecidas com clareza e em conformidade com a presente directiva.
3. As contas anuais devem dar uma imagem fiel do património, da situação financeira, assim como dos resultados da sociedade.
4. Quando a aplicação da presente directiva não for suficiente para dar a imagem mencionada no nº 3, devem ser fornecidas informações complementares.
5. Se em casos excepcionais, a aplicação de uma disposição da presente directiva se revelar contrária à obrigação prevista no nº 3. Uma tal derrogação deve ser mencionada no anexo e devidamente justificada, com indicação da sua influência sobre o património, a situação financeira e os resultados. Os Estados-membros podem especificar os casos excepcionais e fixar o regime derogatório correspondente.
6. Os Estados-membros podem autorizar ou exigir a divulgação nas contas anuais de outras informações além daquelas cuja divulgação é exigida pela presente directiva.

SECÇÃO 9
Conteúdo do relatório de gestão
Artigo 46º

1. O relatório de gestão deve conter, pelo menos, uma exposição fiel acerca da evolução dos negócios e da situação da sociedade.
2. O relatório deve igualmente incluir indicações sobre:
 - a) Os acontecimentos importantes verificados após o encerramento do exercício;
 - b) A evolução previsível da sociedade;
 - c) As actividades em matéria de investigação e desenvolvimento;
 - d) No que respeita à aquisição de acções próprias, as indicações mencionadas no artigo 22º, nº 2, da Directiva 77/91/CEE.

Refira-se que o Plano Oficial de Contabilidade é aplicável a:

- a) Sociedades nacionais e estrangeiras abrangidas pelo Código das Sociedades Comerciais;
 - b) Empresas individuais reguladas pelo Código Comercial;
 - c) Estabelecimentos individuais de responsabilidade limitada;
 - d) Empresas públicas;
 - e) Cooperativas;
 - f) Agrupamentos complementares de empresas e agrupamentos europeus de interesse económico;
 - g) Outras entidades que, por legislação específica, já se encontrem sujeitas à sua adopção ou venham a estar;
2. O Plano Oficial de Contabilidade não é aplicável aos bancos, às empresas de seguros e a outras entidades do sector financeiro para as quais esteja prevista a aplicação de planos de contabilidade específicos.

(2) Demonstração dos Resultados do POC.

e a que

"compete aos Ministros das Finanças e da tutela, ouvida a Comissão de Normalização Contabilística, a aprovação dos planos sectoriais das diversas actividades e das normas regulamentares necessárias à aplicação do Plano Oficial de Contabilidade".

No que se refere ao Balanço Social, aprovado pela Lei nº 141/85, de 14 de Novembro, estabelece entre outras disposições:

Artigo 19
(Âmbito de aplicação)

Os órgãos de gestão das empresas que em 31 de Dezembro tenham, pelo menos, 100 trabalhadores ao seu serviço, seja qual for o seu regime contratual, são responsáveis pela elaboração, até 31 de Março do ano seguinte, do respectivo balanço social.

Artigo 39
(Parecer da comissão de trabalhadores)

1 - O órgão de gestão da empresa remeterá o balanço social e a respectiva fundamentação à comissão de trabalhadores, dentro do prazo previsto no artigo 19, que disporá de 15 dias para a emissão do seu parecer escrito.

2 - No caso de inexistência da comissão de trabalhadores, o parecer será pedido à comissão ou comissões sindicais reconhecidamente existentes.

Artigo 49
(Destinatários e prazo de envio)

1 - O balanço social e o parecer previstos no artigo anterior serão remetidos, até 30 de abril, aos serviços da Inspeção do Trabalho da sede da empresa pelo órgão de gestão da mesma.

2 - Na mesma data, serão enviadas cópias dos referidos documentos para o Serviço de Estatística do Ministério do Trabalho, para a associação ou associações em que esteja filiada a entidade patronal e para o sindicato ou sindicatos em que estejam filiados os trabalhadores.

A informação prestada pelo Balanço Social procura caracterizar os recursos humanos da empresa, em aspectos como os seguintes:

- Número de efectivos
- Níveis etários
- Antiguidade
- Qualificações
- Habilitações
- Forma de contratação
- Movimentos de entradas/saídas
- Promoções
- Absentismo/inactividade/tempo de trabalho
- Trabalho suplementar/horas extraordinárias
- Remunerações complementares e encargos sociais
- Acidentes de trabalho
- Doenças

- Actividade da comissão de higiene e segurança
- Despesas em matéria de segurança
- Acções e despesas da medicina do trabalho
- Formação
- Relações de trabalho
- Acção Social.

Regimes da Administração Central

É a Lei nº 8/90, de 20 de Fevereiro, que estabelece o "regime financeiro dos serviços e organismos da Administração Central e dos institutos públicos que revistam a forma de serviços personalizados do Estado e de fundos públicos", bem como os princípios e normas para "o controlo orçamental e a contabilização das receitas". No que particularmente nos interessa é dito que:

- Para os serviços e organismos com autonomia administrativa "(...) será efectuado um contolo sistemático sucessivo da gestão orçamental (...)", "(...) o qual incluirá a fiscalização financeira das despesas efectuadas, abrangendo ainda a análise da sua eficiência e eficácia".
"O controlo sucessivo será feito com base nos mapas justificativos e documentação de despesas remetidos e poderá envolver uma verificação directa da contabilidade dos próprios serviços e organismos".
"Os resultados do controlo efectuado constarão de relatórios de gestão orçamental, que serão remetidos ao Ministro competente e ao Ministro das Finanças e, quanto ao PIDDAC, também ao Ministro do Planeamento e da Administração do Território, podendo ser solicitada a realização de uma inspecção aos serviços e organismos.
- Para os serviços dotados de autonomia administrativa e financeira "remeterão aos organismos competentes do Ministério das Finanças os documentos necessários ao controlo sistemático e sucessivo da gestão orçamental, enviando também aos órgãos de planeamento competentes os elementos indispensáveis ao controlo das despesas, incluídas no PIDDAC" e quando necessário a fiscalização da gestão orçamental pode ser feita "a verificação directa da contabilidade". "Este controlo abrangerá a regularidade financeira e a eficiência e eficácia das despesas efectuadas.

Para estes organismos "será ainda assegurado o julgamento de contas pelo Tribunal de Contas". Neste caso está ainda

previsto a existência de "meios de fiscalização interna tecnicamente independentes dos respectivos órgãos de direcção".

Para melhor se compreender o quadro de funcionamento da Administração Central, interessa dar aqui conta de alguns princípios do processo de reforma administrativa, bem como de princípios e normas existentes para a elaboração dos Planos e Orçamentos. Assim:

a) - Modernização Administrativa

No quadro das orientações gerais existentes é dito nomeadamente, que:

- . "(...) se devem adoptar hábitos e práticas de planeamento, orçamentação e controlo, através da preparação dos orçamentos dos serviços e da utilização de instrumentos como o plano e o relatório de actividades. Definir e elaborar periodicamente indicadores que permitam relevar os aspectos essenciais da actividade da organização";
- . "A preparação dos planos sectoriais não está sujeita a metodologia rígida, antes supõe uma perspectiva ajustada à realidade de cada sector sendo, porém, indispensável a identificação dos problemas e a definição das metas a atingir, dos tempos de execução e dos responsáveis a cada nível";
- . "Não havendo intenção de vincular os departamentos a uma determinada metodologia universal crê-se, no entanto, que, para efeitos de reflexão, será vantajoso o lançamento de algumas pistas sobre a questão";
- . "Faz-se notar que este processo de planeamento como qualquer outro de gestão, deve assumir natureza dinâmica, acentuando a flexibilidade em detrimento da formalidade e requerendo o maior envolvimento de todos os órgãos dos diversos departamentos ministeriais".

São dados mais parâmetros enquadradores em particular sobre:

* Características de Accção de Planeamento

As características mais relevantes da accção de planeamento que pretendem promover podem pontualizar-se no seguinte:

- . Orientação estratégica que decorre, na sua essência, dos princípios que consagram o primado da Administração como

serviço dirigido para os utentes;

- . Ênfase na mobilização de todos os intervenientes da modernização administrativa, que constitui a peça fundamental do planeamento;
- . Processo de planeamento participado que valorize e incentive as ligações formais ou informais, garantindo fluidez de circulação da informação;
- . Definição dos meios a afectar para a execução do plano, sempre que possível quantificada;
- . Clarificação do papel dos intervenientes nas diversas fases do processo.

* Horizonte Temporal

Cada departamento ministerial fixará o horizonte temporal da acção a empreender. Porém, todos os planos deverão compreender um programa de medidas concretas a curto prazo. Para as realizar no prazo de um ano, até fins do primeiro trimestre de 1991) adaptado à situação própria de cada Ministério.

* Faseamento do Processo

O processo de planeamento poderá desenvolver-se de acordo com as etapas que a seguir se enunciam:

. Fixação dos objectivos estratégicos de modernização do sector

A determinação dos objectivos específicos a atingir no sector em causa é uma das mais importantes etapas de todo o processo de planeamento, dado que eles constituem as metas a conseguir em termos de modernização administrativa. Deverão ter horizonte temporal definido e, sempre que possível, serem quantificados. Poderá haver vantagem em distinguir os objectivos de modernização que são comuns a todo o sector, daqueles que se relacionem apenas com algum ou alguns organismos. Uma reflexão sobre os "Objectivos e Valores" enunciados poderá fornecer interessantes pistas de trabalho.

. Programa das acções

Após a definição dos objectivos do sector e da estratégia a seguir, poderá proceder-se à programação global dos trabalhos a empreender. Será importante listar as acções (com indicação dos responsáveis pelo seu desenvolvimento), estabelecer prioridades de execução, calendarizar a execução do plano e definir os meios a afectar.

Apresentam acções, já aprovadas pelo Governo, dizendo que poderão vir a merecer atenta ponderação, pois foram objecto de avaliação efectuada por Auditores

independentes a para a sua eficácia muito contribuirá o continuado empenhamento de cada sector.

Plano de Modernização

Com base nos dados e opções das fases anteriores, será elaborado o **Plano de Modernização** que, para além dos "items" já propostos, poderá ainda conter a identificação clara das responsabilidades de cada organismo do sector, relativamente à implantação das acções que foram aprovadas.

* Avaliação de Resultados

A avaliação de resultados permitirá aferir os níveis de realização parciais ou globais das acções contempladas no Plano Sectorial, o que implica a necessidade de cada entidade gestora, ainda aquando da elaboração do Plano, reflectir sobre o **sistema de acompanhamento** do desenvolvimento dos diversos projectos. A escolha de um conjunto de **indicadores** de carácter quantitativo e qualitativo que permita, com a periodicidade escolhida, visualizar o andamento dos trabalhos, os "outputs" produzidos, as causas dos desvios a as vantagens conseguidas, facilitará o trabalho de avaliação.

É ainda dado como orientação que se deve "desenvolver sistematicamente a prática de avaliação e de auditoria interna dando ênfase aos resultados".

b) - "Instrumentos de Notação"

São fornecidas às entidades públicas suportes documentais para a elaboração dos seus Planos e Orçamentos. Para o Orçamento de Estado de 1991, era dito, nomeadamente "salienta-se a acentuada relevância que na elaboração do OE/91 se atribui à orçamentação por actividades em curso e novas, devendo, para o efeito, os serviços utilizar os instrumentos de notação referidos na Circular nº 1150 de 87.06.01, com excepção das fichas VI e VII que passam a ser substituídas pelos mapas que constituem os anexos I e II da presente circular". Falamos disto para sublinhar que, inerente e este processo existe um "pacote" de formulários, que verificámos serem de difícil assimilação (e de reduzida utilidade) por alguns serviços.

Há formulários para o orçamento corrente estruturado em actividades, e outros para o PIDDAC. Para 1991 os instrumentos de notação eram:

- Ficha de Identificação do Projecto;
- Modelo A: Mapa de Investimentos e Financiamento (programas e projectos);
- Modelo B: Mapa de Inscrição no Capº 50 do OE (programas);
- Modelo C: Desagregação das Fontes de Financiamento para projectos cofinanciados.

Neste momento interessa dar aqui conta do suporte teórico subjacente à Administração Pública, o que faremos recorrendo à brochura "O Plano e o Relatório Anuais das Actividades dos Serviços Públicos", na sequência da Resolução do Conselho de Ministros, nº 34/87 de 8 de Junho, distribuída pelos serviços. Assim:

* Conceitos à volta do Planeamento

"Planear é prever, ou seja, preparar o futuro. O planeamento deve assim ser entendido como um processo permanente e contínuo adoptado pelo organismo que não deverá esgotar-se na mera elaboração de um plano de actividades e poderá funcionar também como meio de orientar o processo decisório dando-lhe maior racionalidade e procurando subtrair a incerteza subjacente a qualquer tomada de decisão.

Qualquer sistema dinâmico de planeamento, desde que participado a todos os níveis, poderá permitir um melhor conhecimento do serviço e do seu ambiente externo, o que proporcionará, sem dúvida, uma atmosfera propícia à mudança e inovação sob uma forma previamente definida e programada.

A qualquer sistema de planeamento estão subjacentes vários subsistemas de informação que deverão permitir responder às seguintes questões:

- O que vai <produzir> e porquê?
- Com que meios?
- Quando e como?"

* Características Gerais de um Plano de Actividades

- . Unidade - deve ser um documento globalmente coerente;
- . Racionalidade - deve reflectir o ajustamento deliberado dos meios aos fins da organização;
- . Globalidade - deve abarcar todas as actividades da organização.

* Níveis de objectivos

- Objectivos principais, superiores ou de 1º nível;
- Objectivos intermédios ou de 2º nível;
- Objectivos simples ou operacionais".

É dito que a consecução de um objectivo principal é obtido através de vários objectivos intermédios, e que a sua estrutura deve obedecer à relação entre o organismo e o seu ambiente; que os objectivos não são estáticos, mas dinâmicos e em constante evolução, alternando, quer as variáveis internas, quer externas. Sublinha-se que o seu estabelecimento pode desencadear um conjunto de estratégias, procedimentos e actividades no sentido de se alcançarem os resultados desejados.

* Estrutura do Plano

Abrange as actividades normais de funcionamento e as de desenvolvimento, quer elas sejam financiadas pelo orçamento corrente ou pelo PIDDAC, e é estruturado em Programas e Projectos.

É defendido que "poderão existir determinadas actividades, nomeadamente as de rotina ou de suporte", em que não se

justifique a criação de equipas de projectos e/ou o seu enquadramento em programas.

* Modelos

São apresentados três modelos de formulários, mais outro relativo a um cronograma, e dadas pistas sobre estimativa de custos e financiamento.

Em síntese, para o Plano de Actividades era aconselhada a seguinte estrutura:

Capº I - Nota Introdutória

Capº II - Objectivos e Estratégias

Capº III - Actividades Previstas e Recursos

Para além do Plano de Actividades são dadas orientações para o "Relatório de Actividades", começando-se por dizer que "por si só", a elaboração de um Plano de Actividades de pouco valerá na gestão de um organismo e as previsões ficarão apenas como tal, se não existir um sistema de acompanhamento do desenvolvimento das diversas actividades e simultaneamente, instrumentos de medida dos resultados atingidos".

É apresentado que, basicamente qualquer sistema de controlo comportará três fases distintas:

- a) Escolha e registo dos dados qualitativos e quantitativos relacionados com a execução das actividades (indicadores de execução física, dados de realização financeira, prazos, etc.);
- b) Comparação das previsões com os resultados, assinalando os desvios e interpretando as causas;
- c) Determinação das acções correctivas a efectuar com base na

análise precedente.

É dado um esquema a seguir assente na Resolução do Conselho de Ministros, sobre o assunto:

Capº I - Nota Introdutória

Capº II - Actividades Desenvolvidas e Recursos Utilizados

Capº III - Avaliação Final

Para cada um dos capítulos são identificados os pontos a focar, assim como suportes de informação a utilizar.

Interessante sublinhar que são apresentados "Indicadores de Actividade" sobre os seguintes domínios:

. Eficácia

Resultados Obtidos
<hr/>
Resultados Previstos

. Eficiência

Resultados Obtidos
<hr/>
Meios Empregues

- "Eficiência": - Relação entre os bens e serviços produzidos e os recursos utilizados;
- Pode traduzir-se por uma redução dos custos e num aumento da produção;
- O indicador é difícil de calcular, nomeadamente quando não há autonomia de decisão em matéria de meios, designadamente materiais e financeiros. Os resultados

obtidos tinham que ser valorizados.

. Realização do Plano

$$\frac{\text{Número de acções previstas e realizadas}}{\text{Número de acções previstas}} \times 100$$

$$\frac{\text{Número de acções previstas e em curso}}{\text{Número de acções previstas}} \times 100$$

. Execução

$$\frac{\text{Número de acções não previstas e realizadas}}{\text{Número de acções realizadas (previstas e não realizadas)}} \times 100$$

Os indicadores são mencionados apenas como indicativos, observando-se que outros haverá, e afirmam ainda que alguns "não sob a forma de indicadores mas sob a forma de números absolutos ou médios". Exemplos:

- Número de pareceres emitidos;
- Número de relatórios publicados;
- Número de processos tratados/funcionário.

. Utilização material

Exemplos:

- Número médio de horas/dias (mês, trimestre) de funcionários do centro;
- Taxa de utilização do "software" existente;
- Número de fotocópias/quinzena (mês, trimestre);

- Número de quilómetros/ano/viatura.

. Indicadores de Pessoal

Exemplos:

- Absentismo;
- Presença;
- Antiguidade média;
- Formação;
- Número de admissões;
- Taxas de utilização de salas.

São referenciados também: - "Indicadores de Estrutura Orçamental", para o orçamento de funcionamento e para o orçamento de investimento.

Autarquias Locais

É o decreto nº 341/83 de 21 de Julho que tem como objecto o "plano de actividades e orçamento, o relatório de actividades e a conta de gerência das autarquias locais".

Sobre o conteúdo do Plano de Actividades é dito que "deverá ser organizado e estruturado por objectivos, programas, projectos e, eventualmente acções".

São dadas orientações pormenorizadas, nomeadamente é dito que:

- Para cada projecto previsto deverão ser indicados, entre outros, os seguintes elementos: encargos previstos para o respectivo ano, caso se trate de projectos com expressão orçamental directa; rubrica ou rubricas orçamentais por

onde devem ser pagos os correspondentes encargos; datas para o início e conclusão do projecto, caso seja susceptível de caracterização no tempo;

- Deverá ser explicitada e justificada a forma de financiamento.

É dado um modelo de estrutura de objectivos e programas e formulário para ser utilizado no Plano de Actividades.

São sugeridos Planos Plurianuais de Actividades "As autarquias locais poderão elaborar e aprovar planos plurianuais de actividades, que constituirão o enquadramento dos correspondentes planos anuais."

O orçamento é tratado à parte, dizendo que deve compreender todas as receitas e despesas. São dados modelos a seguir e fixadas as classificações a adoptar:

- Classificação económica para as receitas e despesas;
- Mais as classificações orgânica e funcional para as despesas.

É definido que anualmente será elaborado um relatório de actividades, no qual o órgão executivo explicará, obrigatoriamente, a execução do plano de actividades do ano anterior, que incluirá uma análise da situação financeira.

Por outro lado, é ainda elaborada a conta de gerência, segundo a classificação orçamental de acordo com instruções do Tribunal de Contas.

São dados modelos de anexos a seguir no Relatório e na Conta de Gerência - nove, no total.

IPSS

Refira-se que as formas e agrupamentos previstos no estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (1), são os seguintes:

Artigo 2º (Formas e agrupamentos das Instituições)

1 - As instituições revestem uma das formas a seguir indicadas:

- a) Associações de solidariedade social
- b) Associações de voluntários de acção social
- c) Associações de socorros mútuos
- d) Fundações de solidariedade social
- e) Irmandades da misericórdia

2 - Estas instituições podem agrupar-se em:

- a) Uniões
- b) Federações
- c) Confederações

No artigo 7º do estatuto é fixado que:

- 1 - Poderão os ministérios da tutela organizar um registo das instituições particulares de solidariedade social.
- 2 - O registo será criado e regulamentado por portaria do respectivo ministro.

Como se depreende poderão ser vários os ministérios a tutelar IPSS.

O Decreto-Lei nº 78/89, de 3 de Março, "aprova o Plano de Contas das Instituições Particulares de Solidariedade Social e determina a obrigatoriedade da sua aplicação". Realçamos o preâmbulo do diploma:

"O Plano de Contas das Instituições de Solidariedade Social (PCIPSS) resulta da necessidade de dotar estas instituições de normas que, no campo da organização contabilística, possibilitem a apresentação das suas contas segundo conceitos e procedimentos uniformes, aceites e praticados por todas.

Na verdade, até ao presente, as instituições particulares de solidariedade social (IPSS) têm vindo a elaborar as contas segundo instruções dimanadas pela extinta Direcção-Geral da Assistência Social, sendo que desde há muito estas instruções se revelam insuficientes para a obtenção de uma completa informação de gestão.

Algumas IPSS procuraram transpor as insuficiências sentidas organizando a sua contabilidade de acordo com o Plano Oficial de Contabilidade (POC) para as empresas. Porém a especificidade do sector e a diversidade de actividades desenvolvidas conduziram a diferentes adaptações do POC.

(1) - ver o Decreto-Lei nº 119/83, de 25 de Fevereiro.

Perante esta realidade, foi constituído um grupo de trabalho integrando técnicos de instituições de segurança social e representantes das uniões das IPSS e das misericórdias, que efectuou o estudo da normalização contabilística para o sector.

Resultou, assim, o PCIPSS, que, ajustado às necessidades das IPSS, reflecte os princípios, a estrutura e os conceitos do POC, aprovado pelo Decreto-Lei nº 47/77, de 7 de Fevereiro, com as alterações introduzidas por legislação subsequente. Acresce referir que o PCIPSS contempla já as alterações a introduzir no POC pela sua adaptação à 4ª Directiva do Conselho das Comunidades Europeias.

São objectivos fundamentais deste Plano uniformizar critérios, normalizar procedimentos contabilísticos, dotar as instituições de informação contabilística que tenha em conta as necessidades de gestão do sistema, possibilitando análises de custos relativas às várias actividades desenvolvidas, e contribuir para que as contas das IPSS se apresentem de mais fácil leitura, quer para os seus órgãos gestores, quer para os utilizadores dos seus serviços e entidades interessadas nos resultados da sua actividade.

Considerando a tendência para o crescente apoio da Segurança Social a estas instituições, através da atribuição de subsídios a novas valências e da necessidade de ir adaptando o PCIPSS de uma forma sistematizada a essa realidade, bem como de proceder aos aperfeiçoamentos que a prática aconselhe, importa prever desde já a criação de um núcleo de actualização do PCIPSS.

Foram ouvidos os órgãos de governo próprios das regiões autónomas."

No artigo 2º, é expresso:

"As instituições particulares de solidariedade social (IPSS) ficam obrigadas à aplicação do PCIPSS, à excepção dos mapas «Demonstração das variações dos fundos circulantes» e «Origem e aplicação de fundos», os quais são de apresentação facultativa".

Ao carácter geral do diploma, não corresponde depois o Plano de Contas que o restringe às Instituições Particulares de Solidariedade Social no sector da segurança social.

Assim, é pertinente que façamos algumas observações resultantes do que verificámos:

- Não existe um Plano de Contas que cubra todas as IPSS;
- O existente não adere à polivalência de algumas IPSS registadas como de acção social;
- A valência "sem fins lucrativos" não é reflectida no Plano;
- O Plano não contempla ou não foi acompanhado por outros diplomas que definam um sistema de informação para a gestão mais estruturado.

Numa outra perspectiva sublinhe-se que, "planos de actividades" e "prestação de contas" se encontram dispersos face à entidade

tutelar:

- Por um lado, há o acompanhamento e avaliação técnica;
- Por outro, o acompanhamento financeiro.

É assim, por exemplo, que em termos concretos, o plano de actividades (ou plano de acção, como também lhe ouvimos chamar) tem uns destinatários e para esse efeito não há um modelo a seguir e a "prestação de contas" (cujos modelos não são mencionados no diploma referido) tem outros.

Da "prestação de contas" fazem parte diversas "peças" (1) de que mencionamos a título ilustrativo:

- * Modelo 1015 - Orçamento
- * Modelo 1031 - Demonstração de resultados
- * Modelo 1035 - Balanço
- * Modelo 1037 - Mapa de apoio ao balanço
- * Modelo 1038 - Resultados por valências (Lar; Centros de Dia; ATL, etc.)
- * Modelo 1042 - Identificação
- * Modelo 1044 - Descrição de situações de balanço
- * Modelo 1046 - Discriminação de utentes e funcionários por valências.

Retemos neste contexto um dos objectivos que nos foi dado ouvir para a Prestação de Contas - "verificar se estão a dar prejuízo ou não".

(1) - Os modelos dos impressos são adquiridos na Imprensa Municipalista.

Utilidade Pública

Como vimos na pág. 82 as Pessoas Colectivas de Utilidade Pública têm obrigação de apresentar "o relatório e as contas dos exercícios findos".

Não existe uma norma a seguir pelas organizações e daí que os documentos apresentados tanto podem, como não, possibilitar o acompanhamento que se previa.

Através da estrutura seguida em dois casos de relatórios, dos muitos que analisámos junto do respectivo serviço na Presidência do Conselho de Ministros, permitem avaliar a diversidade de situações.

Assim, a estrutura dos documentos:

CASO A

- 1 . Movimento associativo
- 2 . Relação de novos sócios
- 3 . Pequenas obras de conservação
- 4 . Actividades culturais, recreativas, desportivas
- 5 . Imobilizações e amortizações.

CASO B

- 1 . Corpos gerentes
- 2 . Considerações gerais
- 3 . Concessão de "utilidade pública"
- 4 . Regulamento interno
- 5 . Diagnóstico do sentimento dos sócios
- 6 . Beneficiações na sede
- 7 . Lançamento de prémios
- 8 . Acções tradicionais
- 9 . Actividades externas
10. Movimento da direcção
11. Movimento da secretaria
12. Movimento associativo
13. Movimento financeiro
14. Conclusão e votos.

Mapas - Comparativos da cobrança de quotas
- Reuniões de convívio

Sistema Desportivo

Na Lei de Bases do Sistema Desportivo é dito que "no quadro da definição e da coordenação da política desportiva, o Governo aprova um programa integrado de desenvolvimento desportivo, de vigência quadrianual, coincidente com o ciclo olímpico, o qual abrange o apoio ao desenvolvimento da prática desportiva em todas as suas vertentes".

O apoio financeiro ao associativismo desportivo é feito através de "Contratos-Programas", oficialmente publicados, para os quais é definido que devem contemplar:

- Programas de desenvolvimento desportivo e a sua caracterização pormenorizada, com a especificação, nomeadamente, das formas, dos meios e dos prazos para o seu cumprimento;
- Custos e aferição dos graus de autonomia financeira, técnica, material e humana, previstos nos programas de desenvolvimento.

Através de contratos-programas publicados apurámos que, as organizações subsidiadas tinham, nomeadamente, que apresentar à Direcção Geral dos Desportos (DGP), os seguintes instrumentos de gestão:

- Programa de Actividades de que deviam constar os seguintes elementos :

"a) Nota introdutória, na qual se poderão abordar aspectos como:

- Identificação e estrutura orgânica da Federação (V, ficha anexa);
- Disciplinas existentes na modalidade;
- Escalões etários por categorias e sexo (V, ficha anexa);
- Relações com organismos internacionais;
- Principais resultados obtidos;

- b) Levantamento e análise da situação desportiva da modalidade, utilizando para isso o modelo de recolha em anexo;
 - c) Definição dos objectivos que se pretendem atingir e sempre que possível, de uma forma quantificada;
 - d) Estrutura de projectos, com base nos objectivos que pretendem alcançar e ao nível dos diferentes factores de desenvolvimento;
 - e) Determinação dos meios humanos e materiais que se considerem necessários à execução dos projectos;
- 2) Projecto orçamental anual, que faz parte integrante deste contrato-programa e cujo modelo se encontra em ficha anexa, tendo de acompanhar o programa de actividades;
- 3) Dossier de execução em actividade anual, a ser entregue até 31 de Dezembro do ano em curso e que deve constar dos seguintes elementos:
- a) Nota introdutória, na qual se deverá fazer uma breve análise conjuntural, com uma ligeira referência aos seguintes pontos:
 - Dificuldades surgidas aos diferentes níveis;
 - Resultados obtidos que, pela sua projecção exterior, merecem destaque especial;
 - b) Objectivos atingidos;
 - c) Projectos previstos e desenvolvidos; resultados previstos e alcançados;
 - d) Projectos previstos e não desenvolvidos;
 - e) Projectos não previstos e desenvolvidos; resultados alcançados;
 - f) Recursos humanos e materiais previstos e utilizados nos diferentes projectos;
- 4) Contas anuais a acompanhar o dossier de execução da actividade anual e cujo modelo se encontra em ficha anexa;
- 5) Dossier de execução da actividade relativa ao 1º semestre, a ser entregue até 30 de Junho do ano em curso e que deve constar dos mesmos elementos que compõem o dossier anual;
- 6) Contas relativas ao 1º semestre, a acompanhar o dossier de execução da actividade relativo ao 1º semestre e cujo modelo se encontra em ficha anexa".

Refira-se que as fichas "em anexo" não foram publicadas e não conseguimos obtê-las, embora as tivéssemos solicitado. Tivemos, contudo, acesso a "Contratos-Programas" completos, sendo legítimo deduzir que a tendência pode vir a não ser a uniformização.

Interessante a "norma" que uma Federação emanava para os seus associados:

- . "A elaboração do Plano deverá conter 3 partes:
 - a) A parte inicial onde se fará a interpretação da situação em que a modalidade se encontra, a caracterização das soluções transformadoras possíveis e as opções estratégicas que se julgam conveniente tomar, tudo isto culminando na definição dos objectivos da Associação para a modalidade.
 - b) Uma 2ª parte em que, de acordo com a matriz apresentada, se sistematizem as actividades e os projectos de suporte que surgem para caracterização anteriormente delineada.

- c) A última parte do Plano em que se procede à elaboração do orçamento, respeitando igualmente a sistematização expressa na matriz atrás referenciada, indicando os programas que serão cobertos por receitas próprias".

Organizações Culturais

A título ilustrativo da situação no domínio da cultura, vejamos o que existe estatuído para o teatro, com base no Despacho Normativo nº 100/90, de 14 de Agosto:

- O apoio à criação teatral é concedido face a candidaturas, que "deverão ser apresentadas em formulários próprios fornecidos pela SEC", acompanhados, nomeadamente, dos seguintes documentos:
 - Memória explicativa do projecto;
 - Proposta de programação;
 - Orçamento previsional de receitas e despesas.
- O orçamento previsional de receitas e despesas deverá especificar as verbas correspondentes às seguintes rubricas:
 - . Custos de produção;
 - . Remunerações individuais;
 - . Infra-estruturas;
 - . Acções no exterior;
 - . Publicidade;
 - . Vendas de bilhetes e outras eventuais receitas.
- As companhias beneficiadas têm que apresentar "relatórios de execução". Assim, nomeadamente, é dito:
 - * As companhias com apoio bianual ou anual deverão obrigatoriamente apresentar relatório final de execução do contrato e contas de exploração até 31 de Março do ano seguinte àquele a que o contrato diz respeito, sem prejuízo dos relatórios intercalares, referentes a cada espectáculo produzido. Estes últimos deverão ser apresentados no prazo de 45 dias após o termo de cada espectáculo do qual deverão constar o

número de espectadores, as receitas obtidas e outros elementos de interesse para a avaliação dos resultados alcançados.

* As companhias com outros apoios à criação teatral deverão apresentar relatório final de execução do contrato e contas e, nos casos aplicáveis, número de espectadores, receitas obtidas e outros elementos de interesse para efeitos de avaliação, até 45 dias após a concretização do referido contrato.

De sublinhar que nada é dito sobre que formulários a utilizar, neste caso. Lapso?



Ao fazermos esta caracterização, não pretendíamos ser exaustivos, cobrir todas as situações, mas sim dar ideia da diversidade de situações que coexistem neste sector "sem fins lucrativo".

A polivalência de muitas destas organizações, assim como os diferentes financiadores com que muitas delas têm que contactar, obriga-as a criarem capacidades múltiplas para corresponderem às solicitações, o que por vezes é incomportável para o nível organizacional que têm.

5.4.3.2 - Planos de actividades e relatórios estudados

Seguindo uma lógica que perpassa por toda a nossa investigação, depois de analisarmos o geral do tema, partimos para o particular, e, assim, fomos aprofundar casos concretos de planos de actividades e de relatórios. O percurso seguido neste domínio restrito foi o seguinte, em particular para os relatórios de 1990 e planos de actividades para 1991:

- Coordenámos a elaboração do plano de actividades e orçamento de uma organização visada;
- Analisámos planos de actividades/orçamentos e relatórios de organizações a que pertencemos, tendo participado em algumas assembleias;
- Fomos aceites como convidados para outras assembleias, tendo-nos sido propiciado os documentos, previamente;
- Recolhemos um conjunto de planos de actividades/orçamentos e relatórios, directamente nas organizações (algumas já tinham sido objecto da nossa análise base para todo o estudo; outras não) ou através dos jornais.

Para esta parte analisámos um conjunto de 25 organizações. É ainda de sublinhar que para além deste estudo específico para 1989 e 1990, muitos dos nossos anteriores aprofundamentos já tinham sido feitos através daqueles documentos ou equivalentes.

Em particular, numa acção de formação para 72 dirigentes desportivos realizada em Março de 1991, a que já fizemos referência, tivemos oportunidade de debater o tema e testar propostas.

Do trabalho realizado algumas ideias/reflexões que explicitámos, assim:

- . Não é generalizável a obrigação/assunção de elaborar relatórios e planos de actividades. Há mesmo situações em que eles não existem. A prova-lo está o facto de que mesmo as situações previstas na lei não são cumpridas, isto é, não são enviados os relatórios e os planos às organizações estatais bem definidas, e estes por sua vez também não os reclamam, ou por falta de capacidade de controlo ou pela inutilidade que lhe atribuem;
- . Mesmo para organismos públicos centrais ainda não é prática interiorizada, a despeito das orientações existentes. E alguns dos organismos contactados/estudados não é mesmo atingido o alcance do orçamento corrente por actividades, por exemplo. Como existem formulários normalizados, as organizações não fazem um esforço de adaptação ao seu caso concreto, verificando-se atitudes do tipo "isto chega", o "ano passado fizemos assim e ninguém disse nada, chegou";

. Observámos documentos que:

- Não referiam qualquer "indicador de gestão solicitado";
- Nos relatórios de acompanhamento, a avaliação dos resultados em quase nada se distinguia da descrição de trabalho também pedida;

Testemunhámos ainda falta de critérios na separação do que deve ir para o PIDDAC, do que deve ser abrangido pelo orçamento corrente (por muitos identificado como o orçamento do Estado), assim como, por exemplo, falta de conceito de "Programa" "Projecto", "Actividade";

. A realidade autárquica é mais exigente na apresentação dos "relatórios" e "planos de actividades". Atrevemo-nos, contudo, a opinar no seguinte sentido: a evolução normativa que se verificou neste domínio, se teve vantagens trouxe alguns inconvenientes ao perder-se "frescura e criatividade" na estruturação daqueles documentos.

Parecem-nos agora "mais longe" das populações;

. O recurso à informatização, não tem ajudado em muitos casos na "estética" dos relatórios e planos de actividades. Encontramos casos em que o "grosso" dos documentos é constituído por mapas com números que ninguém lê, ou que mesmo não sabem ler;

. A rotina em alguns casos implantada nas organizações no que se refere à estruturação dos relatórios e planos de actividades, por iniciativa própria ou por imposição, contrapõem-se "campanhas eleitorais" extremamente imaginativas, apoiadas em suportes documentais ou audiovisuais em que as organizações de facto, se reflectem;

- . Está mais generalizada a "obrigatoriedade" de apresentar relatórios, do que planos de actividades;
- . Há uma afluência mínima às assembleias que têm como objectivo discutir e aprovar relatórios e planos de actividades;
- . Em oposição à não assunção dos planos de actividades e relatórios, existem na maioria das organizações estudadas documentos temáticos, "muito ricos" que expressam a actividade prevista ou realizada, num período (nem sempre o ano económico) ou por linhas de trabalho bem definidas, ou para um dado departamento. As datas que marcam ciclos de vida da organização são muitas vezes aproveitadas para a elaboração de documentos/dossiers exemplares;
- . Quase que poderíamos afirmar que não há Organização sem fins lucrativos que não tenha a sua "Revista", ou que não a ambicione, onde é fixado o essencial da actividade. Quando existem, geralmente são utilizadas para divulgar os relatórios e os planos, ou mesmo para outros subsistemas enquanto suporte ou veículo de informação;
- . É patente que quando existem os planos e os relatórios, dificilmente contentam os diversos potenciais destinatários, os quais muitas vezes também não estão completamente clarificados;
- . Vista cada organização, individualmente, nota-se que há uma tendência para a normalização, por influências diversas, e curiosamente encontramos muitos casos em que a

globalidade que esteve presente no início, tende para a departamentalização ou para o preenchimento de formulários quase que mecanicamente.

Tende a adoptar-se instrumentos meramente contabilísticos, nomeadamente quando alguma entidade oficial exige "planos de actividade" e "relatórios e contas";

- . As especificidades que estas organizações se atribuem a si próprias ao longo dos anos, acabam por não se impor nos planos de actividades e relatórios: encontramos as contas à maneira das empresas privadas; o pormenor tão minucioso que se desvia do essencial.

Nota-se a ausência de uma filosofia, de uma "alma" e muito em particular a falta de indicadores que justifiquem finalidades e objectivos.

Para isto, geralmente têm que discriminar a "obra" feita;

- . É quase que uma constante o separar as actividades do orçamento;
- . Necessitam e produzem muita documentação.

Porque achamos que podem ajudar na compreensão de algumas das sínteses anteriores, ou conduzir a novas ideias que nós próprios não expressámos, mas que fazem parte do nosso património, alguns apontamentos mais particulares captados no âmbito do trabalho realizado sobre planos de actividades e relatórios. Algumas afirmações, o mais textuais possível, que são muitas vezes pistas, que são sentidas, mas que não têm espaço de onde possa sair por enquanto, generalização:

- Para realizarmos um plenário, temos que produzir um

acontecimento;

- Era importante termos uma matriz que pudesse reflectir o princípio meio e fim da nossa actividade;
- Os relatórios podiam servir para fixar a herança da organização;
- O "ponto da situação", insere-se no conjunto de documentos - resultados apresentados em reunião geral entre "Parceiros-Protagonistas";
- Os planos e os relatórios deviam ser a enunciação simples e acessível de leituras e sugestões;
- No relatório referimos as coisas novas, as outras são as corriqueiras, as normais;
- Sempre que se tornar oportuna a sua divulgação, esta associação fará um esforço no sentido de se elaborarem documentos de apoio às causas relacionadas com a natação;
- Vamos publicar anualmente uma brochura com tratamentos estatísticos;
- Temos que criar indicadores credíveis para o sector;
- A nossa revista é uma publicação trimestral, como órgão de ligação entre sócios, e é um instrumento de projecção e prestígio;
- Mas temos outras publicações temáticas;
- Para uma associação deste tipo, este volume de disponibilidade, expresso no relatório é muito bom;
- Em 34 anos é o nono relatório deste tipo que elaborámos;
- No âmbito do relatório, necessariamente breve, não é possível dar conta de todas as actividades levadas a cabo durante o ano. Limitar-nos-emos, por isso, e um resumo das mais importantes, distinguindo-as por departamentos;
- Tivemos um resultado, muito positivo - 206 000 contos - o maior de sempre;
- Debrucei-me mais sobre o relatório do que sobre as contas; são muitos números, são números muito grandes que eu não domino;
- Faltam dois capítulos no relatório que são muito importantes. Vêm na revista mas não vem no relatório. Eu agarro-me aos estatutos para exigir isto;
- Nós só vimos aqui uma vez por ano, para aprovarmos o relatório. Antigamente confraternizávamos e falávamos;
- Eu sei que não é obrigatório, mas a Direcção também podia

fazer um balanço social;

- Esta é uma forma de democracia esquisita, somos 160 000 sócios e na sala para a assembleia apenas estão 70 cadeiras;
- Não vêm porque têm uma enorme confiança na direcção;
- Não queremos mais nada com a CEE, é um quebra-cabeças a papelada que nos exigem e os relatórios que temos que fazer;
- Tivemos que recorrer a uma empresa para nos candidatarmos ao FSE mas mesmo assim foi complicado. Tínhamos que fazer tudo à parte.

Para além destas opiniões lidas ou ouvidas, outros comentários achámos oportuno aqui referir, resultados da observação de documentos ou acontecimentos que ajudam a dar o panorama que contribui para diagnósticos. Assim:

- * Numa organização (era um projecto sem existência jurídica) que se autodesignava de "empresa flutuante" encontrámos um balanço muito simples, mas que todos entendiam, elaborado por um sociólogo;
- * Contactámos com uma situação, em que existem revista, relatórios e contas, planos de actividades, programas/projectos pormenorizados, elaborados e aprovados dentro de prazos, por centros de actividade. Segue o POC. Se alguma coisa faltava era a síntese, a globalidade imediata;
- * Foi-nos dado analisar uma pasta com o plano de actividades constituído por um documento com síntese das actividades, não muito burilado em termos "estéticos", com alguma tendência à departamentalização, a que se juntava um conjunto de desdobráveis por actividades/departamento com

um excelente aspecto gráfico;

- * Pedimos o relatório e o plano de actividade e foi-nos dada uma lista de actividades realizadas e previstas, muito simples, mas em que eram nítidas preocupações quanto a objectivos e indicadores das várias espécies. Em menos de meia dúzia de páginas falava-se em:
 - Objectivos, do tipo: "novas referências", "cruzar personalidades e discursos", "programação e acção do novo museu", "definição de aspectos relativos ao espaço", "criação de contratos internacionais";
 - Em indicadores do tipo: nº de visitantes; nº de escolas; saídas de exposição; saídas de cartaz; saídas do catálogo; nº de assintentes/inscritos; nº de participantes;
 - Em colaborações;
 - E indicadores de um outro género: início de montagem; inauguração; encerramento;
- * Uma Delegação de um organismo central deu-nos um documento, que reflectia um projecto que na sua essência era assim que a Delegação se assumia e via - um projecto;
- * Verificámos desequilíbrios muito grandes entre departamentos/sectores de organizações, com planos/projectos/orçamentos bem estruturados em confronto com os inexistentes para toda a organização;
- * Vimos como um título de campeão nacional, em qualquer modalidade desportiva, era um bom indicador;
- * Tivemos acesso a relatórios de actividades da Igreja Católica em que eram visíveis a sua conexão com estratégias mais globais;

- * Testemunhámos como exigências institucionais e a emanação de normativos "atrapalhavam" lógicas de estruturação em determinado sector. Havia dúvidas e ninguém explicava;
- * Numa assembleia geral, bastante concorrida, para a aprovação do relatório e contas e plano de actividades, testemunhámos:
 - Participantes analfabetos, que por isso, não tinham podido ler os documentos;
 - A votação rápida dos documentos, e depois o levantamento de um conjunto de questões, que vimos não serem contempladas nos relatórios e planos de actividade, em nossa opinião porque a estrutura seguida não teve espaço para filtrar/"checkar" as necessidades dos associados;
- * Encontrámos "standardização" como processo a seguir. Isto mesmo se deprende do seguinte: "(...) resolveu tornar extensiva às Associações Regionais a forma de apresentação dos planos, com as adaptações (...)", "(...) assim juntámos os impressos relativos ao planeamento a apresentar que permita:
 - Facilidade de sistematização;
 - Leitura uniforme e clara";
- * Encontrámos um plano quadrianual; um plano anual; os programas exigidos pelas entidades oficiais - e uma grande dificuldade em "encaixar" tudo isto;
- * A necessidade e a elaboração de indicadores vê-se que é progressiva. Encontrámos este "bloco":
 - instalações desportivas
 - número de clubes
 - monitores qualificados
 - número de atletas
 - espírito de grupo
 - relacionamento com autarquias;

* Em planos de actividades e relatórios e nas discussões de assembleias ouvimos expressões do género:

- Reforçar ideias;
- Reforçar o relacionamento com os associados;
- Carteira de participantes;
- Exigência concorrencial;
- Concorrência desleal. A concorrência instalou-se desenfreadamente;
- Concorrência com outras empresas: é contra isso que lutamos. Os nossos serviços são francamente melhores;
- O clube deve bastar-se a si próprio, não devemos depender das associadas;
- Não têm fins lucrativos, é tudo aplicado cá;
- O nosso financiamento vem da "prestação de serviços" e de subsídios pontuais;
- Vendemos 2/3 das Acções;
- Apostamos nas aplicações financeiras para gerar recursos próprios;
- Apoiamos (era uma fundação) através de empréstimos.

* Há relatórios que são brochuras de luxo, e autênticos "repositórios" da heranças a legar pelas organizações, em que aos dinheiros é dado um tratamento global e se lhes segue as actividades profusamente ilustradas;

* Encontrámos documentos do tipo brochura/desdobrável, onde se dá conta da essência da organização e se enunciam actividades do ano, com muitas fotografias e reproduções ilustradas. O aspecto gráfico é cuidado e mesmo original. Está em português, francês e inglês;

* Ainda não tinham sido aprovados, mas um jornal já divulgava pormenorizadamente o orçamento para 1991 e a lista de iniciativas, identificando-se "programas" e respectivo "orçamento". Mais tarde pedimos o plano de actividades (deram-nos os relatórios e contas) disseram-nos que o plano era confidencial;

* Foi-nos dado analisar um "Relatório, Balanço e Contas"

exemplar, se valorizarmos a síntese - três páginas.
Ficámos com a ideia de que dizia o essencial:

- "1. Aspectos gerais
2. Actividade cultural
3. Acção produtiva e vendas
4. Situação patrimonial e análise dos resultados
5. Propostas de aplicação dos resultados
6. Agradecimentos";

O relatório do plano do Conselho Fiscal, era do tipo aplicado às Empresas do mundo dos negócios e tinham duas páginas. Havia mais uma página com o Balanço;

* Um "Plano de Actividades e respectivo Orçamento Previsional" de quatro páginas estava assim estruturado:

- "1. Actividade real 1990
2. Programa de Acção 1991
 - Nível Cultural
 - Nível de Investimento
3. Orçamento Previsional"

A análise que fizemos desta situação vai no seguinte sentido: há também uma noção do essencial, mas denota-se a preocupação de cumprir apenas um preceito legal;

* Encontrámos uma organização que em meados do mês de Novembro de 1990, já tinha um documento intitulado "Previsão de Receitas e Despesas para 1991" que depois também apelidou de "Plano de Acção e Orçamento de Proveitos, Custos e de Tesouraria para o Exercício de 1991". O mesmo documento integrava uma proposta de

candidatura para novos órgãos da organização;

- * Associações que detêm participações em empresas falavam destas, como se fossem os seus donos exclusivos;
- * Quando numa organização pedimos relatórios e planos de actividades, deram-nos as revistas que editam relativas a um ano e uma lista de iniciativas para 1991;
- * Verificámos que pelos planos de actividades ou os seus substitutos (listas de iniciativas, por exemplo) é por vezes difícil detectar o seu carácter "sem fins lucrativos". Um exemplo:

- Prestação e serviços externos, organização de visitas culturais;
- Consultadoria e colaboração culturais;
- Gestão de prémios/bolsas;
- Participações em jurís;
- Actividades para sócios;
- Acções de formação;
- Actividades abertas a não sócios;
- Encontros internacionais;
- Actividades para turistas;
- Instalações abertas ao público.

5.5 - Uma leitura da gestão estratégica das organizações sem fins lucrativos

Das leituras feitas, por via da nossa experiência, através do trabalho de campo realizado, é-nos possível fazer um balanço (uma nossa leitura) da gestão estratégica das organizações sem fins lucrativos, que pensamos emergir, naturalmente, da sistematização de elementos que elegemos como dando conteúdo à gestão estratégica encontrada. Vamos fazê-lo elaborando uma síntese geral e depois reflectindo sobre os contributos que o sector **sem fins lucrativos** pode dar ao mundo dos negócios.

5.5.1 - Uma síntese de ideias/momentos

Aqui queremos reforçar linhas de raciocínio que balizem, de forma tão clara quanto possível, um diagnóstico. Assim:

* Se nos fosse exigido que disséssemos se SIM ou NÃO as organizações sem fins lucrativos, praticam uma gestão estratégica, nós inclinávamo-nos para o SIM. E teríamos que dizer que ela é feita, não apenas numa base intuitiva, mas mais sem a tónica burocrática que caracteriza a gestão estratégica (ou melhor o processo de planeamento) do mundo dos negócios, e que hoje, afinal, muitas das empresas e gestores de sucesso dizem dever ser repelida. Quase que poderíamos afirmar que organizações sem fins lucrativos se anteciparam ao adoptarem sistemas "leves" para definirem, implementarem e controlarem as suas estratégias. Pensamos, contudo, que algumas estão no limite: não dão qualquer formulação escrita, ou por outro registo, às suas

estratégias - o que tem consequências;

- * Por outro lado, tal como no mundo dos negócios, sempre haverá organizações sem fins lucrativos melhor geridas do ponto de vista estratégico do que outras, se tivermos, por exemplo, e já hoje, como indicador de "performance" o "prestígio" de que algumas usufruem e outras não;
- * São por demais os sinais que mostram que as "nossas" organizações estão atentas ao que as rodeia, isso é notório na fase da criação - muitas delas não só detectaram as necessidades que ninguém satisfazia, e, muitas vezes como que as "advinharam"; estão atentas ao progresso e às perversidades do desenvolvimento. Verificámos que são bastantes as que "vêem mais longe" de facto, e trabalham realmente, para que o "futuro possa acontecer". As grandes fases são também uma ilustração dessa atenção ao meio, independentemente de serem igualmente influenciadas pelas lógicas internas. No que se refere aos organismos estatais o irem ao encontro das necessidades que ninguém cobre, quase é o seu elemento preponderante;
- * Se estratégias e gestão precisam de alguém que as corporize/personifique, as organizações sem fins lucrativos que estudámos, mostram que isso lhes é natural. São as "Figuras" que encontrámos - são os "nossos" "Gestores", dizemos nós - que "se fizeram" à margem das escolas de gestão, que estas ignoram, ondes eles vão beber porque a sociedade lhes impõe, mas onde eles nem sempre conseguem impor as suas especificidades, as suas necessidades e os "saberes" que entretanto adquiriram,

gerindo;

- * Se são bem ou mal geridas, é algo a que não se pode responder de forma fácil, rápida, em termos individuais e de maneira convincente perante os interessados, implicados e a comunidade, em geral. Saber se as estratégias foram boas ou más, muitas vezes só a prazo disso se dá conta...
- * A falta de padrões, de matrizes generalizáveis para ler e influir a gestão estratégica, deve-se ao divórcio entre o mundo real das organizações sem fins lucrativos e o meio académico. Há que teorizar as práticas, há que testar teorias em embrião;
- * Pensamos ser mais difícil gerir uma "Organização sem fins lucrativos" do que a tradicional empresa do mundo dos negócios. Estas têm a vida facilitada, o ambiente molda-se-lhes "à feição"; as Escolas reflectem-nas. O ambiente das organizações sem fins lucrativos é sinuoso, "clandestino", "é fusco". Apetece-nos fazer aqui uma comparação com a dicotomia "Homem"/"Mulher", muito vulgarizada e quantas vezes provada: para obter o mesmo sucesso, em igualdade de circunstâncias, a "mulher" tem que ser muito melhor do que o homem. O mesmo acontece com as "Organizações sem fins lucrativos" - são "femininas" - para se imporem é-lhes exigida mais do que às empresas, até porque as "regras do jogo" não são claras;
- * A comunicação e a informação, na óptica da gestão nas organizações sem fins lucrativos, têm particularidades muito próprias, e quase poderíamos dizer que estão a ser

gerindo;

- * Se são bem ou mal geridas, é algo a que não se pode responder de forma fácil, rápida, em termos individuais e de maneira convincente perante os interessados, implicados e a comunidade, em geral. Saber se as estratégias foram boas ou más, muitas vezes só a prazo disso se dá conta...
- * A falta de padrões, de matrizes generalizáveis para ler e influir a gestão estratégica, deve-se ao divórcio entre o mundo real das organizações sem fins lucrativos e o meio académico. Há que teorizar as práticas, há que testar teorias em embrião;
- * Pensamos ser mais difícil gerir uma "Organização sem fins lucrativos" do que a tradicional empresa do mundo dos negócios. Estas têm a vida facilitada, o ambiente molda-se-lhes "à feição"; as Escolas reflectem-nas. O ambiente das organizações sem fins lucrativos é sinuoso, "clandestino", "é fusco". Apetece-nos fazer aqui uma comparação com a dicotomia "Homem"/"Mulher", muito vulgarizada e quantas vezes provada: para obter o mesmo sucesso, em igualdade de circunstâncias, a "mulher" tem que ser muito melhor do que o homem. O mesmo acontece com as "Organizações sem fins lucrativos" - são "femininas" - para se imporem é-lhes exigida mais do que às empresas, até porque as "regras do jogo" não são claras;
- * A comunicação e a informação, na óptica da gestão nas organizações sem fins lucrativos, têm particularidades muito próprias, e quase poderíamos dizer que estão a ser

"violentadas" e das consequências, a mais significativa não deixa de ser a falta de uma "memória" mais substancial e sistemática das suas práticas, das suas experiências no domínio da gestão. O que se encontra mais "arquivado" são os instrumentos obrigatórios ou que elas acham obrigatórios. O essencial da especificidade da sua gestão, geralmente está "arquivado" noutras áreas, dado que o léxico utilizado aparentemente parece nada ter a ver com a gestão;

* Há uma dificuldade que se pressente, que está relacionada com a forma de ligar a(s) estratégia(s) com os projectos do dia-a-dia, isto é, verifica-se que a existência de instrumentos que permitissem a formulação/formalização dos projectos, das actividades inseridas nas estratégias, quer elas estejam bem expressas ou apenas em germinação, era uma boa aquisição. A diversidade de solicitações, de orientações, modelos, a que muitas vezes estão sujeitas, tem impedido que apareçam aqueles que lhes sejam mais apropriados;

* O facto de não se terem ensaiado, sistematicamente, processos que levem as estratégias, ou de uma outra forma, processos de planeamento a partir da realidade "Organização sem fins lucrativos" tem impedido que a questão de indicadores não tenha avançado, não só os estratégicos, como os operacionais. Criar sistemas de indicadores, deve em nosso entender ser enfrentado quase como uma cruzada, o que estimulará também outros aspectos;

* Os avanços estratégicos conseguidos no seio destas

organizações, têm muitas vezes sofrido retrocesso com a interferência de licenciados em gestão que não mostram capacidade/disponibilidade para perceber aquelas realidades e tentam reduzir o que existe aos esquemas aprendidos para as empresas do mundo dos negócios. Esta será uma das razões que leva a que formados em gestão em cursos pontuais, fora das Escolas de gestão, mais ou menos publicitados, sejam bastante valorizados;

* Ao procurar-se "adoptar" teorias/instrumentos de gestão aceites, às Organizações sem fins lucrativos, detectam-se insuficiências e contradições. Identifica-se gestão estratégica com globalidade; defende-se a teoria dos sistemas - mas depois apresenta-se, por exemplo, a "Gestão do Marketing Estratégico" como um sucedâneo da "Gestão Estratégica Global". Identificam-se sistemas com serviços. A disponibilidade para incorporarem novos conceitos e instrumentos, para lidarem com abstracções, para chegarem às coisas estudando-as e filtrando-as a ritmos muito próprios, não deixa de mostrar como a gestão pensada, na e para o mundo dos negócios, é muitas vezes pouco criticada, enquanto propostas instrumentais de carácter científico, podendo, no entanto, ser reinventada neste mundo "de fins não lucrativos";

* Encontrámos iniciativas e reflexões que, em nosso entender, não vão beneficiar o desenvolvimento da gestão estratégica das Organizações sem fins lucrativos como, por exemplo, ao falar-se de Dirigente e de Gestor; de "Direcções" e de "Gestores Profissionais". Pensamos, contudo, que isto são sintomas também de algum "desenvolvimento" do que deve ser

o "papel" do(s) responsável(eis) de uma organização, quer ele(s) faça(m) disso o seu modo de vida ou não.

A gestão estratégica das Organizações sem fins lucrativos deve ter como pressuposto que o responsável eleito ou nomeado pode não ter experiência nem formação específica na área da gestão, tal como ela hoje é entendida, e, no entanto, sempre caberá a ele a decisão máxima e última sobre os destinos da organização ainda que sejam submetidas à aprovação de órgãos deliberativos;

* Assim, o "pessoal profissionalizado" deve ser preparado nesse sentido: tem que aceitar que "a gestão voluntária e à distância de Direcções" é em muitas das Organizações sem fins lucrativos quase que o seu distintivo por excelência. Contornar isto é estar muitas vezes a pôr em causa a finalidade instutucional dessa organização. No limite, raciocínios deste cariz, levar-nos-iam a pensar que, por exemplo, um Presidente de Câmara ou um Vereador teriam que ser sempre gestores.

Esta situação leva a que estudos a sistemas de informação sejam concebidos tendo em conta os seus destinatários. Os técnicos de hoje formados pelas Escolas não têm preparação para serem interlocutores e favorecerem o diálogo com os Dirigentes(Gestores) estratégicos dessas organizações;

* A falta de formação académica generalizada, através do ensino regular para este tipo de organizações, leva ao insucesso processos de modernização, de mudança. Pensamos que iniciativas lançadas no âmbito da "Modernização Administrativa" são uma ilustração deste estado de coisas.

Não são adoptadas porque não encontram nos serviços técnicos e chefias, em número suficiente para as dinamizarem. Atrevemo-nos a afirmar que isto é verdade mesmo ao nível de topo do Aparelho do Estado. Só assim se compreende que haja orientações e suportes técnicos diferentes da Secretaria da Reforma Administrativa dos que depois provêm do Ministério das Finanças, por exemplo;

* Associa-se à gestão a ao gestor determinado tipo de atitudes e comportamentos face ao trabalho, à vida, à sociedade (o exemplo mais recente será o do "Yuppie") que em princípio, não se coaduna com os perfis de partida exigidos pelas organizações que estudámos. Para além de valores e éticas adquiridas nas escolas e na vida, em termos de conteúdos académicos, somos levados a propor que disciplinas de pendor mais cultural, devem constar dos planos dos cursos. A prazo os dirigentes/gestores/técnicos destas organizações podem provir sem "handicaps" e em grande número das escolas de gestão.

Até lá, e depois para os de outras proveniências há que trabalhar em conjunto com eles. Os actuais responsáveis destas organizações são fundamentais para se definir o perfil deste "novo gestor", para imporem estilos. Sem estas reflexões, e sem os percursos que aqui se desenham é pouco fundamentado que se diga, por exemplo, que à frente destas organizações devem estar gestores.

Pensar e trabalhar a gestão estratégica das Organizações sem fins lucrativos, tendo em conta teorias e instrumentos utilizados, no mundo dos negócios, recuperando-os sempre que resistam ao teste na sua aplicação a este outro mundo, mas tendo igualmente em conta a

prática de gestão de natureza estratégica deste sector específico é imperioso, porque os mútuos benefícios prefiguram-se de forma evidente.

5.5.2 - Aprender com as Organizações sem fins lucrativos

Desde há muito que intuímos que o mundo dos negócios tem muito a aprender com este nosso Sector Alternativo, das Organizações sem fins lucrativos e, nomeadamente no domínio da gestão estratégica(1), e disto mesmo temos vindo a dar conta ao longo do nosso documento.

Para além de dizermos que se poderá aprender, também adiantamos que já muito se lhes foi buscar, sem que disso haja reconhecimento, como referimos, por exemplo, ao tratarmos do marketing.

É neste quadro de raciocínio que achamos oportuno mostrar aspectos que identificámos como algo genuíno do sector e que podem ser fonte de ensinamento ou inspiração. Assim:

- Estruturas "Leves"

Encontrámos por vezes, uma leveza de funcionamento que nada tem a ver com as estruturas "pesadas", os canais de comunicação, e as relações de dependência, a que se assiste em muitas empresas do mundo dos negócios, que lhes conferem

(1) - Achámos bastante interessante que já depois de termos mesmo encontrado o título para este ponto tivéssemos tido acesso a um artigo de Peter Drucker "What Business Can Learn from Nonprofits" o que mostra que estamos acompanhados nas nossas conclusões a partir de realidades diferentes.

uma capacidade de adaptação enorme face à evolução e transformação de objectivos e às dinâmicas exigidas pelo ambiente.

Deparamos com "task-forces" e organização por projectos que podem ser apelidadas de exemplares genuínos.

- O "Milagre dos Recursos"

São autênticos enigmas a multiplicação que se opera nos recursos de algumas organizações estudadas face aos produtos finais. Para além do "voluntariado" há toda uma prática de combinação de recursos que faz o "milagre".

Com alguma investigação, talvez cheguemos a "packages", a "vender", ao mundo dos negócios.

- Estratégias para organizações de pequena dimensão.

Estratégias não quantificadas

É dito e redito que as estratégias de que falam os livros de gestão foram concebidas para os Grandes Grupos, para as Empresas de grandes dimensões. É hoje também muito questionado sobre a inutilidade das quantificações que caracterizam as fases de planeamento subjacentes às estratégias.

Algumas das organizações estudadas mostram como se chega a estratégias para organizações de pequena dimensão, sem um suporte numérico que assuste. Podem dar lições que ajudam a chegar a estratégias tipificadas, quiçá úteis... porque próprias.

- "Amor à Camisola"

Se provocar o empenho e o envolvimento dos participantes numa organização, é objectivo fulcral de qualquer gestor do mundo dos negócios, então há que pensar como é que tal é tão frequente nas Organizações sem fins lucrativos, e não só por parte daqueles que o fazem em regime de voluntariado. Pensamos que o facto de os objectivos finais da organização estarem mais claros e a razão das tarefas de cada um terem sentido determinado, vai criar responsabilidades "estranhas", simultaneamente motivadoras.

- Novas "Qualidades"

Reinvindicam-se constantemente novas qualidades de vida que enfrentem as perversidades do desenvolvimento, rejeitando-se determinados padrões que se dizem não beneficiar, nem a sociedade como um todo, nem tão pouco o indivíduo numa perspectiva de prazo. Os ritmos e estilos de gestão das equipas de topo de muitas das Organizações sem fins lucrativos favorecem novos quadros de funcionamento assentes em valores e crenças que afinal todos nós dizemos defender, mas que pelos vistos, nem todos sabem praticar. São exemplos, os processos de tomada de decisão; o trabalhador da organização não ser apenas "mais um"; o encontrar dos ritmos próprios; - a transferir para o mundo dos negócios, assente em democraticidades de funcionamentos em situações de trabalho.

- Animação Organizacional

O marketing tem sentido necessidade de se desenvolver, e, nomeadamente, pensamos nós, por pressão deste sector.

No entanto há muito para recuperar, neste domínio das Organizações sem fins lucrativos, a partir daquilo que nós designamos por "Animação Organizacional", quer dentro da organização, quer no contacto desta com o ambiente.

- Imagens e Objectos

Há Organizações sem fins lucrativos em que "o papel", "o Relatório", "o Balanço"... , como que se transfiguram, e tornam-se em imagens e objectos, alguns até de "luxo". Os sistemas de informação do mundo dos negócios devem abrir uma conta corrente com o "nosso" sector para este particular...

Para além destes aspectos há depois todo um conjunto de especificidades que também se detectam, com força, ligadas à inovação, à investigação e que podem ser muito úteis ao mundo dos negócios, nas seguintes direcções:

- Sistemas muito leves para detectarem necessidades;
- "Tempos" para se constituírem públicos e desenvolverem experiências;
- Concepção de projectos inovadores.

E, há depois toda uma capacidade das "Figuras", em ligarem todas estas particularidades e em fazerem a sua organização "única". A vida de muitos deste líderes é uma lição - para os outros, os dos negócios. Faltam os registos de vida destes gestores e os cruzamentos vários.

6. CONTRIBUTOS A FAVOR DA GESTÃO ESTRATÉGICA
NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

6. Contributos a favor da gestão estratégica nas Organizações sem fins lucrativos

Depois do trabalho apresentado nos capítulos anteriores parece legítimo afirmar, com base nas experiências em Portugal, que as Organizações sem fins lucrativos podem aparecer implicadas em actividades de qualquer sector que se considere.

No entanto, na perspectiva da gestão, esta realidade, alternativa ao mundo dos negócios, não é conhecida nem reflectida em quantidade e qualidade, semelhante à Empresa tradicional (grosso modo - o Sector Privado).

As causas serão de natureza vária e mudar o estado de coisas é processo longo. No entanto, o estudo feito reflectido nestas páginas, permite-nos, neste momento, dar "achegas" para esse processo, na perspectiva de que ele só será levado a bom termo se for progressivamente mostrando resultados.

Estando este sector alternativo inserido na globalidade da sociedade, o seu desenvolvimento terá que ser tributário da generalidade dos ramos científicos.

Partindo da "nossa" "Organização sem fins lucrativos" encadeada em sistemas, sobre a sua gestão estratégica, os nossos contributos vão em duas direcções:

- Para o Ambiente;
- Para a Organização.

Retomando a "leitura" do ponto 5.5, caldeando-a sempre com as várias pistas, ideias, sinais, reflexões ilustradas ao longo deste documento, que nenhum diagnóstico da síntese capta totalmente, proventura nem era essa a nossa vontade, os nossos contributos terão graduações várias. Serão:

- * Recomendações de linhas de trabalho;
- * Sugestões para intervenções;
- * Instrumentos de acção.

Os destinatários - os "públicos" deste projecto - serão, potencialmente, muitos: Poderes Públicos; Universidade; Movimento Sindical; Dirigentes das Organizações; Técnicos de Gestão; Movimentos Sociais/Culturais; Comunicação Social, etc.. etc.. Afinal, se a gestão estratégica das Organizações sem fins lucrativos, não é conhecida e não é o que se desejava, a responsabilidade é de muitos, e só o seu esforço conjugado e gradual permitirá avanços necessários.

6.1 - Influir no ambiente

Pensamos ter deixado claro que a vida das "Organizações sem fins lucrativos" não é fácil, radizando muitas vezes as dificuldades em razões que lhes são exteriores, havendo uma certa irracionalidade no ambiente destas organizações, ambiente que em primeiro lugar tem que ser reconhecido pela sociedade.

Sem a pretensão de se ter esgotado os aspectos a considerar nesse ambiente, seleccionámos alguns, considerando-se o efeito multiplicador em todo este processo.

Distinguimos o que designamos por:

- . Assunção do Sector Alternativo - "Organizações sem fins lucrativos"
- . Sistema de Incentivos
- . Independência e Leveza de Funcionamento
- . Ensino e Investigação
- . Informação e Comunicação
- . Movimento Sindical
- . Dirigente do Sector Alternativo

Para cada um destes aspectos tecemos as considerações permitidas pelo estudo, que pensamos emergirem do que até aqui temos vindo a apresentar.

Recomendamos que cada um dos aspectos referidos seja visto como um subsistema (Sistema) do ambiente, porque ajudam a perceber ou a estar atento às mútuas interdependências.

6.1.1 - Assunção do sector alternativo - "Organizações sem fins lucrativos"

É necessário, para se progredir, que o sector "Organização sem fins lucrativos" seja assumido, como tendo uma identificação própria. É algo que não se obtém "por decreto". Mas são muitos os decretos que sobre elas incidem recorrendo à designação sem que o seu conteúdo seja preciso. Noutros casos, não se lhe faz referência, mas ele está subjacente.

Tem que ser uma assunção de carácter nacional, de incidência macro-económica, com evidência dos seus contributos para o crescimento e desenvolvimento do País.

Reconhecer este Sector Alternativo e estruturá-lo irá trazer consequências significativas com incidência na gestão estratégica decorrente, nomeadamente:

- * Da identificação do que será mais apropriado cair no sector lucrativo;
- * Das complementaridades existentes dentro da diversidade de organizações do sector "sem fins lucrativos";
- * Do reconhecimento e valorização da intervenção de um grande número de Organizações sem fins lucrativos, não estatais;
- * Da fixação do âmbito do Sector Estatal;
- * Da comparação com estatutos e práticas, dentro da CEE;
- * Da clarificação dos conteúdos de figuras jurídicas existentes.

A assunção do sector vai trazer economias e transparência na articulação do sector lucrativo com o "nosso" sector; no relacionamento do sector do Estado com as outras Organizações sem fins lucrativos.

No limite pretende-se que o sector lucrativo e o sector sem fins lucrativos tenham estatutos de igual valia.

Do nosso estudo destacamos como contributos para o desenvolvimento desta questão:

- . Identificação das várias situações que sugerem a necessidade de um conceito abrangente;
- . Falta de indicadores macro-económicos que revelem o peso do sector;
- . A actualidade do assunto no espaço da CEE;
- . Apresentação de uma proposta de noção, a desenvolver;
- . Apresentação de uma proposta de Tipologia como base de trabalho.

Em jeito de recomendações mas essencialmente de ilustração, para acções imediatas com incidência neste subsistema do ambiente, adiantamos:

=====

- Gradualmente, introduzir o sistema na Lei do Plano e do Orçamento;
- Apurar valores no âmbito da fiscalidade que traduzam volumes da actividade, mesmo que estejam isentos;
- Determinar o peso do sector no combate ao desemprego;
- Estabelecer indicadores macro-económicos que revelem a quota-parte da comparticipação do Sector Alternativo;
- Estabelecer limites para a criação de "Associadas" com fins lucrativos ou sem fins lucrativos, definindo regras para este novo tipo de "Grupo" - "Grupo de Interesses";
- Fixar regras que favoreçam a concorrência leal entre os sectores;
- Clarificar as alternativas jurídicas passíveis de serem adoptadas pelas Organizações sem fins lucrativos;
- Criação de uma organização estatal voltada para a globalidade destas organizações (poderá, por exemplo, partir do actual serviço existente junto do Conselho de Ministros, que trabalha no âmbito das Pessoas Colectivas de Utilidade Pública);
- Fixar que outras "Figuras" se justificam, e podem coexistir com a "Organização sem fins lucrativos" evidenciando-lhes a individualidade e utilidade, e sede de "aquisição".

6.1.2 - Sistema de incentivos

Subjacente à figura de "Organização sem fins lucrativos" está associada a ideia de benefícios, incentivos, facilidades, apoios... Torna-se fundamental que os cidadãos, a sociedade, tenham consciência da razão de ser de tais privilégios, e que isso não seja apenas domínio de núcleos reduzidos.

Muitas vezes os interessados são os últimos a saber daquilo que lhes pode ser aplicado.

Se existem situações de excepção é porque elas se justificam e devem ter um grau elevado de aplicação.

São por demais evidentes as consequências positivas provenientes de um sistema de incentivos coerente e acessível aos interessados.

Escolhemos duas ópticas:

- * Rendabilização das estruturas existentes em função das diversas situações abrangidas;
- * Aumento dos recursos das organizações.

Do nosso estudo destacamos como contributos para este caso particular:

- . Ilustração dos tipos de incentivos existentes;
- . Desigualdades entre grupos de organizações;
- . Insuficiente divulgação e falta de clareza das possibilidades de apoios existentes;
- . Falta de contabilização dos sistemas de incentivos;
- . Ênfase desmedida nos apoios financeiros, em detrimento dos apoios técnicos;

Há medidas imediatas que poderiam ser desencadeadas desde já. Uma ilustração:

=====

- Levantamento pormenorizado do sistema de apoios, e estruturação do sistema generalizável no espaço nacional;
- Divulgação dos apoios decorrentes da integração na CEE.

6.1.3 - Independência e "leveza" de funcionamento

O funcionamento das Organizações sem fins lucrativos, nomeadamente no que se refere às suas rotinas contabilísticas - orçamentais, são, em larga medida, função do tipo de financiamento. E para este particular poderíamos classificar o financiamento atendendo ao que tem maior peso, assim:

- Totalmente cobertos pelo orçamento de Estado;
- Dependente do preço de serviços ou bens produzidos directa ou indirectamente, e aqui quase que poderíamos afirmar, em concorrência directa com o sector dos negócios;
- Dependentes de subvenções públicas nacionais ou internacionais;
- Coberto por donativos, particulares, individuais ou colectivos.

É assim que neste domínio encontramos Organizações sem fins lucrativos: que adoptam o definido no código das Sociedades e no POC; os submetidos às regras da Contabilidade Pública; as que seguem um misto de contabilidade pública e contabilidade privada; as que têm um "POC" sectorial; etc..

Acontece, porém, que além das rotinas gerais, os subsídios, as participações, são concedidos para projectos específicos, submetidos a controlo financeiro adicional e por vezes extremamente rigoroso.

De uma forma geral a aparente liberdade é na prática reduzida a procedimentos e mais procedimentos burocratizados.

Reflectir este subsistema do ambiente levaria necessariamente a questionar:

- * Os modelos existentes referenciados à empresa privada e que muitos adoptam;
- * A necessidade de criar outros modelos para esta realidade que atendessem, nomeadamente às possibilidades oferecidas pelas novas tecnologias, sistemas de informação/comunicação sem que se tivesse necessariamente de passar por lógicas que foram pensadas para um outro estágio tecnológico. O "estado de graça e pureza" em que muitas destas organizações se encontram, são terreno propício à inovação administrativa;
- * As vantagens de existirem grandes linhas de orientação mas precisas, para os sistemas de gestão aos vários níveis nas Organizações sem fins lucrativos, para que dêem possibilidade a que surjam as especialidades que aparecem por toda a parte. E isto não exclui nenhuma, não exclui os organismos estatais. Esta linha de raciocínio não significa que não haja suportes documentais concretos a seguir, o que queremos sugerir é que eles resultem do apoio técnico a dar a estas organizações, ou desta ou daquela organização consideradas como experiências piloto.

Ao longo do nosso estudo são múltiplas as referências/contributos para este domínio. Entre outros:

- . Ao sublinharmos que as organizações pensam estas matérias;
- . Ao termos identificado que ao mesmo tempo que sentem um controlo apertado não têm modelos que sigam de forma natural, sem se sentirem violentadas;
- . Ao fixarmos o sistema "Rotinas" como sendo um dos que integram a organização;
- . Ao evidenciarmos a desadequação dos sistemas vigentes para os Relatórios e Planos de Actividades;
- . Ao verificarmos as perdas que se têm verificado com normalização, quando tal não seria a intenção;
- . Ao demonstrarmos que o "gratuito" não é contabilizado;

Ilustramos medidas imediatas que poderiam ser desencadeadas com as seguintes:

=====

- Levantamento do controlo e fiscalização a que são submetidas as Organizações sem fins lucrativos, e consequente elaboração de um quadro de orientações nesta matéria, que evitasse duplicações e produção administrativa inútil;
- Estudo de um Plano de Contabilidade para este tipo de organizações e de um código específico (como que correspondente ao Código das Sociedades);
- Estudo de um Balanço Social, próprio;
- Centralização real da "Modernização Administrativa" no Aparelho de Estado;
- Elaboração de um Guia Fiscal.

6.1.4 - Ensino e investigação

Esta componente do ambiente será de todas a de mais fácil apreensão e aceitação. É claro que, quanto mais o ensino e a investigação e no caso em apreço as Escolas de Gestão, se voltarem para estas

organizações e para a sua gestão estratégica, maiores serão os progressos na prática deste sector.

Não queremos reduzir a questão do Ensino e da Investigação ao domínio universitário e superior. Pensamos que se devem estimular outros espaços, mas defendemos que a universidade deve assumir as suas responsabilidades na "elevação" do sector.

Há avanços que serão eficazes se passarem pela Escola, mesmo que já adoptados na vida real.

E de facto, na vida real há muitas reflexões e há, sobretudo, uma prática, não deixando de ser curioso que o tom geral das Faculdades ainda é atribuir a "outrem" a responsabilidade de males que se vão detectando. Ainda recentemente tivemos possibilidade de testemunhar manifestações que ilustram esta nossa asserção:

- O reitor da Universidade Técnica, na sua tomada de posse, reclamava do tratamento que era dado à Universidade em termos de classificação orçamental;
- Um membro de um Conselho Directivo de uma Escola Universitária de Gestão lamentava-se da incapacidade de realizar um projecto e de dificuldades na gestão da Escola, devido às regras da Contabilidade Pública;
- Por outro lado, são é de todos conhecidos os processos existentes por alegadas irregularidades na Administração Pública, alegando-se depois em defesa que a "pretensão de algumas regras" e "inobservância de alguns formalismos" são justificadas com os resultados sociais obtidos e que todos os Governos recorreram aos mesmos processos para fugir aos "entraves resultantes das regras de contabilidade pública".

Uma reflexão me foi provocada por estes acontecimentos: mas qual tem sido o contributo das Escolas Superiores e Universitárias de Gestão

para se obviar a este estado de coisas? Saiu recentemente a Lei de Bases da Contabilidade Pública: qual a participação daqueles estabelecimentos de ensino?

No nosso estudo são diversos os momentos que reflectimos sobre este particular, lembrando-se aqui algum dos contributos:

- . A sinopse que fizemos da situação do ensino;
- . O desejo manifestado pelos dirigentes por instrumentos que lhes sejam mais caros;
- . Os testemunhos recolhidos sobre a forma como aprendem a gerir;
- . A identificação de conteúdos a serem tratados, e luz sobre as suas especificidades;
- . O reconhecimento de que o sector com fins lucrativo tem muito que aprender com as Organizações sem fins lucrativos.

É evidente que toda a nossa investigação tem a pretensão de contribuir para ajudar no ensino e investigação do sector.

São múltiplas as acções e medidas imediatas que podem ser lançadas no domínio do ensino e investigação. Apenas uma ilustração:

=====

- Introduzir o tema nos cursos de Gestão;
- Realizar seminários, palestras, colóquios com dirigentes, técnicos e demais interessados e implicados, em Organizações sem fins lucrativos;
- Estimular a elaboração de trabalhos à volta destes temas, nas licenciaturas, nos mestrados, nos doutoramentos;
- Conceber Casos Pedagógicos baseados na realidade destas organizações;
- Criar Núcleos de Investigação para as Organizações sem fins lucrativos;

- Estimular intercâmbios entre universidades nacionais e estrangeiras para este sector específico;
- Sensibilizar as instituições financiadoras da investigação, para a afectação de verbas para este domínio, assim como Fundos Estruturais da CEE;
- Testar e/ou aprofundar novas formas de investigação em gestão, através do desenvolvimento de Projectos em cooperação com as organizações visadas.

6.1.4.1 - "Ideias" para teses/projectos

A medida que estruturávamos as nossas reflexões, os apelos para outras linhas de investigação eram permanentes. Aqui ficam algumas pistas, como que para um banco de "ideias" para teses e projectos a desenvolver individualmente ou por equipas, no seio de um Núcleo de investigação.

Uma pré-figuração de títulos e temas:

- . Aplicação/teste em organizações individualmente, ou por tipos do Modelo-Sistémico aqui apresentado;
- . Crítica à tipologia de organizações sem fins lucrativos, aqui apresentada, no contexto da nova classificação das actividades económicas (CAE);
- . Contributos para a concepção de um Plano Oficial de Contabilidade para as Organizações sem fins lucrativos, na era das novas tecnologias;
- . Dirigentes Alternativos (das Organizações sem fins lucrativos) - suas histórias de vida;
- . Sistemas de informação audiovisuais - aprender com as Organizações sem fins lucrativos;
- . Conhecer a rendibilidade do gratuito - uma exigência de dimensão ética e moral;
- . Indicadores estratégicos para as Organizações sem fins lucrativos - o sector...;
- . Uma proposta de Plano de Curso sobre a Gestão Estratégica das Organizações sem fins lucrativos;
- . Organizações sem fins lucrativos na CEE - que figura

jurídica? Reflexões pertinentes;

- . Sistema de Gestão (aqui apresentado) - sua aplicação em ... Organizações;
- . Novos contributos para o estatuto do dirigente das Organizações sem fins lucrativos;
- . Repensar o movimento sindical face à realidade "Organizações sem fins lucrativos" reflectindo a experiência dos países socialistas;
- . Anuário sobre as Organizações sem fins lucrativos - um contributo para a sua estrutura na perspectiva da gestão;
- . Ambiente das Organizações sem fins lucrativos - de um processo a uma estrutura;
- . Repensar os movimentos sociais no sector das Organizações sem fins lucrativos;
- . Guia fiscal para as Organizações sem fins lucrativos, para uma melhor Gestão estratégica;
- . O ensino de gestão para as Organizações sem fins lucrativos, fora das Escolas de Gestão;
- . Avaliação das Organizações sem fins lucrativos.

6.1.5 - Informação e comunicação

Conhecer e desenvolver o sector das Organizações sem fins lucrativos está profundamente dependente da questão da informação e da sua divulgação, e dos meios que se utilizam na sua comunicação.

Não estando o sector delimitado e assumido, a informação não está tratada com essa lógica.

Não deixa de ser sintomática a reduzida informação agregada a que se tem acesso, mesmo quando o tema "Organizações sem fins lucrativos" já é adoptado.

São mais que evidentes as consequências positivas na gestão estratégica das organizações advindas de um sistema de informação organizado.

A informação de qualidade é também para as Organizações sem fins lucrativos pressuposto de peso para se chegar a estratégias de êxito, nomeadamente para aqueles que se alicercam na redução de custos.

A dimensão e características das Organizações sem fins lucrativos não aconselham que seja de sua iniciativa a criação de bases de dados que lhes permitam caracterizar o seu ambiente geral. Pode, por outro lado, ser da sua iniciativa ou em cooperação, a organização de informação sobre o ambiente específico.

No nosso estudo foram vários os momentos em que nos referimos a informação, aos seus suportes e sedes de irradiação. Alguns deles:

- . Falámos de escassez de estatísticas oficiais;
- . Mencionámos a existência de Centros de Documentação no âmbito das organizações, alguns deles como elemento distintivo;
- . Sublinhámos as formas diferentes de gerar e divulgar informação;
- . Ilustrámos, com exemplos estrangeiros, tipos de Centros de documentação e revistas especializadas;
- . Alertámos para a necessidade de criação de léxicos próprios;
- . Mostrámos como organizações estudadas têm na "venda" de informação, parte das suas receitas;
- . Referimo-nos aos "lobbies" de determinada informação que toldam a concorrência entre este tipo de organizações;
- . Alertámos para a necessidade crescente da divulgação de informação de interesse para estas organizações no espaço CEE.

As acções imediatas que poderiam ser lançados para estes sistemas são múltiplas. Algumas:

=====

- . Elaboração de uma lista de Organizações sem fins lucrativos estatais, com referências básicas a definir;
- . Levantamento de Centros/Núcleos de Informação com dados que interessem às Organizações sem fins lucrativos, e sua divulgação;
- . Criação de um Centro para gerir aquela informação que esteja ligado a redes internacionais;
- . Fazer que no novo CAE e no SNBS fique reflectido o sector das Organizações sem fins lucrativos;
- . Sensibilizar as Escolas para aquisição de títulos que directa ou indirectamente abordem a questões da gestão das Organizações sem fins lucrativos, e exigir o seu tratamento autónomo;
- . Lançar projectos para concepção de novos suportes de Planos de Actividades e Relatórios, com vista a serem legalmente aceites;
- . Apoiar a criação de Organizações sem fins lucrativos que tenham como objectivo principal a criação e gestão da informação para o sector.

6.1.6 - Movimento sindical

As relações laborais na sua vertente sindical são no conjunto das Organizações sem fins lucrativos distintas, conforme consideremos a sector estatal e o não estatal. Para o primeiro, temos Sindicatos e Federações com grande implantação: Sindicatos dos Trabalhadores da Função Pública; Sindicato dos Trabalhadores das Autarquias; Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado; Sindicato de Professores; etc.; etc..

São também do domínio público um conjunto de Sindicatos (ex: Sindicatos dos Músicos; Sindicato dos Trabalhadores dos Espectáculos) cuja intervenção é forte, mas mais notada quando o interlocutor é igualmente directa ou indirectamente o sector estatal.

Mas temos depois o que resta, e que é muito - uma diversidade de Organizações sem fins lucrativos, onde os trabalhadores sindicalizados o estão de forma atomizada, em diversos sindicatos. Testemunhámos fórmulas de diálogo ou tentativas que abrangem grupos profissionais bem específicos: (exemplos: Bombeiros; Trabalhadores dos Sindicatos de uma determinada Federação), mas sem a fundamentação e dimensão pública que se exigiria.

Como são as relações laborais no seio de um Partido? Numa Igreja? Numa Colectividade de Cultura e Recreio? Num Grupo Desportivo? Numa Fundação? Conseguem as Comissões de Trabalhadores, onde existem, dar globalidade onde há vários Sindicatos?

De tudo o que analisámos concluímos que, não há uma filosofia de intervenção que tenha em conta as afinidades do sector.

O factor humano é, como para todas as organizações, um recurso essencial para as "sem fim lucrativo. Um movimento laboral estruturado para o sector, traria grandes vantagens aos dirigentes estratégicos das Organizações sem fins lucrativos.

Ao longo do nosso estudo deixámos pistas que vão em particular no seguinte sentido:

- . O movimento sindical não acompanhou a evolução do Sector sem fins lucrativos;
- . Há falta de reflexões que deem coordenadas para o desenvolvimento das relações laborais no sector. Experiências nos Países de Leste parecem não trazer grandes contributos, podendo até o "movimento sindical" vivido ser um exemplo de que não encontrou processo de intervenção eficaz;
- . É preciso inventar um outro tipo de intervenção sindical;
- . Situações concretas testemunhadas no domínio das relações laborais parecem aberrações no sector, que provocariam o repúdio de muitos empresários capitalistas.

As acções imediatas a levar a cabo no seio do movimento sindical, podem ser ilustradas assim:

=====

- Realizar um inventário dos trabalhadores sindicalizados em Organizações sem fins lucrativos não estatais;
- Fazer estudo sobre vencimentos e demais remunerações praticados nas Organizações sem fins lucrativos;
- Elaborar sondagem sobre o grau de participação dos trabalhadores na gestão, nomeadamente na estratégica das Organizações sem fins lucrativos;
- Organizar "acontecimentos" em que se debatam as características de intervenção sindical neste sector.

6.1.7 - O Dirigente do sector alternativo

Falar de Dirigente conduz-nos a falar de Gestor. Quais as diferenças? Que pressupostos? Um Dirigente não é um Gestor?

Equacionamos esta questão da seguinte forma:

- * Quando estamos a falar dos Dirigentes de uma Organização sem fins lucrativos, para nós, eles têm a responsabilidade das estratégias destas organizações. Para nós, portanto, eles são Gestores Estratégicos;
- * Pensamos mesmo que se deveria reservar a palavra Dirigente para os Gestores de topo, e os outros, os intermédios e de base seriam, por exemplo, "chefias". Evitavam-se equívocos.

Parece uma questão de somenos importância, mas este problema de Profissões ou cargos e funções, traz alguma adulteração ao mercado

de trabalho. E sendo os dirigentes os responsáveis máximos da organização, que peso terá o facto de eles exercerem esse cargo em regime de voluntariado? Em termos de responsabilidades, as mesmas. Esta questão do Dirigente das Organizações sem fins lucrativos exige Estatutos, Códigos Deontológicos, nomeadamente para situações como as seguintes terem leituras únicas ou desaparecerem:

- Recentemente um Secretário de Estado aceitava a demissão de um Dirigente (equivalente a Director-Geral) porque ele teria dado uma entrevista em que falava da "minha política", depreendendo-se que um Director-Geral não terá que ter e assumir uma política para a organização que dirige:
- Há os "Gestores das Artes" que se apelidam desta forma, após um curso de cerca de seis meses;
- A Lei de Bases do Sistema Desportivo, prevê a figura de Dirigente Desportivo e de Gestor Desportivo, e para os primeiros, recentemente através dos jornais, soubemos que as "Federações vão pedir para os seus dirigentes, pelo menos para os de regime de voluntariado, um estatuto de exercício público semelhante ao dos autarcas";
- No 6º Congresso realizado em Maio de 1989, a CGTP diziam ter elaborado um "estudo sobre a prática de quadros tendentes à elaboração do estatuto do dirigente sindical".

Apenas a título de ilustração, lembremos aqui a diversidade de Dirigentes existentes no Sector das Organizações sem fins lucrativos.

. Dirigentes Partidários

. Dirigentes de Associações de Estudantes

- . Dirigentes Sindicais
- . Dirigentes Religiosos
- . Dirigentes de Companhias de Teatro
- . Dirigentes de Empresas Públicas
- . Dirigentes de Administração Pública
- . Dirigentes Desportivos
- . Dirigentes Autárquicos
- . Conservadores de Museus
- . Membros dos Conselhos Directivos de Escolas
- . etc.; etc..

Para alguns destes dirigentes existem estatutos e definição de conteúdos funcionais e regra geral, as normas internas das organizações referem-se às suas responsabilidades.

O que falta em nosso entender, é um enquadramento mais abrangente para o dirigente visto como pessoa que de facto é, responsável estratégico de Organizações sem fins lucrativos, quer o exerça como modo de vida ou em regime de voluntariado.

O aprofundamento desta questão vai conduzir-nos, pensamos nós, a percursos vários de aprendizagem para Dirigentes das Organizações sem fins lucrativos. Apenas como base de trabalho não nos é difícil adiantar:

- Percurso "Escolas de Gestão";
- Percurso "Outras Licenciaturas";
- Percurso de vida;

sendo certo que a construção de qualquer deles terá que ir aprender à prática destes dirigentes.

As escolas de gestão poderiam chamar a si a construção dos modelos e instrumentos de gestão, podendo os planos e programas de cursos de

outras escolas que não de gestão, terem que ser sancionados por aquelas, nas vertentes gestão.

Uma outra questão poderia ser a da composição dos Colectivos em que, regra geral, os Dirigentes se inserem, podendo exigir-se pesos de formação em gestão por determinado percurso.

Ao longo do nosso trabalho foram diversos os momentos em que abordámos este problema. Uma ilustração:

- . Quando escrevemos sobre "dos órgãos estatutários aos órgãos reais";
- . Ao referirmo-nos ao Profissional/Amador, Profissional/Voluntário;
- . Ao estabelecermos os pressupostos do nosso modelo para a Organização sem fins lucrativos vista como um sistema;
- . Ao caracterizarmos "Figuras"; "Gestores - nós?"; "Como aprendemos a gerir".

E são muitas as acções que podem ser lançadas com vista ao aprofundamento da situação do dirigente do sector "Organizações sem fins lucrativos". Algumas delas:

=====

- Levantamentos de estatutos existentes;
- Estudo sobre a ocupação em regime profissional ("modo de vida") e "voluntariado". Comparação das remunerações;
- Caracterização da vertente gestão dada em escolas que não as de gestão;
- Estudo sobre a permanência no exercício dos lugares de dirigentes.

6.2 - Influenciar a organização

A nossa ideia-propósito é influenciar o que possa contribuir para promover o desenvolvimento da gestão estratégica nas Organizações sem fins lucrativos, numa aproximação gradualista.

Pensamos que esses avanços podem/devem ser iniciados/impulsionados também, a partir da própria organização, independentemente das mutações que se operem no ambiente.

Várias podem ser as iniciativas e direcções, escolhemos três que identificámos assim:

- Estruturação do Sistema Interno da Gestão;
- "Novos" Planos de Actividades;
- Auditoria da Gestão Estratégica das Organizações sem fins lucrativos.

6.2.1 - Estruturação do sistema interno da gestão

Considerar a organização estruturada em sistemas é opção já frequente. Encontrarmos a fundamentação dessa escolha já é mais raro. Dificilmente temos visto o desmembramento dos sistemas do 1º grau noutros que lhes dêem sequência.

Temos testemunhado saltos de uma abordagem sistémica, para funções, e para serviços, fazendo-se, por exemplo, coincidir sistemas com serviços de uma forma grosseira e que, antes do mais, revelam apreensão deficiente do conceito de sistema e da teoria dos sistemas aplicada às organizações.

Para o nosso trabalho, como evolução natural do modelo proposto e com a preocupação de não criar rupturas nefastas, entre os

conhecimentos tradicionalmente adquiridos no domínio do ensino da gestão, avançámos com a decomposição do sistema da gestão segundo a lógica sistémica.

Pensamos que este facto contribui para o carácter prático e instrumental que também queremos dar ao estudo.

A partida o que tradicionalmente é apreendido, praticado como sendo da gestão de importância estratégica, teria que ser coberto pelas nossas propostas.

Assim, e antes de decompor o sistema de gestão de nível estratégico em subsistemas, retomemos a forma como o identificámos no nosso modelo:

é o sistema que harmoniza os restantes - molda-os e arranja-lhes suportes, integra-os! Dá a globalidade e valoriza o particular. Encadeia o curto com o longo prazo. Sublinha o estratégico, o tático e o operativo dando-lhes coerência. Mobiliza, motivando. Facilita e articula decisões... Insere de forma privilegiada, a organização no seu ambiente. Identifica e dinamiza mudanças...

Presente o nosso sistema de gestão decompo-lo nos seguintes subsistemas:

- . Direcção
- . Factor Humano
- . Decisão
- . Informação
- . Planeamento
- . Marketing Social

Sem a pretensão de apresentarmos um conteúdo definitivo destes subsistemas, mas mais como uma base de trabalho a ser desenvolvida, o nosso contributo é neste momento fazer uma caracterização e dar

ideia de partida quanto à sua utilidade, na base de comentários proporcionados pela investigação.

Assim, a ideia inicial para a decomposição do sistema da gestão, consiste em aceitar que, se queremos uma gestão estratégica que conduza a uma "boa performance", é fundamental reflectir os subsistemas indicados, porque são determinantes.

Os comentários que se nos apresentam pertinentes para cada um dos subsistemas são neste momento os seguintes:

Direcção

Procura que se reflectam estilos da Direcção e que se opte e fomente um determinado. Por exemplo, pretende-se uma direcção centralizada ou descentralizada? Qual o perfil e formação dos Dirigentes e Chefias? Quer-se uma Direcção na base de um colectivo ou pretende-se mais individualizada? A Direcção deve ser em regime de voluntariado ou não? Que níveis de Direcção devem existir? Qual a regularidade de reuniões? Uma Direcção por pelouros é a mais aconselhada? E em que momento é o "encontro" e os "cruzamentos" das diversas áreas?

Factor Humano

Abrange os processos no domínio da motivação devendo ser encontradas as políticas a seguir para os participantes que têm na organização o seu modo de vida, assim como para os que estão em regime de voluntariado.

Decisão

Sendo diversos os sistemas de decisão passíveis de adopção, cada organização deve clarificar quais os que privilegia e fazer disso um distintivo, divulgá-los e estimular a sua interiorização pelos construtores das decisões.

Informação

Identificar a informação necessária, as suas fontes internas e externas, o ritmo de produção, os suportes que a consubstanciam, os destinatários, o seu custo assim como o grau da sua utilização, devem ser preocupações de nível estratégico.

Planeamento

A harmonia prosseguida pelo sistema de gestão vai depender das metodologias seguidos no processo de planeamento, assim como nos suportes que lhe dêem corpo e, nomeadamente das Planos de Actividades, Orçamento e Relatórios. Há que ir explicitando opções.

Marketing Social

As Organizações sem fins lucrativos devem assumir que a sua inserção na sociedade e no seu ambiente geral e específico, têm muito a ganhar se filosofias, princípios, técnicas e instrumentos de marketing social (que deve ser encarado em evolução) forem adoptadas, devendo ponderar-se sempre as soluções alternativas por forma a que a organização não se sinta violentada na sua razão de ser.

Importa aqui reforçar que os agrupamentos de sistemas obedecem à lógica sistémica e daí que sejam interdependentes e dependentes do seu ambiente interno e externo.

6.2.2 - "Novos" planos de actividades e relatórios

Continuando na linha de raciocínio que temos vindo a seguir, é nossa intenção, agora, avançar um pouco mais no subsistema de planeamento, na convicção de que é uma das prioridades da gestão estratégica.

Verificámos como atrás diagnosticámos, que a grande dificuldade está em concretizar as estratégias: em articular o plurianual, o anual, o dia-a-dia.

6.2.2.1 - "Orçamento - Programa"

Para enfrentar este problema seria muito apropriado utilizar o "Orçamento-Programa".

É assim que para o efeito propomos uma hipótese de formulários, que tivemos oportunidade de testar em mais que uma organização, na totalidade ou parcelarmente, nomeadamente, no que se refere aos indicadores.

É um modelo que se inspirou em muitos outros que nos foram "passando pelas mãos" ao longo da nossa vida profissional e que nós fomos testando e aperfeiçoando numa preocupação de depuração e de maior adequação à realidade destas organizações.

Algumas observações para uma melhor compreensão do formulário que concebemos e que apresentamos mais adiante:

- * O orçamento-programa, regra geral, assenta numa estrutura de projectos, levando um agrupamento de projectos afins ao programa. O projecto desdobra-se por sua vez em actividades (acções, também é termo muito utilizado);
- * Pode-se/deve-se estruturar uma classificação programática para a organização que estaria inerente ao "Orçamento-Programa" e que estabelece categorias programáticas que podem ser duradouras;
- * Tem-se subjacente que toda a actividade da organização pode ser consubstanciada em projectos e que em decorrência, é quantificável, mensurável, o que não significa que isto seja apenas de natureza financeira;
- * O Orçamento-Programa associa de forma privilegiada os objectivos aos recursos disponíveis, e possibilita que o processo orçamental seja um processo de reflexão e não um processo mecânico em que se acrescenta uma percentagem às verbas anteriores;
- * O "projecto" facilita a captação de financiamentos e a prestação de contas, e como sabemos, é nesta base que os

apoios chegam a muitas das Organizações sem fins lucrativos.

6.2.2.2 - Indicadores

No "Orçamento-Programa" e para cada um dos projectos, têm importância decisiva os indicadores que permitam avaliar a sua eficiência e eficácia. Serão estes indicadores que permitirão em muitos casos substituir com vantagem o indicador lucro, embora defendamos que deve ser no âmbito do "sistema finalidades" que se devem procurar o conjunto reduzido de indicadores que justifiquem a organização perante a sociedade em termos globais, a sua responsabilidade social.

Naturalmente que a prática que se adquirir na construção de indicadores para os projectos, ajudarão na concepção dos globais e vice-versa.

Para os projectos (e para os programas) defendemos o seguinte conjunto de Indicadores:

- Indicadores de realização
- Indicadores de objectivos
- Indicadores de ambiente

que justificamos assim:

Indicadores de Realização

Estão relacionados com as acções e tarefas concretas que é necessário desencadear para concretizar um projecto.

Indicadores de Objectivos

Como o seu nome indica têm a ver com os objectivos

fixados para cada projecto.

Indicadores de Ambiente

Terão mais a ver com o impacto do projecto em sistemas mais amplos dentro ou fora da organização.

A construção dos indicadores a utilizar numa organização deve ser uma das preocupações dos dirigentes máximos. Será interessante encontrar progressivamente os indicadores a utilizar pelo conjunto das Organizações sem fins lucrativos, de natureza global, sectorial, e por projectos que possam ser generalizáveis e comparáveis.

Para melhor transmitirmos a nossa ideia sobre os indicadores, podemos ilustrar a questão com um exemplo. Assim:

Projecto de Formação Profissional

- . Indicadores de Realização: datas da realização do curso; número de inscritos; distribuição de textos em tempo; cumprimento horários; etc.;
- . Indicadores de Objectivos: relacionados com a apreensão dos conhecimentos - número de formados; elaboração de monografias; etc.;
- . Indicadores de Ambiente: relacionados com as alterações que se verificaram em termos do indivíduo fora do espaço de formação; na organização em que preste serviço pela aplicação dos conhecimentos adquiridos; etc.;

Um dos problemas que se põe nos indicadores tem a ver com a forma como são verificáveis. Alguns são de concretização fácil e outros mais complexos. No exemplo:

- * L. Realização: directamente verificáveis
- * L. Objectivos: através do processo de avaliação (testes; trabalhos; participação em sala; etc.)
- * L. Ambiente: hipoteticamente muito depois, através, por exemplo, de visitas aos locais de trabalho vendo as

mudanças operadas; no caso individual verificando se houve progressão na carreira profissional com base na formação; se continuou a frequentar cursos; etc.

Participámos na elaboração de Orçamento de Despesa de organizações públicas, no domínio da cultura, em que experimentámos este sistema de indicadores com muito bons resultados para os dez projectos em que articulámos o orçamento. Para o efeito tiveram que ser mobilizados dirigentes, chefias e técnicos com a filosofia de que seria um processo que levaria tempo para se conceber, um sistema de indicadores consolidado, mas não imutável.

Foi muito mobilizador!

- Aprofundaram-se objectivos/estratégias e políticas;
- Foi uma excelente base para a discussão do orçamento e negociação de reduções orçamentais;
- Facilitou o estabelecimento de prioridades;
- Em termos de serviços e individualmente a responsabilização foi maior.

Comprovámos que o "ORÇAMENTO-PROGRAMA" permite relacionar de forma muito clara os objectivos, as estratégias, as políticas e os orçamentos.

Em termos práticos comprovámos:

- . A classificação programática torna possível identificar para cada tipo de acção o que se pretende realizar, qual o significado de acção em termos sectoriais, departamentais, ou outros e qual o custo de cada acção;
- . Põe os dirigentes sectoriais de uma organização a responsabilizarem-se pela definição de objectivos sectoriais, tipo de acções que os sectores consideram

mudanças operadas; no caso individual verificando se houve progressão na carreira profissional com base na formação; se continuou a frequentar cursos; etc.

Participámos na elaboração de Orçamento de Despesa de organizações públicas, no domínio da cultura, em que experimentámos este sistema de indicadores com muito bons resultados para os dez projectos em que articulámos o orçamento. Para o efeito tiveram que ser mobilizados dirigentes, chefias e técnicos com a filosofia de que seria um processo que levaria tempo para se conceber, um sistema de indicadores consolidado, mas não imutável.

Foi muito mobilizador!

- Aprofundaram-se objectivos/estratégias e políticas;
- Foi uma excelente base para a discussão do orçamento e negociação de reduções orçamentais;
- Facilitou o estabelecimento de prioridades;
- Em termos de serviços e individualmente a responsabilização foi maior.

Comprovámos que o "ORÇAMENTO-PROGRAMA" permite relacionar de forma muito clara os objectivos, as estratégias, as políticas e os orçamentos.

Em termos práticos comprovámos:

- . A classificação programática torna possível identificar para cada tipo de acção o que se pretende realizar, qual o significado de acção em termos sectoriais, departamentais, ou outros e qual o custo de cada acção;
- . Põe os dirigentes sectoriais de uma organização a responsabilizarem-se pela definição de objectivos sectoriais, tipo de acções que os sectores consideram

viáveis, recursos humanos, técnicos, financeiros, necessários para os pôr em prática;

- . Há uma análise crítica das acções que surgem, estabelecendo-se uma escala de prioridades a ser seguidas no caso de haver mais projectos que verbas;
- . A consolidação das diferentes actividades, projectos, programas, resulta num Plano de Acção das organizações em que todos se reflectem.

Por outro lado, noutras organizações verificámos das vantagens do orçamento-programa dever ser aplicado gradualmente. Assim, nada impede, por exemplo, que um grupo desportivo, uma companhia de teatro, um museu, continue a elaborar um orçamento nos moldes tradicionais e simultaneamente ir identificando e estruturando projectos que em particular possam ser a base para candidatura a financiamentos. Aliás, muitas das organizações são obrigadas a respostas deste tipo, mas regra geral muito pouco interiorizadas.

6.2.2.3 - Suportes documentais

Para o Projecto, unidade para nós essencial na estrutura do orçamento-programa, propomos os formulários que apresentamos mais adiante.

Uma questão se coloca relativamente aos suportes a utilizar e à relação destes com os planos de actividades, orçamentos e relatórios: que estrutura a adoptar?

As graduações e as expressões podem ser diversas e facilitadas na unidade - base projecto visível para a despesa, mas também para as receitas:

- Podemos aceitar que o conjunto dos projectos constituem o plano de actividades e orçamento;
- Mas são permitidas outras globalizações, algumas aliás exigidas com frequência; como o orçamento apresentado por rubricas;
- Mas o plano de actividades e orçamento pode ser valorizado e estruturar-se um corpo principal para o que sugerimos que se cubram todos os sistemas da organização, aparecendo em segunda, terceira e mais partes os projectos e as agregações que se tiverem por convenientes, quer para a receita, quer para a despesa.

Para os relatórios a lógica que sugerimos é semelhante:

- Abranger a organização por via dos seus sistemas;
- Não deixar de se referir aos projectos através dos seus indicadores;
- Agregar mapas com consolidações tradicionais ou outras.

ORÇAMENTO ANUAL DE DESPESA

DOCUMENTO DE ORÇAMENTO ANUAL DE DESPESA	ANO _____
---	-----------

PROGRAMA	_____	Nº
PROJECTO	_____	
AÇÃO	_____	

____ª VERSÃO	_____
--------------	-------

RESPONSÁVEIS	_____
--------------	-------

É fundamental relacionar os objetivos, as estratégias e as políticas ao orçamento, criar uma responsabilização no dispêndio dos recursos financeiros e incentivar uma permanente preocupação em saber quanto custa e qual a eficácia de cada ação programada e executada. Para isso torna-se necessário elaborar o orçamento em moldes que facilitem este tipo de gestão.

Assim, propomos, com vista à elaboração do orçamento da organização para o próximo ano, que os diversos setores ensaiem a utilização destes formulários, os quais poderão vir a ser, naturalmente, alterados e melhorados.

Nº

1	SITUAÇÃO ACTUAL

2	POLÍTICAS / OBJECTIVOS

P. —

Nº

3	ACTIVIDADES
---	-------------

DESCRICÃO	INDICADORES DE OBJECTIVOS			INDICADORES DE AMBIENTE				
	DESIGNAÇÃO	19	19	19	DESIGNAÇÃO	19	19	19

Pg. _____

№

5	CUSTOS
---	--------

RECURSOS	19	19	19

—

NR

7	INCIDÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
---	-----------------------------

8

NI

8	FINANCIAMENTO
---	---------------

FONTES	19	19	19

<i>OBSERVAÇÕES: Ligação com outros Projectos ; clima à volta do Projecto ; etc.</i>

19. —

Tudo o que dissemos não está em oposição ao novo tipo de suportes audiovisuais que sugerimos, mas temos a noção da gradualidade de todos estes processos e mudanças.

6.2.3 - Auditoria da gestão estratégica das Organizações sem fins lucrativos

Para que uma organização possa melhorar a sua gestão e em particular a estratégica, inevitavelmente necessita-se de ter um diagnóstico, a que podemos chegar através do que designamos por "Auditoria da gestão estratégica".

Para isso propomos que a organização a faça seguindo o modelo de sistemas adiantado no nosso estudo sobre a concepção de Organizações sem fins lucrativos, perpassando as questões suscitadas pelo conteúdo do sistema, e no caso particular do sistema da gestão, analisando cada um dos subsistemas em que o decomusemos.

Quem executa a Auditoria?

Antevemos que, com o tempo, se formarão técnicos especializados, com regras deontológicas bem precisas, que elaborarão os seus relatórios de auditoria.

Mas neste estágio de desenvolvimento da gestão estratégica, provavelmente competirá aos responsáveis máximos da organização desenvolvê-la, para o que poderão seguir mecanismos vários, cumulativamente ou não. Exemplos:

- * Constituir uma equipa que dinamize o processo, a qual deve ser liderada pelo responsável máximo;
- * Convidar personalidades do sector onde a organização esteja integrada, para a equipa;

* Organizar seminários como forma de aprofundamento da situação;

* Se se justificar, criar um serviço ou nomear apenas uma pessoa que se encarregue de formalizar em termos documentais, todo este processo.

Deve haver a preocupação de, em qualquer momento, envolver todos os participantes da organização neste processo e, nomeadamente devem conhecer o diagnóstico feito.

A forma de documentar a auditoria, pode em nosso entender, ser diversa e não exclusivamente revestir a forma de relatório escrito.

Já dissemos e voltamos a afirmar que o desenvolvimento tecnológico permite (e a prática de muitas das organizações estudadas vão nesse sentido) que outros suportes existam, nomeadamente:

- O vídeo
- A gravação áudio
- Slides
- O cartaz/exposição/fotografia.

7. CONCLUSÕES NUCLEARES - Súmula da Investigação

7. Conclusões Nucleares - Súmula da Investigação

Nos pontos anteriores, gradualmente, foram-se tirando conclusões, apontando sugestões, propostas ... em conexão com o objecto da investigação e de acordo com o plano de trabalho adoptado e a estrutura dada à exposição.

Ainda assim justifica-se que, agora, se apresente uma visão final, global e integradora que revele os contributos mais significativos do trabalho realizado.

7.1 - Síntese dos contributos

Tendo como referência a problemática da dissertação, os contributos propiciados pela investigação são de vária natureza e podem ser apresentados sob diferentes ópticas.

Numa determinada perspectiva a investigação levou ao seguinte:

a) **Caracterização de Organizações sem fins lucrativos em Portugal**

Procedeu-se à identificação, sistematização e estudo de dados e informação sobre organizações sem fins lucrativos em Portugal, de carácter geral e particular, que conduziram à caracterização/diagnóstico tendente à estruturação dessas organizações em sistemas próprios, e a uma concepção e aprofundamento da sua gestão estratégica.

b) **Teorias e reflexões sobre Organizações sem fins lucrativos e a sua gestão estratégica**

Realizou-se um conjunto de pesquisas que levaram a uma caracterização de cariz teórico, da situação actual assente em leituras disponíveis.

c) Modelo de Organização sem fins lucrativos

Partindo do trabalho de campo realizado para o caso português e do enquadramento teórico feito, concebeu-se um modelo de organização sem fins lucrativos recorrendo à Teoria dos Sistemas e à Teoria Contingencial, tendo-se previamente apontado uma noção para desenvolvimento e depois também, uma proposta de classificação.

d) Desenvolvimento do sistema de gestão estratégica

Partindo do trabalho de campo realizado e do enquadramento teórico existente, decompôs-se o sistema ambiente para as organizações sem fins lucrativos em Portugal e estruturou-se o sistema interno da gestão.

e) Propostas práticas

Para diversos domínios foram propostos instrumentos referenciados aos modelos concebidos, que a serem adoptados, trarão vantagens às organizações sem fins lucrativos e, em particular, beneficiarão a eficiência e a eficácia da gestão estratégica.

f) Investigação das Organizações sem fins lucrativos e da sua gestão estratégica

No desenvolvimento da investigação procurámos seguir processos próprios das ciências sociais e teve-se a preocupação de caracterizar as fases dos trabalhos, os modelos e instrumentos utilizados com a intenção de assim se contribuir para o aperfeiçoamento das metodologias a seguir na investigação das organizações e da gestão.

Numa outra óptica poderíamos sintetizar os contributos, assim:

- * Mostrámos que a realidade "Organização sem fins lucrativos" merece ser investigada com autonomia;
- * Apresentámos modelos e instrumentos que atenderam à sua especificidade;
- * Verificámos que os dois sectores - o das empresas do mundo dos negócios e o das sem finalidades lucrativas - beneficiarão se os investigadores reconhecerem que são realidades distintas com pontos de contacto.

E, se atendermos às questões de partida que levaram ao tema da dissertação, as respostas dadas pela investigação vão no seguinte sentido:

- No ambiente e no quotidiano das Organizações sem fins lucrativos há elementos que levam a uma noção na perspectiva da gestão. Estas organizações beneficiam em serem caracterizadas com base na teoria dos sistemas e na teoria contingencial, mas os sistemas encontrados são específicos, não coincidentes com os das empresas que visam o lucro;
- Organizações sem fins lucrativos praticam uma gestão estratégica, assente em processos e instrumentos muito próprios, em que os léxicos se distanciam dos utilizados nas empresas tradicionais. É possível desenvolver modelos para a sua estruturação e aperfeiçoamento, partindo da prática e utilizando sem preconceito as teorias existentes

naquilo que elas têm de aplicável à organização, qualquer que ela seja;

- Para a generalidade das Organizações sem fins lucrativos pode ser desencadeado um conjunto de medidas, identificadas na investigação, no domínio do ambiente e a nível interno, que beneficiarão a organização e a sua gestão estratégica.

7.2 - Comparação entre os objectivos fixados e os resultados obtidos

Se tivermos em conta os propósitos iniciais poder-se-à afirmar que a investigação cumpriu o que se propôs. De facto:

- * O conhecimento do objecto em análise - as Organizações sem fins lucrativos e a sua gestão estratégica, pensamos, saiu reforçado;
- * O estudo foi desenvolvido seguindo uma metodologia, propositadamente expressa, para facilitar a sua análise e crítica e assim se contribuir para o aperfeiçoamento da metodologia a seguir no estudo das Organizações sem fins lucrativos e da sua gestão estratégica;
- * A investigação fornece aplicações concretas e pistas de acção que as organizações podem utilizar e seguir com proveito imediato.

Contudo, à medida que os trabalhos se iam realizando, foram-se operando reajustamentos. Aspectos que à partida se tinham fixado como hipóteses ou métodos de acção, foram menos favorecidos em favor de outros a que não se tinha atribuído tanta importância ou que nem sequer haviam sido identificados. Disto são exemplos:

- Restringiu-se o trabalho de campo apenas a organizações portuguesas, quando se tinha posto a hipótese de o alargar a outros países, nomeadamente da CEE, e a outros com regimes políticos distintos;
- Elaboraram-se estudos parcelares (ex. rendibilidade do gratuito; classificações) não explicitados inicialmente;
- Houve oportunidade de testar ideias e modelos em situações muito adequadas e que surgiram pela dinâmica da investigação (ex. projectos de formação em que se participou) de uma forma bastante profunda, mas por outro lado reduziu-se o número das organizações na fase da verificação individual dos modelos propostos.

7.3 - Pontos de partida para outras investigações

Destacamos uma conclusão que sobrepomos a todas as outras: a verificação de que as hipóteses de investigação no domínio das Organizações sem fins lucrativos são muitas e a necessidade de se desenvolverem surge com um carácter de urgência. Por isto, as "ideias" para teses/projectos que se apresentaram.

Foi preocupação dar pistas, apontar caminhos que suscitem novas adesões individuais e institucionais necessárias para se avançar no conhecimento deste sector alternativo.

Em termos pessoais a curiosidade tornou-se "paixão", e a dificuldade está em escolher o que se quer continuar a investigar e em que "espaço" ...

Os apelos para avançar para o doutoramento começam a surgir e o material de que dispomos e as ideias que "fervilham" não dão lugar a grandes resistências. Mas antes, achamos prioritário canalizar os nossos esforços para a criação de um núcleo de investigação que favoreça que outros se interessem pelo tema que rendibilize investimentos materiais e intelectuais feitos, permita o aparecimento de novas dinâmicas no meio académico e assim se contribua para que a Escola cumpra a obrigação, que também neste particular das "Organizações sem fins lucrativos", tem perante a Comunidade.

A única salvação do que é diferente é ser diferente até ao fim, com todo o valor, todo o rigor a toda a rija impassibilidade; tomar as atitudes que ninguém toma e usar os meios que ninguém usa; não ceder a pressões, nem aos afagos, nem às ternuras, nem aos rancores; ser ele; não quebrar as leis eternas, as não-escritas, ante a lei passageira ou os caprichos do momento.

Agostinho da Silva

ANEXOS

ANEXO - 1

ORGANIZAÇÕES CONTACTADAS PARA CONHECIMENTO DIRECTO

ACP - Automóvel Clube de Portugal
Rua Rosa Araújo, 24-26
1200 LISBOA
Tel. 563931

ACARTE
Rua Dr. Nicolau Bettencourt
1000 Lisboa
Tel. 7934068

ARCO - Centro de Arte e Comunicação Visual
Rua Santiago, 18
1100 Lisboa
Tel. 863355-872749

AREA URBANA-NÚCLEO DE ACÇÃO CULTURAL DE VISEU
Largo da Misericórdia, nº 24, 3º
3500 Viseu
Tel. 032/25745

ARVORE - Cooperativa de Actividades Artísticas, CRL
Rua Azevedo Albuquerque, nº 1
4000 Porto
Tel. 02/317235-38-67

ASSOCIAÇÃO DE NATAÇÃO DE AVEIRO
Rua de Jaime Moniz
3800 Aveiro
Tel. 24543

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE ECONOMISTAS
Rua da Estrela, 8
1200 Lisboa
Tel. 661584-661585

ATENEU COMERCIAL DE LISBOA
Rua Portas de Stº Antão, nº 110
1100 Lisboa
Tel. 3421365

BIBLIOTECA DO SEIXAL
Paços do Concelho
Rua Fernando de Sousa
2840 Seixal

CAMARA DO COMERCIO E INDUSTRIA PORTUGAL-ANGOLA
Av. Conselheiro de Sousa, 19, 4º
1000 Lisboa
Tel. 3511693777; Telex. 64395 fradinp; Fax. 3511693623

CASA DE SAÚDE PRIVATIVA DA COMPANHIA DE SEGUROS MUNDIAL
Rua da Imprensa Nacional
1200 Lisboa
Tel. 3474745

CASA SERRALVES
Rua de Serralves, 977
4100 Porto
Tel. 02/680057-672694

CENTRO CULTURAL DE ALMADA
Rua Conde Ferreira, 8
2800 Almada
Tel. 2751121-2769750

CENTRO CULTURAL DO ALTO MINHO
Largo 9 de Abril
4900 Viana do Castelo
Tel. 24819

CENTRO DRAMÁTICO DE ÉVORA
Teatro Garcia de Resende
7000 Évora
Tel. 066/23112

CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL DE RECURSOS
HUMANOS DO MINISTÉRIO DA SAÚDE
Av. António Augusto de Aguiar, nº 32, 2º - D.
1000 Lisboa
Tel. 544759

CENTRO NACIONAL DE CULTURA
Rua António Maria Cardoso, 68 - 1º
1200 Lisboa
Tel. 366722; 372356; 328140 - Telex 18251 CNCP

CENTRO PAROQUIAL DE S. JOÃO DE BRITO
Largo Frei Heitor Pinto
1700 Lisboa
Tel. 805731

CENTRO RECREATIVO ESTRELAS DA AVENIDA
Av. General Roçadas, nº 117 - B
1100 Lisboa
Tel. 8146981

CENTRO SHOTOKAI DE QUELUZ
Monte Abraão
2745 Queluz

CIDAC - Centro de Informação e Documentação Amílcar Cabral
Rua Pinheiro Chagas, 77 2º Esq.
1000 Lisboa
Tel. 574718

CLUBE DE CAMPISMO DE ALMADA
Rua Capitão Leitão, 18 - 1º
2800 Almada
Tel. 2751344

CLUBE FERROVIARIO DE PORTUGAL
Rua Stª Aplónia, 59-63
1100 Lisboa
Tel. 834656

COLECTIVIDADE CULTURAL E RECREATIVA DE SANTA CATARINA
Rua da Costa do Castelo, nº 1
1100 Lisboa
Tel. 878225

CRUZ VERMELHA PORTUGUESA
Jardim 9 de Abril, 1 a 5
1200 Lisboa
Tel. 670840

FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE DAMAS
Rua da Sociedade Farmaceutica, 56 -2º
1199 Lisboa Codex
Tel. 535631 - Telex 62600 F.D.

FESTIVAL DOS CAPUCHOS
Quinta de Stº António, Av. do Mar, 33 - 3º. Esq.
Costa da Caparica
2825 Monte de Caparica

FUNDAÇÃO LUSO-AMERICANA PARA O DESENVOLVIMENTO
Rua do Sacramento à Lapa, 21
1200 Lisboa
Tel. 603400 - Telex 64846 Flod-P - Fax 663358

GINASIO CLUBE PORTUGUÊS
Praça do Ginásio Clube Português
1200 Lisboa
Tel. 656045/9

INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DE GESTAO EMPRESARIAL-INDEG/ISCTE
Av. das Forças Armadas, Edificio ISCTE
1600 Lisboa
Tel. 7935400

LISBOA GINASIO CLUBE
Rua dos Anjos, nº 63
1100 Lisboa
Tel. 544002/530525

MONTEPIO GERAL
Rua do Ouro, 219 a 241
1100 Lisboa
Tel. 3476361

MUSEU DO TRAJE
Largo Júlio de Castilho
Parque do Monteiro Mor
1700 Lisboa
Tel. 7590364-7590725

MÚTUA DOS PESCADORES
Av. Torre de Belém, 29
1400 LISBOA
Tel. 617375 - 616489

PALACIO NACIONAL DE QUELUZ
2745 Queluz
Tel. 4363861

PROJECTO DIAGNÓSTICO DO DISTRITO DE SANTARÉM
Centro Cultural Regional de Santarém
Rua Joaquim Luis Matias, 16
1780 Santarém

SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE LISBOA
Largo Trindade Coelho
1200 Lisboa
Tel. 346036

SIDICATO DOS TRABALHADORES DA FUNÇÃO PÚBLICA DO SUL E AÇORES
Av. Luis Bivar, 12
1000 Lisboa
Tel. 522446/58; 522845/92; Telex. 64368; Fax. 556717

RÉGIE SINFONIA
Av. Miguel Bombarda, Nº 8
1100 Lisboa
Tel. 7936737

TEATRO CORNUCÓPIA
Rua Tenente Raúl Cascais, 1 - A
1200 Lisboa
Tel. 39615151 - 3969205

TEATRO NACIONAL DE D. MARIA II
Praça D. Pedro IV
1100 Lisboa
Tel. 3472246/7

TEATRO NACIONAL DE S. CARLOS
Rua Serpa Pinto, 9
1200 Lisboa
Tel. 3465914

ANEXO - 2

ORGANIZAÇÕES CONTACTADAS COM VISTA AO CONHECIMENTO INDIRECTO DAS ORGANIZAÇÕES OBJECTO DO ESTUDO OU DO SEU AMBIENTE

CGTP - Intersindical
Rua Victor Cordon, 1 - 2º A
1200 Lisboa
Tel. 372181

CENTRO DE ESTUDOS FISCAIS
Rua da Alfandega, 1 - 1º
1100 Lisboa
Tel. 879961

COMISSÃO DE NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA
Rua Angelina Vidal, 41
1100 Lisboa
Tel. 8147893

CONFEDERAÇÃO COPERATIVA PORTUGUESA, CCRL. (CONFECOOP)
Rua da Guiné, nº 8, r/c, D
1100 Lisboa
Tel. 8146969

CURSO DE GESTÃO DAS ARTES
Palácio Marquês de Pombal
2780 Oeiras
Tel. 4432179/4432425/443247;
Telex. 12878 INAP
Telefax 4432750

DIRECÇÃO GERAL DA ACÇÃO CULTURAL
Av. da Republica, nº 16
1000 Lisboa
Tel. 579013

DIRECÇÃO GERAL DOS DESPORTOS
Av. Infante Santo, 76 - 2º
1300 Lisboa
Tel. (01)607095; Fax. 602604

DIRECÇÃO DE SERVIÇOS DE ACÇÃO SOCIAL
Av. Miguel Bombarda, 1 - 2º
1000 Lisboa
Tel. 546636

FEDERAÇÃO PORTUGUESA DAS COLECTIVIDADES DE CULTURA E RECREIO
Rua da Palma, 256-A
1100 Lisboa
Tel. 861619/863643

INSPECÇÃO GERAL DAS FINANÇAS
Rua Angelina Vidal, 41
1100 Lisboa
Tel. 8147961/8147893

ESCOLA SUPERIOR DE TEATRO E CINEMA
Rua dos Caetanos, 29
1200 Lisboa
Tel. 3461794

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS COOPERATIVAS DE CONSUMO (FENACOOP)
Rua da Guiné, 8 - r/c.
1100 Lisboa
Tel. 8146969

INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO
Estrada da Ameixoeira, 112 a 116
1700 Lisboa
Tel. 7590053; Fax. 7599788
Telex. 64524 ISGENS P

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA DE SEGURANÇA SOCIAL
Av. Manuel da Maia, 58 - 2º
1000 Lisboa
Tel. 8480101/8480108

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA
Av. António Joaquim de Almeida
1000 Lisboa
Tel. 8470050

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA
Rua Miguel Lupi, 20
1200 Lisboa
Tel. 607099/607397/607417

ONU - Delegação de Lisboa
Rua Latino Coelho, 11 - 10º
1000 Lisboa
Tel. 3529232

ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS PORTUGUESAS PARA
O DESENVOLVIMENTO
Contactar: Cruz Vermelha Portuguesa
Jardim 9 de Abril, 195
1200 Lisboa
Tel. 670840

SECRETARIADO GERAL DO EPISCOPADO
Campo dos Mártires da Pátria, 43 - 1º Esq.
1100 Lisboa
Tel. 542123

SECRETARIADO PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA
Rua Almeida Brandão, 7 3º
1200 Lisboa
Tel. 608023; Telex. 65645

SERVIÇO DE ADMINISTRAÇÃO DO IVA
Av João XXI
1000 Lisboa
Tel. 7936673

SERVIÇO DE ORÇAMENTO E CONTAS DE GERÊNCIA DAS IPSS
Alameda D. Afonso Henriques, 82 - 3º
1000 Lisboa
Tel. 8488071

SOCIEDADE PORTUGUESA DE AUTORES
Av. Duque de Loulé, 31
1000 Lisboa
Tel. 578320/548159

UNIAO GERAL DE TRABALHADORES
Rua Bueno Aires, 11
1200 Lisboa
Tel. 676503/05, 676472

UNIAO DAS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL
Rua Amilcar Cabral, Lt. 4-B
1700 Lisboa
Tel. 7581024

UNIAO DAS MISERICÓRDIAS PORTUGUESAS
Rua Forte de Sta Apolónia, Lt.
1900 Lisboa
Tel. 835059/823178

UNIAO DAS MUTUALIDADES PORTUGUESAS
Contactar: Montepio Geral
Rua do Ouro, 219 a 241
1100 Lisboa
Tel. 3476361

UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA
FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO
Rua Marquês da Fronteira, 20
1000 Lisboa
Tel. 520127; Telex. 42522 MBA FEP
Fax. 578983

ANEXO - 3

ACONTECIMENTOS PERTINENTES AO ESTUDO A QUE SE ASSISTIU/PARTICIPOU

Seminário "Governos Locais"; Setembro/1988; Maputo
Organização: Ministério da Administração Estatal (Moçambique);
Banco Mundial; FINNIDA (Organização Filandesa)

**Seminário Internacional - Modernizar e Desenvolver a
Administração Local;** Novembro/1988
Organização: Comissão de Coordenação da Região da Região de
Lisboa e Vale do Tejo

1º Encontro Nacional das Industrias da Cultura; Dezembro/1988;
Lisboa
Organização: Associação Industrial Portuguesa
Secretaria de Estado da Cultura

Operações do Gosto; Junho/1989; Lisboa;
Organização: Fundação Calouste Gulbenkian - ACARTE *

**III Forum dos Centros Culturais Europeus (sob a égide do Conselho
da Europa);** Novembro/1989; Lisboa
Organização: Fundação Calouste Gulbenkian - ACARTE

VI Congresso Nacional de Mutualismo-1990; Novembro/1989; Lisboa
Organização: União das Mutualidades

I Congresso Nacional da Modernização Administrativa; Novembro/
/1990; Lisboa
Organização: Secretariado para a Modernização Administrativa

**Ciclo de Acções de Formação e Aperfeiçoamento para Dirigentes
Desportivos (1ª Acção);** Fevereiro/Março-1991; Lisboa
Organização: Ginásio Clube Português

IETM - Encontro Informal do Teatro Europeu; Março/1991; Lisboa
Organização: Fundação Calouste Gulbenkian - ACARTE

Conferência "Essência de Uma Gestão Actual"; Abril/1991; Lisboa
Organização: ISEG - Comissão de Finalistas 86/91

* Apenas se teve acesso à gravação do acontecimento, tendo-se
ainda realizado entrevistas com alguns dos oradores e,
nomeadamente, com o coordenador.

BIBLIOGRAFIA

- ALFANDARI, Elie (Direction) e NARDONE, Amaury (Collaboration), **Les Associations et Fondations en Europe - Regime Juridique et Fiscal**, ed. Juris, Paris, Lyon, Geneve, 1990.
- ANSOFF, H. Igor, **Administração Estratégica**, ed. Atlas, São Paulo, 1988.
- ACKOFF, Russell L., **Towards a System of Systems Concepts**, Management Science, Vol. 17, No. 11, July, U.S.A., 1971.
- ARCHIER, Georges e SÉRIEYS, Hervé, **L'Entreprises Du 3^e Type**, Editions Du Seuil, Paris, 1984.
- ASSOCIATION NATIONALE DE RECHERCHE ET D'ACTION THÉÂTRALE EN MILIEU SCOLAIRE E UNIVERSITAIRE, **Théâtre Education et Societé**, ed. Actes Sud, Paris 1991.
- BASTOS, Jacinto Rodrigues, **Código Civil Português (9ª Edição)**, ed. Almedina, Coimbra, 1990.
- BAPTISTA, José, KOVACS, Ilona, ANTUNES, Conceição Lobo, **Uma Gestão Alternativa para uma Sociologia da Participação nas Organizações a Partir de uma Experiência Portuguesa**, ed. Relógio D'Água, Lisboa, 1985.
- BEATTY, W. Richard e SCHEIER, Graig Eric, **Personnel Administration (2ª Ed.)**, ed. Addison, London, 1981.
- BEER, Stafford, **Brain of the Firm**, 2nd. Ed., John Wiley & Sons, New York, 1981.
- BLAKELY, Edward J., **Planning Local Economic Development, Theory and Practice**, ed. Sage Library of Social Research, London, 1989.
- BLIGNIERES B. de, CLAVAGNIER B., DELSOL X. DESJONQUERES P., MAROIS, T. Le, MAYER C., **L'Audit De L'Association, Le Diagnostic Jurique, Social, Fiscal, Comptable, Financier et Informatique**, ed. Juris, 1990.
- BOAVENTURA, João, **Amadorismo/Profissionalismo (Texto do Ciclo de Accões de Formação e Aperfeiçoamento Profissional de Dirigentes Desportivos)**, G.C.P., Lisboa, 1991.
- BOUZADA, Manuel Ortigueira, **Administraciones Publicas: Teoria Básica de las Auditorias de Gestion**, ed. Publicaciones Del Cor, Espanha, 1987.

- BREALEY, Richard, MYERS, Stewart, **Principles Of Corporate Finance**, (5ª Ed.) ed. International Student/MC Graw-Hill, 1986.
- BRITES, João, **O Barro e o Cimento Armado** (intervenção no Encontro Internacional de Críticos de Teatro), Teatro o Bando, Lisboa, 1990.
- BUELL, Victor P., **Marketing Management a Strategic Planning Approach**, ed. International Student MC Graw-Hill, 1984.
- CAETANO, Marcelo, **Manual de Direito Adminiatrtivo**, (2 Volumes), ed. Almedina, Coimbra, 1990.
- CAMPINOS, Jorge, **Organizações Económicas Universais**, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia, Lisboa, 1985.
- CAMPOS, Eduardo Bueno, **Direccion Estratégica de la Empresa**, Ediciones Pirámide, S.A., Madrid, 1987.
- CARVALHO, Luis Martins de, RAMILO, Carlos Pereira, (compilação) RAMILO, Carlos Pereira (texto), **Lisboa Ginásio Clube 66 Anos**, LGC, 1990.
- CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E INVESTIGAÇÃO TEATRAL, **Conservatório Nacional 150 Anos de Ensino do Teatro**, 1988.
- CENTRO NACIONAL DE CULTURA, Revistas "Descobertas", Lisboa 1988, 1989, 1990, 1991 (1º trim.).
- CGTP, **RELATÓRIO DE ACTIVIDADES (1986-1989)**, Lisboa, 1989.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Administração de Empresas - Uma Abordagem Contingencial**, ed. MC Graw-Hill, 1982.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 2ª Edição, ed. MC Graw-Hill, 1980.
- CINTRA, Luís Miguel, **Depoimento**, Revista "Palco", Nº 1, Lisboa, Outº/90.
- CLAVAGNIER, Brigitte/DELSOL, Xavier, **Guide Fiscal Des Associations**, ed. Juris, Paris, Lyon, Geneve, 1988.
- CODDINGTON, Dean C., PALMQUIST, Lowell E., TROLLINGER et William V., **Stratégies de Survie dans L'Industrie Hospitalière**, Harvard-L'Expansion/Hiver, 1985/86.
- COMITÉ ECONÓMICO E SOCIAL DA CEE (CES), Parecer do CES sobre a comunicação da Comissão, "**As Empresas da Economia Social e a Realização de Um Mercado Europeu Sem Fronteiras**", Bruxelas, 19 de Setembro de 1990.
- CONNORS, Tracy Daniel, **The Nonprofit Organization Handbook**, Second Ed., McGraw-Hill Book Company, 1988.
- CROMPTON, Jonh L., JR., Charles W. Lamb., **Marketing Governement And Social Services**, ed. John Wiley & Sons, New York, 1986.

- CRUZ, Eduardo, **Planeamento Estratégico - Um Guia para a PME**, 2ª Edição, ed. Texto Editora, Lisboa, 1989.
- DEMEESTERE, René, VIENS, Gérard, **Management des Collectivités Locales et des Associations Sans But Lucratif**, ed. Entreprise Moderne D'Édition, Paris, 1980.
- DEMO, Pedro, **Introdução à Metodologia da Ciência**, ed. Atlas, São Paulo, 1983.
- DERBYSHIRE, J. Denis, **The Business Of Government**, ed. Chambers Commerce Series, Edinburg, 1987.
- DIRECÇÃO GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA, **Orçamentos Privativos para 1991**, (Circular), Lisboa, 1990.
- DIRECÇÃO GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA, **Novo Esquema de Classificação Económica das Despesas Públicas**, Lisboa, 1988.
- DRUCKER, Peter F., **Innovation and Entrepreneurship**, ed. Panbooks, London, 1985.
- DRUCKER, Peter E., **What Business Can Learn from Nonprofits**, ed. Harvard Business Review, July-August, 1989.
- EXAME Março-91 (Fortune) - Ano 2, Nº 24, **Gestão por Cenários Destrona o Plano Quantificado**.
- FERNANDES, J. Pinto, SANTOS, J. Cardoso dos, **Benefícios Fiscais**, ed. Rei dos Livros, 1990.
- FERNANDES, Maria Augusta (co-autora), **"Estudo de um Novo Modelo de Gestão para as Cidades Moçambicanas"**, Ministério das Finanças-Moçambique/SISMET, Maputo, 1988.
- FERREIRA, Rogério Fernandes, **Temas Económico-Sociais e de Gestão de Empresas**, Vol. III, ed. Livraria Petrony, Lisboa, 1974.
- FESTIVAL DOS CAPUCHOS, **Capuchos - Festival de Música**, Julho/Agosto-90, Lisboa 1990.
- FONDATION MARCEL HICTER, **Des Associations - Espaces Pour Une Citoyennete Europeenne**, ed. PAC-Presence et Action Culturelles, Vie Ouvrière, 1987.
- FRADA, João José Cúcio, **Guia Prático para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Científicos**, Edições Cosmos, Lisboa, 1991.
- FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN, **Relatório Anual-1989** Lisboa, 1991.
- FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN, **Fundação Calouste Gulbenkian**, Lisboa, 1991.

- FUNDAÇÃO LUSO AMERICANA, **Relatório e Contas-1988, Relatório e Contas-1989**, Lisboa 1989, 1990.
- GAULEJAC, V. de, BONETTI, M., FRAISSE, J., **L'Ingénierie Sociale, Alternatives Sociales**, ed. Syros, Paris, 1989.
- GCP, **Livro do 12 Centenário 1875-1975**, GCP, Lisboa, 1980.
- GLUECK, William F., JAUCH, Lawrence R., **Business Policy and Strategic Management**, Fourth Edition, International Student Edition, 1986.
- GOMES, Jorge Fornari, **Comportamento Organizacional**, Revista Administração de Empresas, Rio de Janeiro, Abril/Junho, 1987.
- GUITTON, Jean, **Le Travail Intellectuel**, ed. Aubier, Paris, 1951 et 1986.
- HATTEN, Mary Louise, **Strategic Management in Not-For-Profit Organizations**, ed. Strategic Management Journal, Vol. 3, p.p. 89-104, 1982.
- HERZLINGER, Regina E., KRASKER, Willian S., **Who Profits From Nonprofits**, ed. Harvard Business Harvard, Jan-Fev., 1987.
- HOFER, Charles W., SCHENDEL Dan, **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, ed. West Publishing Company, 1978.
- HOFER, Charles W. SCHENDEL Dan, **Strategic Management - a New view of Business Policy and Planning**, ed. Little Brown, Boston, Toronto, 1979.
- IBM, **Business Systems Planning**, 4th ed., 1984.
- INSTITUTO ANTÓNIO SÉRGIO, **Anuário Comercial do Sector Cooperativo**, Lisboa 1990.
- INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA DE SEGURANÇA SOCIAL, **Plano de Contas das Instituições Particulares de Solidariedade Social Explicado**, Lisboa, 1990.
- KAST, Fremont E., ROSENZWEIG, James E., **Organization & Management-A System and Contingency Approach**, ed. 4th, ed. International Student Edition, McGraw-Hill, 1985.
- KATZ, Daniel e KAHAN, Robert L., **The Social Psychology of Organizations**, Ed. John Wiley & Sons, In. N. York, 1966.
- KOONTZ, Horold, O'DONNELL, Cyril, WEIHRICH, Heinz, **Management**, ed. 8th, ed. International Student Edition, McGraw-Hill, 1984.
- KOTLER, Philip, ANDREASON, Alan R., **Strategic Marketing For Nonprofit Organizations**, ed. 4th, ed. Prentice Hall, 1991.

- KOTLER, Philip, FERREL, O. C., LAMB, Charles, **Strategic Marketing For Nonprofit Organizations Cases And Readings**, ed. 3rd, ed. Prentice-Hall, 1987.
- KOTLER, Philip, **Megamarketing**, ed. Harvard Business Review, March-April, 1986.
- KOTLER, Philip, **Marketing For Nonprofit Organizations**, ed. Prentice-Hall, 1975.
- JEFFRI, Joan, **Arts Money-Raising IT, Saving IT, and Earning IT**, University of Minnesota, 1989.
- JESUINO, Jorge Correia, **Processos de Liderança**, ed. Livros Horizonte, Lisboa, 1987.
- LAUFER, Romain, BURLAUD, Alain, **Management Public Gestion et Legitimité**, ed. Dalloz, Paris, 1980.
- LINDON, Denis, **Marketing Politique et Social**, ed. Dalloz, Paris, 1976.
- LINDON, Denis, **Le Marketing**, ed. Fernand Nathan, Paris, 1981.
- LEMEUNIER, Francis, **Comment Fonder e Administrer une Association**, éd. 3^e, éd. J. Delmas et Cil, Paris, 1990.
- LOPES, Albino, RETO, Luis, **Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura**, ed. Economia & Negócios, Lisboa, 1990.
- LOVELOCK, Christopher H., WEINBERG, Charles B., **Marketing For Public And Nonprofit Managers**, ed. John Wiley & Sons, New York, 1987.
- LUTHANS, Fred, **Organizational Behavior**, Ed. 5th, ed. MCgraw-Hill, 1989.
- MARTINET, A. Ch., 1983, **Estratégia**, Edições Silabo, Lda, Lisboa, 1990.
- MINISTÈRE DE LA COOPERATION ET DU DEVELOPPEMENT, **Associations de Solidarite Internationale Repertoire 1990**, France, 1990.
- MITCHELL, Terence R., **People in Organizations an Introduction to Organizational Behavior**, Ed. 2nd, International Student Edition, MCGraw-Hill, 1983.
- MUSGRAVE, Richard A., MUSGRAVE, Peggy B., **Public Finance in Theory And Practice**, ed. 4th, International Student Edition, MCGraw-Hill, 1984.
- NETO, Aurora Silva, **Legislação Comercial (Colectâneas de Legislação, 1)**, ed. Livraria Petrony, Lda, Lisboa, 1990.
- NGO Unit/Diesa, United Nations, **Procedure And Time Frame For Obtained Ecosoc Consultative Status or Reclassification**, 1982.

- NIGRO, Felix A., NIGRO, LLOYD G., **Modern Public Administration**, ed. 5th, Harper Int. Ed. New York, 1980.
- NUNES, A. Sedas, **Questões Preliminares Sobre as Ciências Sociais**, 5ª Edição, ed. Presença/Gabinete de Investigações Sociais, 1977.
- OCDE, **Gestion et Financement des Services Urbains**, Paris, 1987.
- ORGOGOZO, Isabelle, SÉRIEYX, Hervé, **Changer le Changement on Peut Abolir Les Bureaucraties**, ed. Seuil, Paris, 1989.
- OUTRAQUIN, Philippe, POTIER, Anne, SAUVAGE, Patrice, **Les Entreprises Alternatives**, ed. Syros, Paris, 1986.
- PERETTI, J. M., **Gestion du Personnel**, Unibert Gestion (Collection dirigée par j - p. helfer et j. Orsoni), Paris, 1981.
- PÉREZ-CARBALLO, Angel Y Juan, SASTRE, Eugenio Vela, **Principios de Gestion Financeira de la Empresa**, ed. Alianza Universidad Textos, Madrid, 1986.
- PERRET, Louis, **Le Guide Comptable des Activites Culturelles**, ed. Juris, Paris, Lyon, Geneve, 1989.
- PETERS, Tom, AUSTIN, Nancy, **A Paixão pela Excelência**, ed. Pensamneto, Lisboa, 1988.
- PETERS, Tom, **Le Chaos Management**, ed. Interditions, Paris, 1988.
- PETERS, Thomas J., JR., WATERMAN Robert H., **In Search of Excellence (Na Senda da Excelência)**, ed. Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1987.
- PINTADO, Miguel Rodrigues, MENDONÇA, Alvaro, **Os Novos Grupos Económicos**, ed. Texto Editora, Lisboa, 1989.
- PIRES, Gustavo, **Do Associativismo à Orgânica Desportiva**, Col. Desporto e Sociedade, Antologia de Textos, Desporto, Direcção Geral dos Desportos, Lisboa, 1987.
- POPPER, Karl R., **Em Busca de um Mundo Melhor**, ed. Editorial Fragmentos, Lisboa, 1989.
- POPPER, Karl R., **O Realismo e o Objectivo da Ciência**, ed. Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1987.
- PORTER, Michael E., **Estrategia Competitiva - Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia**, Compañia, Editorial Continental, México, 1982.
- PORTER, Michael E., **Vantagem Competitiva**, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1989.

- PORTER, Michael E., MILLAR, Victor E., **How Information Gives You Competitive Advantage**, Harvard Business Review, July-August 1985.
- POULTIER, François Le, **Recherches Évaluatives en Travail Social**, ed. "Vies Sociales" - Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, 1990.
- PUMPIN, Cuno, 1987, **Estratégia Empresarial - Como Conquistar Posições de Excelência**, Monitor - 2ª Edição, Projectos e Edições, Lda, Lisboa, 1990.
- QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, Luc Van, **Manuel de Recherche en Sciences Sociales**, ed. Dunod, Paris, 1988.
- ROSA, José Chaves, DIAS, Maria da Conceição Castro, SOUSA, Maria Idalina Neves de, LOFF, Maria Isabel, **Sedes Dossiers 73/75**, ed. Moraes, Lisboa, 1982.
- ROSENDO, Vasco, **Montepio Geral 150 Anos de História 1840-1990**, Montepio Geral, Lisboa, 1990.
- ROUX, Alain, MOURVILLIER, Bernard, **Guide Comptable des Associations Nouveau Plan Comptable**, ed. Juris, Paris, Lyon, Geneve, 1990.
- SANTOS, Maria Júlia Vieira Laureano, **Associações e Iniciativas não Governamentais na Área da Acção Social**, União das Instituições Particulares de Solidariedade Social, Delegação Distrital de Lisboa, 1987.
- SCIULLO, Jean Di, **Marketing et Communication des Associations**, ed. Juris, Paris, Lyon, Geneve, 1990.
- SECRETARIA DE ESTADO DA CULTURA (SEC), **Mecenato Cultural**, Sec, Lisboa, 1986.
- SECRETARIA DE ESTADO DA CULTURA/SECRETARIA DE ESTADO DA JUVENTUDE, **Dá Asas ao Teu Talento**, Lisboa, 1990.
- SECRETARIA DE ESTADO DA JUVENTUDE E DESPORTOS - Ministério de Educação e Cultura, **COLECTIVIDADES DE UTILIDADE PÚBLICA**, LISBOA, 1978.
- SECRETARIADO GERAL DO EPISCOPADO, **Anuário Católico de Portugal 1988-1990**, ed. Editorial A.O., Braga.
- SECRETARIADO GERAL DO EPISCOPADO, **Lumen, Revista de Documentação e Reflexão Pastoral**, Ano 51. Série II. Nº 8/9, Agosto-Setembro, Lisboa, 1990.
- SECRETARIADO PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA, **Carta do Primeiro Ministro aos Membros do Governo**, Lisboa, 1990.
- SECRETARIADO PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA, **Planos Sectoriais**, Lisboa, 1990.

SECRETARIADO PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA - Direcção
Geral da Administração Pública - **Anuários dos
Serviços Públicos 1989.**

SECRETARIADO NACIONAL DA UNIAO DAS MISERICÓRDIAS PORTUGUESAS, V
Congresso Nacional das Misericordias Portuguesas, 1977.

SILVA, Augusto Santos, PINTO, José Madureira, **Metodologia das
Ciências Sociais**, 2ª Edição, ed. Afrontamento, Lisboa,
1987.

SMITH, John Grieve, 1985, **Estratégia Empresarial**, ed. Publicações
Europa-América, Lisboa, 1990.

STIGLITZ, Joseph E., **Economics of the Public Sector**, ed. W. W.
Norton & Company, New York, London, 1988.

TEATRO DA CORNUCÓPIA, **Muito Barulho Por Nada (Programa do
Espectáculo)**, Lisboa, 1990.

UNIAO DAS MISERICÓRDIAS PORTUGUESAS, II CONGRESSO INTERNACIONAL
DAS MISERICÓRDIAS, **As Misericórdias Ontem Hoje e
Amanhã**, 1986.

WEISSHAUPT, Jean Robert, (organizador), **As Funções Sócio-
Institucionais do Serviço Social**, 2ª Edição, ed. Cortez
Editora, São Paulo, 1988.

ANEXO - 5

Principal Legislação Consultada

- Decreto-Lei nº 594/74, de 7 de Novembro
- Direito á livre Associação
- Decreto-Lei nº 595/74, de 7 de Novembro
- Associações de Natureza Política
- Decreto-Lei nº 215-B/75, de 30 de Abril
- Regime Jurídico das Associações Sindicais
- Decreto-Lei nº 215-C/75, de 30 de Abril
- Regime Jurídico das Associações Patronais
- Decreto-Lei nº 260/76, de 8 de Abril
- Regime Jurídico das Empresas Públicas
- Decreto-Lei nº 71/77, de 25 de Fevereiro
- Altera o artigo 4º do Dec.-Lei 594/74
- Decreto-Lei nº 460/77, de 7 de Novembro
- Aprova o Estatuto das Colectividades de Utilidade Pública
- Decreto-Lei nº 549/77, de 31 de Dezembro
- Sistema de Segurança Social
- Lei nº 2/78, de 17 de Janeiro
- Concessão de determinadas Isenções Fiscais às Pessoas Colectivas de Utilidade Pública e de Utilidade Pública Administrativa
- Decreto-Lei nº 136/79, de 18 de Maio
- Caixas Económicas
- Decreto-Lei nº 425/79, de 25 de Outubro
- Torna extensiva às Cooperativas que não prossigam fins estritamente económicos a Declaração de Utilidade Pública prevista no D.L. nº 460/77 de 7 de Maio.
- Quarta Directiva do Conselho, da CEE, de 25 de Julho de 1978.
- Decreto-Lei nº 519/79, de 29 de Dezembro
- Estatuto das Instituições Privadas de Solidariedade Social
- Decreto-Lei nº 259/80, de 5 de Agosto
- Criação Empresa Pública "Teatro Nacional de S.Carlos, E.P."
- Decreto-Lei nº 454/80, de 9 de Outubro
- Código Cooperativo

- Decreto-Lei nº 456/80, de 9 de Outubro
- Isenções e Benefícios Fiscais aplicáveis às Cooperativas
- Decreto-Lei nº 260-D/81, de 2 de Setembro
- Isenções Fiscais concedidas a Pessoas Colectivas de Utilidade Pública ou de Utilidade Pública Administrativa
- Decreto-Lei nº 313/81, de 19 de Novembro
- Cooperativas Culturais
- Decreto-Lei nº 323/81, de 4 de Dezembro
- Cooperativas de Serviços
- Decreto-Lei nº 347/81, de 22 de Dezembro
- Associações de Socorros Mútuos
- Decreto-Lei nº 441-A/82, de 6 de Novembro
- Cooperativas de Ensino
- Decreto-Lei nº 119/83, de 25 de Fevereiro
- Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social
- Decreto-Lei nº 89/83, de 1 de Abril
- Revoga o artº 32º do D.L. nº 119/83
- Decreto nº 341/83 de 21 de Julho
- Plano de actividades e orçamento, relatório de actividades, conta de gerência das Autarquias
- Portaria nº 778/83, de 23 de Julho
- Regulamento do Registo das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Âmbito da Segurança Social
- Decreto-Lei nº 31/84, de 21 de Janeiro
- "Regies Cooperativas"
- Decreto-Lei nº 188/84, de 5 de Junho
- Actividade Seguradora
- Lei nº 28/84, de 14 de Agosto
- Lei de Segurança Social
- Decreto-Lei nº 9/85, de 9 de Janeiro
- Altera o artº 97, do D.L. nº 119/83
- Lei nº 141/85, de 14 de Novembro
- Balanço Social
- Decreto-Lei nº 402/85, de 11 de Outubro
- Altera artº 7º do D.L. nº 119/83
- Decreto-Lei nº 262/86, de 2 de Setembro
- Código das Sociedades Comerciais
- Lei nº 33/87, de 11 de Junho
- Associação de Estudantes

Portaria nº 138/88, de 1 de Março

- Disposições relativas a financiamento de obras das IPPS

Decreto-Lei nº 78/88, de 3 de Março

- Aprova o Plano de Contas das Instituições Particulares de Solidariedade Social)

Decreto-Lei nº 442-B/88, de 30 de Novembro

- Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Colectivas (IRS)

Decreto-Lei nº 225/89, de 6 de Junho

- Regimes Profissionais Complementares

Lei Constitucional nº 1/89, de 8 de Julho

Lei nº 86/89, de 8 de Setembro

- Reforma do Tribunal de Contas

Decreto-Lei nº 323/89, de 26 de Setembro

- Estatuto do Pessoal Dirigente

Decreto-Lei nº 410/89, de 21 de Novembro

- Plano Oficial de Contabilidade

Decreto-Lei nº 353/89, de 16 de Outubro

- Inspeção Geral de Finanças

Decreto-Lei nº 20/90, de 13 de Janeiro

- Concede algumas isenções de IVA à Igreja Católica

Lei nº 8/90, de 20 de Fevereiro

- Bases da Contabilidade Pública

Decreto-Lei nº 72/90, de 3 de Março

- Códigos das Associações Mutualistas

Decreto-Lei nº 149/90, de 10 de Maio

- Fundação Arpad Szènes - Vieira da Silva

Contratos-Programa de Desenvolvimento Desportivo

(D.R. , II Série, de 9.8.1990)

Despacho Normativo nº 100/90, de 7 de Setembro

- Aprova as normas de apoio à actividade Teatral

ANEXO-6

Roteiros e Modelo-base do ofício enviado a algumas das Organizações para início de Trabalho.

Dados/Informação sobre a Organização (Roteiro utilizado nas últimas fases do Trabalho)

1. Existência. Estatuto jurídico. Outras figuras jurídicas.
2. Número de Associados. Número de Trabalhadores. Voluntariado.
3. Utentes. Beneficiários. Sócios. Associados. Destinatários. Públicos. ...
4. Ideário e Metas concretas.
5. Verbas movimentadas: natureza das receitas; orçamento de um ano; financiamentos nem sempre contabilizados; sinais de gestão financeira; acção de maior valor; Recurso/apelo ao Mecenato; Recursos da C.E.E. ...
6. Órgãos estatutários. Outros órgãos. Seu funcionamento. Competências.
7. Elementos da Direcção: formação de base; actividade principal; actividades complementares.
8. Relação com os Associados. Assembleia de Associados.
9. Onde reside a diferença da organização.
10. Estruturas dos Trabalhadores. Sindicalizados.
11. Instalações. Equipamentos sociais e culturais.
12. A que organizações está ligado: Uniões; Federações; etc..
13. Ligações institucionais e de facto. Ex: Ministério das Finanças; Banco de Portugal.
14. Organização interna: referências estatutárias; orgânica; relações hierárquicas...
15. "Uma história" da organização.

16. Estratégia da organização.

17. Ligações com o Meio-Ambiente.

18. "Figuras" ligadas à história da organização.
19. Quem são os Gestores?
20. Como encaram o ensino da Gestão?
21. Razão que esteve na base da criação da organização.
22. As grandes fases da vida da organização.
23. Planos de Atividades estratégicos. Outros Planos.
24. Indicadores de gestão.
25. A importância da "oralidade" na vida da organização.
26. "Vêm mais longe". "Somos criativos". "Investigamos".
27. O Futuro.
28. Informação produzida.
29. "Voltados para fora" / "Voltados para dentro".
30. Importância do Marketing.

Começo por agradecer a conversa que já tivemos e a sua disponibilidade para continuar a dar-me a colaboração possível com vista à elaboração do trabalho "As Organizações sem Fins Lucrativos e a sua Gestão Estratégica" que estou a realizar no âmbito do IV Mestrado em Gestão, dado pelo ISE, de que já concluí a parte escolar.

Em traços gerais, é meu objectivo identificar e caracterizar o que se entende ou deve entender por Organizações Sem Fins Lucrativos, e encontrar um modelo próprio que facilite o seu estudo, partindo da ideia que, provavelmente, não chega, ou não é mesmo correcto dizer que o que se tem a fazer é aplicar os princípios e técnicas utilizados nas empresas do chamado mundo dos negócios.

Pretendo ainda questionar que, contrariamente ao sentimento generalizado, em grande parte destas organizações, e, nomeadamente, naquelas sobre as quais há reconhecimento público da sua missão e da qualidade do seu trabalho, existe de facto uma gestão marcada pelo longo prazo, global e integrada, apesar da maioria dos "estrategas" não terem à partida formação académica em gestão.

Caracterizar a gestão estratégica praticada e dar contributos para a concepção de modelos de abordagem que venham a favorecer a gestão destas organizações faz também parte dos meus propósitos.

Tomei a liberdade de elaborar um roteiro (em anexo) que facilite, ou sirva de ponto de partida, para a discussão dos assuntos que acho pertinentes, ou outros, e que gostaria de aprofundar em entrevista que tenha a amabilidade de me conceder.

Agradeço também qualquer documentação adicional que me possa facultar sobre a sua organização, assim como reflexões que tenha ou indicação de pistas à volta dos temas apresentados.

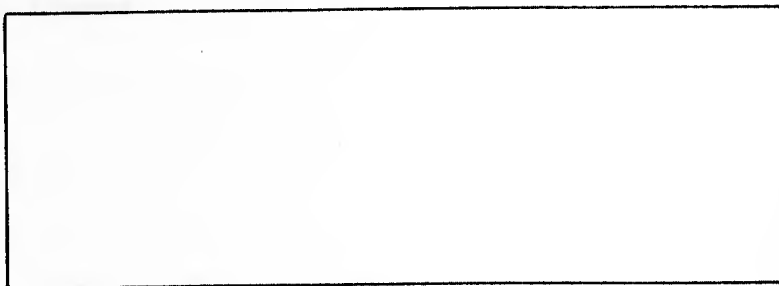
Assim, dentro de dias lá terei que, uma vez mais, incomodá-lo a fim de me dizer a data que mais lhe convém para que eu o possa visitar e ocupar um pouco do seu tempo, esperando que não lhe venha a causar muito transtorno ou que pelo menos o trabalho final venha a merecer este "sacrifício"...

Os meus cumprimentos! Os meus agradecimentos!

Maria Augusta Fernandes
Estrada dos Desvio, lote 43, 12 C
1700 LISBOA
Tel. 7586985 (casa)
372246/47 (Emprego)

"AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS E A GESTÃO ESTRATÉGICA"

(Roteiro para entrevistas, questionários e observação Directa)



— / — / —

INDICE

1. "RETRATO" DA ORGANIZAÇÃO
2. COMO ESTUDAR A ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS
3. DEFINIÇÃO DO "NEGÓCIO"
4. QUE ESTRATÉGIA?
5. A PRÁTICA ESTRATÉGICA
6. O "MARKETING"
7. GESTORES ESTRATÉGICOS
- 8.
- 9.
10. DIVERSOS

1. "RETRATO" DA ORGANIZAÇÃO

- . As pessoas são sociais por natureza e a tendência para cooperarem em relações de interdependência é-lhes inerente.
- . Grupos e organizações, formais e informais, caracterizam os dias de hoje.
- . Actividades militares e religiosas estão entre as primeiras que vieram a organizar-se formalmente. Negócios; governo; educação e outras esferas de actividade desenvolveram diversas organizações formais. Todos nós nos engajamos em múltiplas organizações voluntárias - recreativas, filantrópicas....
- . Há muitas definições de "organização" mas há certamente elementos que são fundamentais ou essenciais:
 - Os objectivos que os membros do grupo prosseguem
 - As relações psicossociais decorrentes das pessoas interagirem entre si
 - A tecnologia, porque as pessoas usam conhecimentos e técnicas
 - A existência de uma Estrutura que leve as pessoas a trabalharem em conjunto segundo relações mais ou menos padronizadas.
- . A Gestão ("Management") envolve a coordenação do factor humano e dos recursos materiais, a fim de se atingirem objectivos.
- . A gestão é um trabalho intelectual desenvolvido por pessoas no contexto de uma organização. A gestão envolve:
 - A coordenação dos recursos humanos, materiais e financeiros
 - A relação da organização com o seu ambiente
 - O desenvolvimento de um bom clima de trabalho
 - O desempenho de funções, tais como fixar objectivos; planejar; obter recursos; organizar; implementar e controlar

1/1

- . Gerir é decidir. Gerir é uma arte.
- . O *desempenho* ("performance") de uma organização resulta do sucesso que os participantes da organização tiveram a atingir os objectivos. Para determinar o desempenho é fundamental medir e valorizar os resultados.
- . "Performance" = eficácia, eficiência, satisfação dos participantes.
- . São características de uma organização
 - Dimensão
 - Diversificação
 - Diferenciação
 - Descentralização
 - Interdependência
 - Tecnologia
 - Estilos de Gestão
 - Posição Financeira
 - Recursos de Folga
 -
- . Um problema que se pode colocar é saber quando é que uma organização se deve organizar em "Organização sem Fins Lucrativos".
- . O sector privado usa o preço para criar as receitas, e as Organizações sem Fins Lucrativos?
- . Como medir o desempenho nas Organizações sem Fins Lucrativos?

A "ORGANIZAÇÃO"					
NOME					
MORADA					
RESPONSÁVEL MÁXIMO	NOME			TÍTULO	
INÍCIO ACTIVIDADE		FIGURA JURÍDICA		PUBLICAÇÃO DR	
OUTRAS FIGURAS LEGAIS (Datas)					
TUTELA(S)					
SECTORES / RAMOS DE ACTIVIDADE					
EQUIPA DE CRIAÇÃO					
EQUIPA ACTUAL DE DIRECÇÃO					

1/3

ASPECTOS FINANCEIROS	RECEITAS	DESPESAS
	MONTANTE	MONTANTE
	ANO _____ \$ _____	ANO _____ \$ _____
	FONTES:	APLICAÇÕES:
	ENCARGOS PESSOAL	ENCARGOS FIXOS
ISENÇÕES FISCAIS		

SÓCIOS/ASSOCIADOS

RECUROS HUMANOS

ORGANOGRAMA

1/5

PROCEDIMENTOS INTERNOS

1/6

1. QUE APRECIÇÃO FAZ DAS "PASSAGENS" QUE REGISTRAMOS?
2. COMO APRESENTARIA E AVALIARIA A SUA ORGANIZAÇÃO?
3. O QUE OS LEVOU A OPTAR PELAS FIGURAS JURÍDICAS EXISTENTES?
4. QUE INDICADORES ESCOLHERIA PARA AVALIAR O DESEMPENHO DA SUA ORGANIZAÇÃO?
5. É A SUA UMA ORGANIZAÇÃO PROFISSIONAL/AMADORA? QUAIS OS ELEMENTOS QUE CONSIDERA PARA A DEFINIR?
6. O QUE ESTÁ NA BASE DA CRIAÇÃO DESTA ORGANIZAÇÃO?
7. QUAIS OS ATRIBUTOS DE EXCELÊNCIA QUE ESCOLHERIA PARA AS ORGANIZAÇÕES DO SEU SECTOR?

1/7

2. COMO ESTUDAR AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

- . A teoria dos sistemas proporciona um novo paradigma para estudar as organizações e a sua gestão, facilitando a análise e a síntese num ambiente complexo e dinâmico.
- . A teoria dos sistemas considera as inter-relações que se estabelecem entre os sistemas internos à organização (ela própria um sistema), assim como as interações entre o sistema ambiente.
- . De facto a teoria dos sistemas leva-nos a considerar as organizações - individuais, pequenos grupos, projectos, empresas - afectados pelas oportunidades e constrangimentos do sistema ambiente que lhe é exterior.
- . Por outro lado a teoria contingencial diz-nos que não há o melhor caminho, que há princípios universais mas que ao mesmo tempo tudo depende.
- . Os sistemas a considerar na organização podem ser múltiplos. Alguns agrupamentos defendidos por diferentes autores:
 - Estrutura Orgânica
 - Financeiro
 - Pessoal
 - Comercial
 - Administrativa
 - Planeamento
 - Actividades de Direcção e Planificação
 - Actividades-Fim
 - Actividades-Meio
 - Actividades Relacionais
 - Estrutura
 - Estratégia
 - Estilos de Gestão
 - Procedimentos
 - Pessoas
 - Princípios orientadores
 - Valores partilhados
 - Objectivos e valores
 - Técnica
 - Psicossocial
 - Estrutura
 - Gestão

8. TEM PENSADO A SUA ORGANIZAÇÃO NESTA BASE DE SISTEMAS?
9. DOS AGRUPAMENTOS DE SISTEMAS APRESENTADOS QUAL O QUE ADERE MELHOR A SUA ORGANIZAÇÃO?
10. ATRAVÉS DE QUE ÂNGULOS (VARIÁVEIS) PODEREMOS ANALISAR O FUNCIONAMENTO DA SUA ORGANIZAÇÃO? OU DE OUTRA FORMA: QUAL O SEU GRUPO DE SISTEMAS?
11. E QUAL O COMPORTAMENTO IDEAL DESSAS VARIÁVEIS? ISTO É, QUAIS OS PRESSUPOSTOS?

3. DEFINIÇÃO DO "NEGÓCIO"

- . Na prática, hoje, o negócio da empresa define-se com base em três dimensões:
 - quem estamos a satisfazer (cliente)
 - o que está a ser satisfeito (necessidade dos clientes)
 - como estamos a satisfazer (tecnologia)
- . "Que negócio é o nosso"? Poucos sabem responder a esta questão e mesmo formulá-la.
- . A Tabaqueira diz que o seu negócio é o "fumo".
- . Há várias alternativas para definir o negócio, mas na prática quer os gestores quer os académicos reduzem-nos em termos de duas alternativas básicas:
 - Pegam em produtos que existem para novos mercados
 - Ou desenvolvem novos produtos para os mercados existentes

12. QUE "NEGÓCIO" É O DESTA ORGANIZAÇÃO?

13. TEM SENTIDO PARA A ORGANIZAÇÃO: QUE CLIENTES? QUE NECESSIDADES? COMO ESTAMOS A SATISFAZER OS N/ CLIENTES?

14. QUE VOCABULÁRIO ACHARIA MAIS ADEQUADO PARA A SUA ORGANIZAÇÃO, À VOLTA DESTE TEMA, EM SUBSTITUIÇÃO DO UTILIZADO?

3/2

4. QUE ESTRATÉGIA?

- . **Estratégia:** é o padrão de objectivos, propósitos ou metas e grandes políticas e planos para atingir os objectivos estabelecidos de maneira a definir o negócio em que a empresa está ou estará e o tipo de companhia que é ou será.

- . A estratégia deve integrar a empresa no seu ambiente complexo, turbulento e em mudança, forçando-a a reexaminar permanentemente a sua missão e adaptar-se a mudanças operadas, não apenas em termos de produto/mercado - uma visão restrita e económica - mas no sentido de qual o papel que a empresa desempenha na sociedade.

- . **Estratégia:** são planos que a empresa desenvolve de modo a antecipar-se ou a reagir às mudanças no seu ambiente interno e externo. Determina a maneira pela qual uma empresa visa a melhorar a sua posição quanto à sua concorrência. É o conjunto de acções que determinarão as suas relações com os clientes e concorrentes.

- . **Estratégia empresarial** é "o pano de fundo" que enquadra as decisões na empresa, define e revela a sua missão e objectivos, estabelece as políticas principais e os planos para alcançar os objectivos. Ela define o âmbito dos negócios nos quais a empresa se deve envolver, o tipo de organização que pretende ser e a natureza da contribuição económica e não económica que se propõe realizar para os seus accionistas, clientes, empregados e sociedade na qual está inserida.

- . **Ambiente,** no qual a organização existe, inclui todos os factores que influenciam objectivos, estratégia e estrutura que a firma não controla directamente.

- . Ao nível global e de síntese a estratégia da empresa deve dar resposta ao seguinte:
 - O que deve ser a nossa empresa no futuro?
 - Devemos permanecer no mesmo negócio? (Estabilidade)
 - Devemos deixar este negócio ou apenas algumas partes? (Defensiva)

4/1

- Devemos tentar crescer neste negócio através de:

- a) aumento da dimensão no mercado? Adquirir empresas ou negócios semelhantes?
- b) devemos tentar crescer principalmente através da expansão para outros negócios?

(Crescimento)

- Devemos usar diferentes estratégias em partes distintas da empresa? (Combinado)

15. QUE LHE DIZEM ESTES CONCEITOS?

16. COMO DEFINIA PARA SI ESTRATÉGIA?

17. QUAIS OS SEUS OBJECTIVOS?

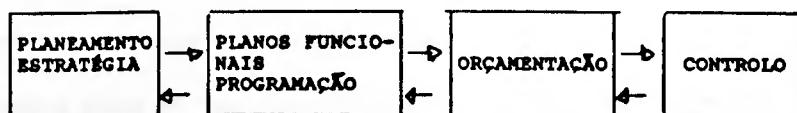
18. QUAIS OS FACTORES QUE ESCOLHERIA PARA ANALISAR O SEU AMBIENTE?

19. QUAL A ESTRATÉGIA QUE SEGUEM?

4/3

5. A PRÁTICA ESTRATÉGICA

- Há quem identifique o processo de gestão estratégica com o planeamento e o veja assim:



constituindo uma cadeia articulada.

- O Processo de Planeamento pode ser mais ou menos formal, mais ou menos sofisticado. Pode, por exemplo, existir um manual de planeamento e um Departamento respectivo e utilizarem-se desde modelos econométricos a simples rácios financeiros.
- Por outro lado as actividades de planeamento podem ser mais ou menos regulares e dependem muito da actividade dos membros da organização e do estilo de gestão seguido pelos gestores de topo. Há por exemplo os que se antecipam às mudanças e solicitações do ambiente e os que reagem ao ambiente se muito forçados.
- Através do planeamento pretende-se atingir mais eficácia e mais eficiência.
- A situação financeira da empresa a curto prazo, é um indicador de como a firma está a funcionar em termos de eficiência interna.
- São diversas as posturas identificadas da Direcção Geral face ao planeamento:
 - É uma forma de encarar o futuro e desenvolver novas ideias
 - Desenvolver um quadro de referência para o orçamento anual
 - É um veículo para a comunicação interna e um modo de conseguir coordenação

5/1

- Desenvolve um esquema de raciocínio para os dirigentes
- É um processo de formação para os gestores

- . O sistema de planeamento depende das características do Ambiente Externo, e das características da organização nomeadamente: da dimensão; e da diversificação dos seus produtos.

- . "Não há criatividade sem planeamento".

- . Dado o ritmo em que se processam as mudanças no ambiente nos dias de hoje, interessa mais ter capacidade para agir sobre o momento do que sistemas complexos de planeamento...

20. QUEM FORMULA E COMO SE FORMULA A ESTRATÉGIA DESTA ORGANIZAÇÃO?
21. A ESTRATÉGIA DESTA ORGANIZAÇÃO, ISTO É, UM PLANO, EXISTE DOCUMENTADO?
22. ANUALMENTE É ELABORADO UM ORÇAMENTO?
23. QUE ELEMENTOS DAVA COMO INDICADORES DA ATITUDE E DA PRÁTICA NO ÂMBITO DO PLANEAMENTO NESTA ORGANIZAÇÃO?
24. QUAIS OS PROJECTOS QUE TEM EM CURSO?

6. O 'MARKETING'

- . O 'Marketing' é a função da gestão que mais explicitamente liga a organização ao ambiente.
- . Marketing: acção global que coordena, disciplina, racionaliza toda a vida económica da empresa desde a produção até ao consumo, dentro de um princípio rígido, de que todas as acções se originam do mercado, vêm do consumidor para o produto: é o mercado consumidor que determina a vida, a expansão, o sucesso ou o fracasso da empresa.
- . Marketing Social: compreende todas as actividades gerenciais envolvidas a conseguir a aceitação social de uma ideia ou causa. Essas actividades envolvem a definição genérica do conceito, a segmentação, a pesquisa do mercado e o projecto e valorização, a distribuição e a comunicação de uma ideia ou causa específica.
- . Atitude de Marketing: não se pode agir eficazmente sobre as pessoas ou a favor delas sem as conhecer bem. Para isso é preciso utilizar se possível métodos científicos (estudo do mercado; estudos de motivação). Para as influenciar ou melhor as satisfazer é preciso adaptarmo-nos às suas necessidades; às suas atitudes, aos seus comportamentos e utilizar as técnicas modernas de comunicação, de distribuição e de venda.
- . Marketing é um processo que tem a ver com a maximização dos recursos para ir de encontro aos objectivos que a comunidade procura.
- . Há quem diga que o Marketing comercial pode ser transportado para o designado Marketing Social sem modificação.
- . Há que ter consciência que o Marketing aplicado às organizações públicas, a causas sociais, à política tem as suas limitações:
 - As necessidades dos cidadãos não são fáceis de definir e detectar
 - A satisfação dos cidadãos não é fácil de medir

6/1

- As crenças e atitudes são facilmente influenciáveis.
- . Durante muito tempo para certos intelectuais e moralistas o "Marketing" corrompia tudo o que tocava.
- . Contrariamente às empresas comerciais que estão dispostas a modificar os seus produtos para responder à necessidade dos consumidores, não se imagina uma causa social a mudar de objectivo, só porque as suas ideias são minoritárias na opinião pública.
- . O Marketing entrelaça-se com as actividades de pesquisa e desenvolvimento, e em conjunto têm um papel essencial na preparação do futuro da empresa através de: detecção de necessidades; revelação de potenciais necessidades não expressas; participação na invenção de novas necessidades; no "feed-back" dos consumidores e do mercado.
- . Há um aspecto fundamental na relação do marketing com a investigação que se traduz na frase: "o produto não é tudo". O que é fundamental é isolar as necessidades dos consumidores. Por exemplo: os cabelos têm necessidade de "shampoo" porque eles necessitam estar limpos.
- . A estreita ligação entre a investigação e o marketing permitem reduzir a incerteza que caracteriza a gestão das empresas.
- . O "Megamarketing" aparece com a necessidade de prestar serviços que não apenas ao consumidor, mas também:
 - Ao Governo
 - Sindicatos
 - Outros grupos de pressão

25. "O MARKETING" COMERCIAL APLICADO ÀS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS TEM AS SUAS LIMITAÇÕES" - COMENTE.
26. EM QUE MEDIDA O "MARKETING" É APLICADO NESTA ORGANIZAÇÃO?
27. SE TIVESSE POSSIBILIDADES QUE ACTIVIDADES DE "MARKETING" GOSTARIA DE IMPLEMENTAR?
28. A QUEM PROCURAM "AGRADAR" PARA ALÉM DOS "CONSUMIDORES" DIRECTOS? "CONSUMIDOR" É A TERMINOLOGIA QUE MAIS SE ADEQUA A ESTA ORGANIZAÇÃO? QUAL A DESIGNAÇÃO MAIS ADEQUADA?
29. COMENTE A SEGUINTE INICIATIVA EXPRESSA PELO 1º MINISTRO NO DIA MUNDIAL DO TEATRO DE 1990:
- "(...) realização de Estudos de Marketing que aproximam o público do teatro (...)"
30. A PESQUISA TEM LUGAR NESTA ORGANIZAÇÃO? O QUE A ORIENTA?

7. GESTORES ESTRATÉGICOS

- . "(...) Associado a todas as empresas excelentes estavam um (ou dois) líderes fortes que pareciam ter influenciado muito essa excelência.."
- . Na prática o insucesso dos dirigentes de topo depende muito do "mix" das capacidades técnicas/humanas/conceptuais.
- . As funções dos Directores Gerais (ou figuras equivalentes) na Gestão Estratégica são: desempenhar papéis chave; proporcionar liderança global; gerir o processo de planeamento.
- . É frequente ouvirmos referências à incompetência ou à gestão pobre das organizações sem fins lucrativos.
- . "Nada se passa na UGT sem que eu saiba" - Torres Couto
- . Uma questão que se põe é saber que espécie de gestores são os mais apropriados para implementar uma estratégia. As estratégias estão de um lado; do outro estão os atributos das pessoas.
- . Para implementar os planos são necessários recursos; liderança; empenho.
- . Nas organizações sem fins lucrativos e nomeadamente nas públicas reunir os recursos necessários parece tomar uma porção de tempo considerável do tempo do gestor. O processo de orçamentação e de afectação dos recursos é um processo nunca acabado; baseado na justificação e rejustificação da necessidade das despesas.

31. QUEM PODE SER CONSIDERADO O LIDER DESTA ORGANIZAÇÃO?
32. QUEM SÃO OS GESTORES ESTRATÉGICOS? QUAL A SUA FORMAÇÃO E EXPERIÊNCIA?
33. COMO OCUPA O SEU TEMPO?
34. AS DECISÕES QUE TOMAM SÃO NA BASE DE OBJECTIVOS E PLANOS. QUAL É O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO?
35. QUE OUTROS GESTORES EXISTEM? E TÉCNICOS ESPECIALIZADOS?
36. QUE SUGESTÃO DAVA ÀS ESCOLAS DE GESTÃO?
37. QUAL É O SISTEMA DE RELAÇÕES E O SISTEMA DE INFORMAÇÃO PRATICADO NESTA ORGANIZAÇÃO?
38. HÁ COLABORAÇÃO BENÉVOLA NESTA ORGANIZAÇÃO? COMO A PODERIA QUANTIFICAR?

8.

8/1

9.

9/1

10. DIVERSOS

10/1

ALGUMAS DAS SIGLAS UTILIZADAS (1)

- ACARTE - Serviço de Animação, Criação Artística e Educação pela Arte
- AEIE - Agrupamento Europeu de Interesse Económico
- CAE - Classificação de Actividades Económicas
- DGAC - Direcção Geral da Acção Cultural
- INE - Instituto Nacional de Estatística
- IPPS - Instituições Particulares de Solidariedade Social
- ISCAL - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
- ONG - Organização(ões) não Governamental(ais)
- PIDDAC - Programa de Investimentos e Despesa de Desenvolvimento da Administração Central
- SEC - Comité Económico e Social
- SEC - Secretaria de Estado da Cultura
- SEC - Sistema Europeu de Contas Económicas Integradas
- SPA - Sociedade Portuguesa de Autores

(1) - Não é a relação completa das siglas utilizadas porque muitas delas são descodificadas no próprio texto, ou próximo da sua utilização, e de algumas pode-se ver o significado consultando outros dos anexos.